

**L'ENTREPRISE FAMILIALE À
L'ÉPREUVE DU TEMPS : ENTRE SENS ET
NON-SENS**

**Quand travailler en famille fait-il sens ou, à
l'inverse, ne fait-il plus sens ?**

Raphaëlle MATTART

Fabrice PIRNAY

Nathalie CRUTZEN

DECEMBRE 2022

Table des matières

1. REMERCIEMENTS	7
2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	9
3. TERMINOLOGIE	12
3.1. ENTREPRISE FAMILIALE.....	12
3.1.1. <i>Définitions générales.....</i>	<i>12</i>
3.1.2. <i>Cadrage de la définition</i>	<i>13</i>
3.1.3. <i>Paroles d'entrepreneurs</i>	<i>15</i>
3.2. FAMILLE.....	17
3.2.1. <i>Évolution du concept de famille</i>	<i>17</i>
3.2.2. <i>Cadrage de la définition</i>	<i>20</i>
3.2.3. <i>Paroles d'entrepreneurs</i>	<i>20</i>
3.3. LIMITE.....	22
3.3.1. <i>Définitions générales.....</i>	<i>22</i>
3.3.2. <i>Cadrage de la définition</i>	<i>23</i>
4. LES ENTREPRISES FAMILIALES FACE A LEURS LIMITES	25
4.1. COMMENT FAIT-ON POUR DETECTER LES LIMITES ?.....	25
4.2. MODELES D'ENTREPRISES FAMILIALES	26
4.3. LES EVENEMENTS PERTURBATEURS	30
5. METHODOLOGIE	32
5.1. DEMARCHE EXPLORATOIRE (ENTRETIEN DE TERRAIN).....	32
5.2. SELECTION DES ENTREPRISES	32
5.3. PRESENTATION DES ENTREPRISES INTERVIEWEES.....	32
5.4. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES RECOLTEES.....	34

6.	LE MODELE DE « GESTION PATRIARCALE »	36
6.1.	CARACTERISTIQUES	36
6.2.	LES PRINCIPALES LIMITES DU MODELE PATRIARCAL	38
6.2.1.	<i>L'absence de formalisation</i>	38
6.2.2.	<i>Le manque de barrières entre la famille et l'entreprise</i>	39
6.2.3.	<i>Omnipotence du patron</i>	41
6.2.4.	<i>La charge mentale</i>	43
6.2.5.	<i>L'obsession de la pérennisation familiale</i>	46
6.3.	ILLUSTRATIONS A PARTIR DE CAS CONCRETS	48
6.3.1.	<i>Entr. n°1 : Petite entreprise ; Services ; 2^e génération</i>	49
6.3.2.	<i>Entr. n°2 : Moyenne entreprise ; Commerce ; 2^e génération</i>	51
6.3.3.	<i>Entr. n°3 : Petite entreprise ; Commerce ; 1^{re} génération</i>	53
6.3.4.	<i>Entr. n°4 : Petite entreprise ; Agro-alimentaire ; 2^e génération</i>	56
6.4.	ENSEIGNEMENTS	58
6.4.1.	<i>Un modèle éphémère, biodégradable</i>	58
6.4.2.	<i>Un modèle fondateur</i>	58
7.	LE MODELE DE « GESTION FAMILIALE »	60
7.1.	CARACTERISTIQUES	60
7.2.	LES PRINCIPALES LIMITES DU MODELE	64
7.2.1.	<i>L'absence de formalisation</i>	64
7.2.2.	<i>Le manque de barrières entre la famille et l'entreprise</i>	67
7.2.3.	<i>L'obsession de la pérennisation familiale</i>	71
7.3.	QUELQUES CAS CONCRETS	73
7.3.1.	<i>Entr. n°6 : Moyenne entreprise ; Construction ; 3^e génération</i>	73
7.3.2.	<i>Entr. n°7 : Moyenne entreprise ; Agro-alimentaire ; 7^e génération</i>	75
8.	LE MODELE DE « GESTION ACTIONNARIALE »	78
8.1.	CARACTERISTIQUES	78
8.2.	LES PRINCIPALES LIMITES DU MODELE ACTIONNARIAL	82
8.2.1.	<i>Une diminution de l'esprit entrepreneurial au sein des membres familiaux</i>	82
8.2.2.	<i>Une perte de l'affectio societatis</i>	84
8.2.3.	<i>Une perte de l'esprit de cohésion familiale</i>	84
8.3.	QUELQUES CAS CONCRETS :	86
8.3.1.	<i>Entr. n°8 : Grande entreprise ; Services ; 2^e génération</i>	86

8.3.2.	<i>Entr. n°10 : Grande entreprise ; Industrie ; 3^e génération</i>	88
9.	EN RESUME	92
9.1.	TABLEAU RECAPITULATIF.....	93
9.2.	LA FORCE D'INERTIE	94
9.2.1.	<i>Le poids du nom et le respect des traditions</i>	94
9.2.2.	<i>Les devoirs envers le personnel et l'éthique du patron</i>	95
9.2.3.	<i>Le point de vue sociétal et le gap générationnel</i>	97
10.	ANALYSE APPROFONDIE DE CERTAINES DYNAMIQUES DEVENANT LIMITANTES	100
10.1.	AVOIR UNE VISION.....	100
10.2.	L'IMPLICITE.....	101
10.3.	LE PROCESSUS DECISIONNEL A L'UNANIMITE	101
10.4.	LA MEFIANCE ENVERS LES EXTERNES.....	101
10.5.	AVOIR UNE VISION DE LA TRANSMISSION TRES RIGIDE	103
10.6.	ENTREPRISE « VACHE A LAIT »	103
11.	QUESTIONS POUR CADRER LES LIMITES	105
11.1.	QUELS SONT LES EFFETS PERVERS (HUMAINS, ECONOMIQUES) DE LA CROISSANCE ET DU TEMPS (GENERATIONS) SUR L'EFFICACITE DU MODELE FAMILIAL ?	105
11.2.	A QUEL PRIX LE MODELE FAMILIAL EST-IL TENABLE AU COURS DE L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE ?	107
11.3.	QUAND LA FAMILLE DEVIENT-ELLE UN POIDS POUR L'ENTREPRISE ?	108
11.4.	A L'INVERSE, QUAND L'ENTREPRISE DEVIENT-ELLE DESTRUCTRICE POUR LA FAMILLE ?	108
11.5.	QUAND LE MODELE ATTEINT-IL SES LIMITES ?.....	109
11.6.	ABORDER L'OBSSESSION DE LA PERENNITE, QUI FAIT SENS JUSQU'AU NON-SENS	109
11.7.	QUELS SONT LES MOMENTS CLES DURANT LESQUELS LE MODELE FAMILIAL A ETE REMIS EN QUESTION DANS DES ENTREPRISES FAMILIALES ? QUAND DEVRAIT-IL ETRE REMIS EN QUESTION ?	110
12.	RECOMMANDATIONS ISSUES DES ANALYSES	112
12.1.	STRATEGIE D'ADAPTATION	113
12.2.	STRATEGIE DE REGULATION	116
12.3.	STRATEGIE DE BIFURCATION	117
13.	BIBLIOGRAPHIE	119
14.	ANNEXES	121

14.1. GRILLE D'ENTRETIEN	121
14.1.1. Introduction - connaissance de la personne	121
14.1.2. Entreprise familiale	121
14.1.3. Evolution dans l'entreprise (pierre angulaire du questionnaire)	122
14.1.4. Réflexion critique et prospective	123
14.1.5. Conclusion ?.....	124

1. Remerciements

Le travail de recherche que nous avons mené résulte d'un effort collectif entre monde scientifique et entrepreneurial, soutenu par le financement de la Banque de Luxembourg, à qui nous souhaitons d'abord adresser nos remerciements. En particulier, nous remercions Anne Goedert et Philippe Depoorter pour la collaboration fructueuse qui a mené à la réalisation de cette étude scientifique, aussi déclinée sous forme d'un guide pratique et synthétique, titré « Les entreprises familiales face à leurs limites : jusqu'où travailler en famille fait-il sens ? »

Ensuite, nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à l'égard des entrepreneurs familiaux mais aussi des experts de terrain qui ont accepté de nous faire confiance en nous accordant de nombreux entretiens, permettant à nos prismes théoriques d'avoir du corps.

Nous voudrions aussi remercier les étudiants qui ont participé à la récolte des données et qui ont retranscrit les entretiens. Nos remerciements s'adressent particulièrement à Lola Paulus et Alexandre Vandermeer, qui ont participé activement au traitement des données et à la réalisation de ce travail de recherche.

Nos analyses ont été enrichies par les dynamiques que les différents acteurs et parties prenantes nous ont fait découvrir et à leur soutien sans faille. Enfin, nous sommes aussi particulièrement reconnaissants envers HEC Liège Management School qui nous a offert l'opportunité de sortir des sentiers battus, et sans qui tout ceci n'aurait pas pu avoir lieu.

A cette aventure passionnante qui s'achève déjà et à toutes celles qui s'annoncent demain.

R. MATTART

F. PIRNAY

N. CRUTZEN

2. Contexte de la recherche

Pourquoi s'intéresser aux limites des entreprises familiales ?

Dans les économies modernes contemporaines, une plus grande attention est portée, au sein du monde socio-économique, tant au niveau des décideurs que des consommateurs, aux entreprises familiales. En effet, les décideurs prennent conscience depuis peu de l'importance socio-économique que représentent les entreprises familiales. Cela s'observe de façon mondiale. Ainsi, en Asie, près de 80 % des entreprises sont dites familiales. Les chiffres sont encore plus importants au Moyen-Orient. En occident, de façon générale, les entreprises familiales représentent 75 % des entreprises, avec des variations plus fortes notamment en Allemagne (80 %) ou encore en Italie (plus de 90 %). En Belgique, celles-ci représentent plus de 33 % du PIB, et 45 % de l'emploi total¹.

Ainsi, les entreprises familiales, pourtant reconnues comme le plus vieux modèle d'entrepreneuriat, ont le vent en poupe et en font même un argument marketing (Rau & Werner, 2020).

La plus vieille entreprise familiale est japonaise et se transmet de génération en génération depuis 1300 ans.

Mais dans ce contexte, qu'est-ce qui fait que ce modèle vertueux ne perdure encore que peu après 3 générations ? L'entrepreneuriat familial serait-il aussi rose qu'on le prétend ? Regards croisés sur l'envers du décor et les limites inhérentes à celui-ci.

Paradoxes, doutes et diversités de « l'entreprise familiale »

L'entreprise, est souvent dès le départ « une affaire de famille ». C'est par la perpétuation d'une idée, d'un projet, génération après génération, que naissent les entreprises familiales, avec, comme caractéristique principale, l'implication d'une famille autour d'une vision à long

¹ <https://www.fbnbelgium.be/> (consulté le 18 novembre 2020).

terme. La littérature ne tarit pas d'éloges sur le modèle familial et une grande partie des publications est focalisée sur ses nombreux avantages.

Pourtant, il apparaît dans la réalité que ces entreprises font face à des difficultés particulières, des paradoxes et des doutes qui sont caractéristiques de leur fonctionnement, à cheval sur l'entreprise et la famille. Cela est d'autant plus intéressant de par le fait que les entreprises familiales, regroupées sous cette appellation, représentent une diversité impressionnante.

Il n'existe pas de consensus ou de définition communément acceptée de la notion d'entreprise familiale, tant ces entreprises diffèrent par leur taille, leur culture, leur fonctionnement, leur domaine (Allouche et al., 2007 ; Fayolle & Bégin, 2009 ; Rodrigues & Marques, 2019). Il en va de même pour le concept de famille (Lambrecht & Pirnay, 2009). Il est à noter que ce qui rend les conflits et problèmes plus complexes au sein des entreprises familiales n'est que rarement dû à la dimension business de l'entreprise, mais plutôt à la dimension émotionnelle, parfois irrationnelle, de la famille en entreprise. Ces modèles d'entreprises, pourtant si divers, mais avec comme origine un membre familial avec une idée, sont-ils tenables sur le long, voire le très long terme ? Pourquoi certaines traversent-elles les guerres, les crises et les générations, là où d'autres échouent ? C'est par l'étude des modes de vie, des modes de fonctionnement familiaux et entrepreneuriaux sans cesse en mouvement, que l'on peut enrichir la construction de la compréhension des entreprises familiales, avec leurs forces, leurs faiblesses, leurs limites et les façons de les dépasser, ou de repenser l'intérêt de l'entrepreneuriat familial.

Notons que le modèle familial ne doit pas nécessairement toujours survivre et que, dans certains cas, il faut pouvoir accepter que ce modèle ne soit plus le meilleur pour l'entreprise, pour la famille ou pour les deux. Il y a certaines limites qui remettent en cause la légitimité du modèle familial et qui peuvent dans certains cas amener la famille à renoncer à ce modèle afin de préserver l'intégrité de la famille et/ou de l'entreprise. Dans l'idée que le modèle familial n'est pas la panacée, il est parfois préférable de prendre des décisions irrévocables (« sacrifier » le modèle familial) dans l'intérêt de la famille, de l'entreprise ou des deux.

Cette recherche a pour but d'explorer la question des limites potentielles du modèle familial en entreprise, en partant à la rencontre d'entrepreneurs, managers et/ou membres familiaux pour en éclairer d'autres. Cela n'a pas vocation à être exhaustif et se veut avant tout illustratif (de nombreux cas réels, souvent préalablement rendus anonymes, seront présentés tout au long de ce travail).

“When owners start talking about their rights rather than their responsibilities, a family business is in trouble.”

(J. Smith Lanier, in Astrachan & Pieper, 2011)

3. Terminologie

3.1. Entreprise familiale

3.1.1. Définitions générales

Comme on le répète encore trop souvent, il n'y a pas de définition universelle de l'entreprise familiale aujourd'hui (Chua et al., 2018). Dès lors, il est plus facile de définir l'entreprise familiale par ce qu'elle n'est pas (nécessairement) plutôt que de la définir de façon trop rigide (Missonier, 2017).

Premièrement, une entreprise familiale n'est pas (nécessairement) une PME. En effet, on confond souvent entreprise familiale et entreprise « à taille humaine », allant de la TPE à la PME. Pourtant, l'entrepreneuriat familial ne se définit pas par un critère de taille. Ainsi, les entreprises familiales peuvent être de toutes tailles (De Massis et al., 2008).

Secondement, une entreprise familiale n'est pas (nécessairement) une entreprise où l'on travaille exclusivement en famille. Il y a d'ailleurs des entreprises familiales où il n'y a plus de membre familial impliqué dans la gestion quotidienne (plus communément, le management) de l'entreprise (Mattart et al., 2020). Ainsi, les entreprises familiales sont composées de membres familiaux avec des responsabilités et influences variables, mais aussi de membres non familiaux.

Dès lors, une entreprise familiale présente les mêmes caractéristiques qu'une entreprise non familiale, à cette différence fondamentale près : elle entretient un lien intime avec un groupe familial, qui exerce une influence directe sur son fonctionnement, dans sa gestion et sa gouvernance (Lambrecht & Pirnay, 2009).

3.1.2. Cadrage de la définition

De ces définitions variées, il est possible d'extraire quelques particularités que nous considérons essentielles.

Premièrement, l'entreprise familiale se caractérise surtout par le chevauchement, si ce n'est la fusion, de deux mondes : la famille et l'entreprise – au sein d'un seul et même système (Pieper, 2010) . Ces deux dynamiques sont, à première vue, aux antipodes l'une de l'autre. En effet, la famille se concentre sur l'émotionnel et l'affect et les membres y sont reconnus pour qui ils **sont** au sein de celle-ci. L'entreprise prône, quant à elle, la rationalité, la croissance économique, et les membres y sont reconnus pour ce qu'ils **font** au sein de celle-ci.

Ensuite, une autre spécificité se traduit par l'interaction, voire la fusion, de l'actionnariat et de la gestion par les membres familiaux (Matias & Franco, 2018).

Enfin, un troisième attribut typique des entreprises familiales est la place accordée à la vision du projet entrepreneurial familial, l'intérêt porté à sa pérennité, les valeurs fondamentales — forces tant directrices que conservatrices —, et la façon dont cette implication familiale, au travers de tous ces éléments enchevêtrés, influence le parcours de l'entreprise dans ces différentes sphères : l'actionnariat, la gouvernance, la gestion (Kotlar & Chrisman, 2019).

Si l'on devait résumer cet enchevêtrement familial dans l'entreprise sous forme de critères, nous recommanderions ceux proposés par Rodrigues & Marques (2019) :

- 1) Que la famille exerce le contrôle de l'actionnariat au sein de la société, soit parce qu'elle conserve la majorité des droits de vote, soit parce qu'elle a la possibilité d'exercer une influence significative sur les aspects fondamentaux de la gouvernance de la société (actionnariat) ;
- 2) Que la famille ait une présence pertinente dans les organes de direction de l'entreprise, en général au sein du conseil d'administration (gouvernance) ;
- 3) Qu'un membre de la famille (au moins) participe de façon directe à la gestion de l'entreprise à son niveau maximum (gestion). (Rodrigues & Marques, 2019, p. 160)

Nous nuancions tout de même le troisième critère en stipulant que cette participation peut être directe, c'est-à-dire occuper une fonction dans la gestion, ou se traduire par une influence palpable, présente dans les directions données par les membres familiaux au sein du C.A.

Les entreprises familiales partagent également certains traits spécifiques tels que :

L'orientation à long terme :

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

La vision intergénérationnelle :

A cette vision à long terme se rattache la vision intergénérationnelle (Litz & Kleysen, 2001). En effet, les entreprises familiales ont souvent pour but premier de céder l'entreprise aux générations futures. De cette vision intergénérationnelle découle la volonté de nourrir un objectif commun au sein des membres de la famille, portant le projet entrepreneurial, génération après génération (Crutzen & Pirnay, 2017).

L'immixtion entre propriété et direction :

Cette proximité, voire cette confusion entre la propriété et la direction au sein des entreprises familiales permet de diminuer les coûts d'agence² liés aux mécanismes de contrôle du management par les actionnaires (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Le Breton-Miller & Miller, 2018). Cela permet d'être rapide dans les prises de décisions et de bénéficier d'une plus grande souplesse, d'une certaine agilité dans le fonctionnement quotidien de ces entreprises.

² Les coûts d'agence sont les coûts liés au désalignement des intérêts entre actionnaire et directeur au sein d'une entreprise. Ils reprennent en leur sein notamment les coûts liés aux mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires pour contrôler les managers (Davis et al., 1997).

3.1.3. Paroles d'entrepreneurs

« Mes filles, elles aussi, ont toujours eu cette entreprise dans le sang. »

(Entr. n°23 : Petite entreprise ; Services ; 2^e génération – CEO)

« Une entreprise familiale est quelque chose qui nous appartient, un patrimoine, permettant de garder un lien familial fort. Mais cela représente aussi la difficulté de garder la famille ensemble et c'est une lourde responsabilité. »

(Entr. n°9 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 5^e génération – CEO).

« Pour moi, une entreprise familiale, c'est là où la famille se donne à fond pour vraiment arriver à un but commun [...] Je me lève le matin pour venir travailler et arriver à un but commun de la famille et pour gagner mon argent, mais aussi pour que j'aie quelque chose où je m'évolue tous les jours, où je m'épanouis avec mes collègues de travail, donc c'est vraiment quelque chose que j'ai envie de faire. »

(Entr. n°30 : Moyenne entreprise ; Commerce ; 3^e génération – CEO)

« Une entreprise familiale, c'est intéressant et une belle expérience tant qu'on s'entend, qu'on se développe et qu'on gagne de l'argent. »

(Entr. n°29 : Grande entreprise ; Commerce ; 4^e génération – CEO)

« Selon moi, dans l'entrepreneuriat familial, ce sont le bon sens et les valeurs qui font la différence. Il y a moins de jeux

politiques, d'ego, de courses à l'argent mais seulement si on a pris le temps de construire un vrai projet familial et entrepreneurial. »

(Entr. n°8 : Grande entreprise ; Services ; 2^e génération – CEO)

« L'entreprise familiale, c'est une pyramide qui repose sur sa tête. Il faut donc être bien solide à la base. »

(Entr. n°22 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 4^e génération – CEO)

3.2. Famille

La famille est le premier groupe social auquel on appartient, et avec lequel on va créer le sentiment de communauté, de par les liens de parenté qui nous unissent. Dans ses formes originelles, la famille est pensée comme nucléaire : elle comprend un couple hétérosexuel et les enfants nés de leur union. À cette conception, dite classique, se confrontent de plus en plus d'autres modèles, issus de l'évolution de la société, en intégrant les familles monoparentales, homosexuelles, recomposées. A cette évolution, se joignent de nouvelles compréhensions, notamment en termes de parentalité (Marquet, 2008). Le lien du sang n'est plus nécessairement celui qui fait loi, avec l'arrivée des notions de « parenté », et les enfants nés hors mariage sont aujourd'hui considérés comme légitimes.

3.2.1. Évolution du concept de famille

La famille est un concept polysémique — culturellement ancré, fait de différentes réalités et alimenté par de nombreux vécus — qui, pourtant, n'a eu de cesse d'évoluer au regard des avancées et changements culturels opérés. La famille, aujourd'hui, apparaît surtout comme une construction sociale, comprenant de l'hétérogénéité et des biais sociaux en fonction des sociétés dans lesquelles elle est pensée.

La famille, pourtant comprise par tous de façon consensuelle, s'éloigne aujourd'hui de la conception dite traditionnelle qu'on pouvait lui appliquer quelques décennies plus tôt. En effet, la notion étant sans cesse en mutation, la famille nucléaire n'est plus nécessairement représentative (Marquet, 2008). La compréhension de la notion a évolué au fil du temps pour passer de la famille nucléaire typique jusqu'au milieu du XX^e siècle, aux familles dites modernes, loin de l'image du couple hétérosexuel, marié, avec plusieurs enfants, où la femme est mère au foyer, l'homme assurant le confort financier des siens. Dans les familles aujourd'hui, le mariage n'est plus la norme, la plupart des femmes travaillent, le désir d'enfant est moins présent et ceux qui deviennent parents le sont plus tard (vers 30 ans aujourd'hui). Il y a une multiplication des conceptions de famille, avec des familles homosexuelles, monoparentales, des couples divorcés, des familles recomposées, des enfants issus de PMA, adoptés, hors mariage, rendant les contours de ce concept, pourtant compris par tous, flous.

Ces changements, pourtant présents depuis plusieurs années au sein de notre société, ne sont pas toujours pris en compte lorsqu'il est sujet d'entreprises familiales.

A la question qu'est-ce qu'une famille ?, Malinowski avait, en 1922, suggéré que la famille était une institution universelle qui comprend trois caractéristiques communes à travers les cultures (Jaskiewicz & Dyer, 2017) :

1. un couple vivant ensemble,
2. qui s'aime,
3. qui ont des enfants.

Néanmoins, il apparaît aujourd'hui que dans nos sociétés contemporaines, bon nombre de familles ne partagent pas l'entièreté de ces critères, tout en se considérant et en étant considérées comme des familles à part entière, et montrant ainsi à quel point la notion et la compréhension même de la famille peuvent être réinterprétées et adaptées au fil des générations, tout en rendant compte de l'hétérogénéité de celle-ci.

L'idée de la famille apparaissant aujourd'hui comme trop homogène et rigide, il est important d'insister sur la conception des différentes formes de familles, sans en construire de liste exhaustive mais en proposant des catégorisations inclusives et non exclusives.

Il existe aujourd'hui, au sein de la littérature scientifique, de nouvelles conceptions pouvant aider les familles à se définir au sein des entreprises familiales (Jaskiewicz & Dyer, 2017).

La structure familiale :

La structure familiale réfère à un groupe d'individus qui partagent des liens familiaux, se considèrent comme faisant partie de la même famille et qui interagissent ensemble. Si la famille nucléaire peut entrer dans cette catégorisation, elle n'est pas la seule structure qui peut exister. En effet, l'emphase n'est pas axée sur les liens de sang, mais les liens familiaux créés par l'interaction. Ainsi, il est possible d'intégrer, au sein de ces structures familiales, d'autres modèles familiaux, tels que des couples non mariés, des mères célibataires, des partenaires de même sexe, mais aussi des enfants d'autres lits, qui sont considérés comme faisant partie de la famille, ou encore les beaux-enfants, encore souvent appelés, les « pièces rapportées ».

Les fonctions familiales :

Certaines fonctions familiales sont ancrées dans nos conceptions sociétales : prendre soin des enfants et des aînés, offrir un confort familial, être émotionnellement engagé auprès des personnes au sein de la famille.

Certaines des fonctions dites « inhérentes » à la famille sont parfois perméables au sein des entreprises familiales et ainsi, cela peut en partie expliquer la résilience de celles-ci, notamment par la volonté de garder la famille unie, et d'être engagés les uns envers les autres.

Les interactions entre membres familiaux :

Les interactions familiales permettent à nouveau de caractériser le sens de la famille, sans pour autant pouvoir rassembler les différentes interactions sous le même concept de famille. Il n'y a pas d'interaction modèle, mais, simplement, le fait qu'il y ait des interactions permet de faire vivre la famille, l'importance des liens qui lient les personnes et leur environnement.

Les événements familiaux :

On entend par événements familiaux, les événements importants et structurants tels que les naissances, les mariages, mais aussi les divorces, les décès. Ils permettent de mettre en lumière les différents cycles et évolutions des familles, ce qui est d'autant plus important au sein des entreprises familiales pour comprendre la complexité de la famille et la façon dont elle s'est construite, parfois sur plusieurs générations (Bohuon & Gimenez, 2019). Cela permet d'avoir aussi une meilleure compréhension des besoins, des demandes, des rôles mais aussi des ressources que les membres de la famille veulent et peuvent apporter ou prendre au sein de l'entreprise familiale. Chaque génération, et chaque évolution familiale sont liées à certains challenges et elles peuvent parfois être directement liées à l'entreprise familiale.

3.2.2. Cadrage de la définition

« *La définition de la famille nucléaire ou conjugale n'est pas adaptée aux configurations familiales contemporaines, avec les unions libres, les familles recomposées, la monoparentalité, l'homoparentalité, ou encore la polygamie. [...] En somme, l'emploi du mot famille est à géométrie variable.* » (Fayolle & Bégin, 2009, p. 12)

Dans le cadre des entreprises familiales, la famille, au-delà des membres qu'elle comprend, représente aussi le lieu d'enculturation des membres, au sein desquels se créent une culture, une vision partagée ; ainsi que le noyau au sein duquel se partage, s'exprime, se transmet, l'esprit d'entreprendre ensemble, avec la création de mouvements tels que *l'affectio societatis*³.

Au vu des évolutions du concept de famille ces dernières années, nous avons décidé de nous concentrer sur la famille en tant que construction sociale, changeante et flexible. Cette construction fluctue et se transforme au cours du temps, influencée par le contexte socio-culturel et politique au sein duquel elle évolue, mais aussi par les assises économiques et financières dont elle dispose (Missonier, 2017; Rodrigues & Marques, 2019).

3.2.3. Paroles d'entrepreneurs

« *Aujourd'hui, c'est bien de distinguer la famille, la lignée et les autres. Moi je suis le beau-fils, j'ai autorité de par ma fonction, pas par mon sang. Et aujourd'hui, je crois que c'est important de distinguer les deux dans les entreprises familiales multigénérationnelles, car avec les divorces, les beaux-fils, belles-filles, etc., c'est difficile d'avoir un critère égal pour la*

³ *L'affectio societatis* est une expression latine évoquant un lien psychologique entre associés qui désigne un élément constitutif de la société dont les composants sont l'absence de subordination entre associés, la volonté de collaborer à la conduite des affaires sociales (en y participant activement ou en contrôlant la gestion) et l'acceptation d'aléas communs mais dont l'intensité varie suivant les formes de sociétés et les catégories d'associés. (Dictionnaire juridique Gérard Cornu, p. 41).

famille. Chez nous, la famille, ce sont les descendants de la lignée du fondateur. »

(Entr. n°9 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 5^e génération – CEO)

« La famille, c'est du cas par cas, je crois qu'il n'y a pas de définition. Ça se construit par le nom, les valeurs, l'hygiène de vie, l'éducation. »

(Entr. n°30 : Moyenne entreprise ; Commerce ; 3^e génération – CEO)

« La famille, ce sont les personnes conviées à une réunion de famille. Pour moi, les liens du sang ne sont pas suffisants, il faut aussi prendre en compte les gens qu'on veut voir ou avoir autour de soi lors d'une réunion familiale. »

(Entr. n°8 : Grande entreprise ; Services ; 2^e génération – CEO)

« Le concept de famille, pour moi, c'est "rapproché" : ce sont les liens du sang et moins il y en a, mieux c'est. »

(Entr. n°11 : Moyenne entreprise ; Services ; 2^e génération – CEO)

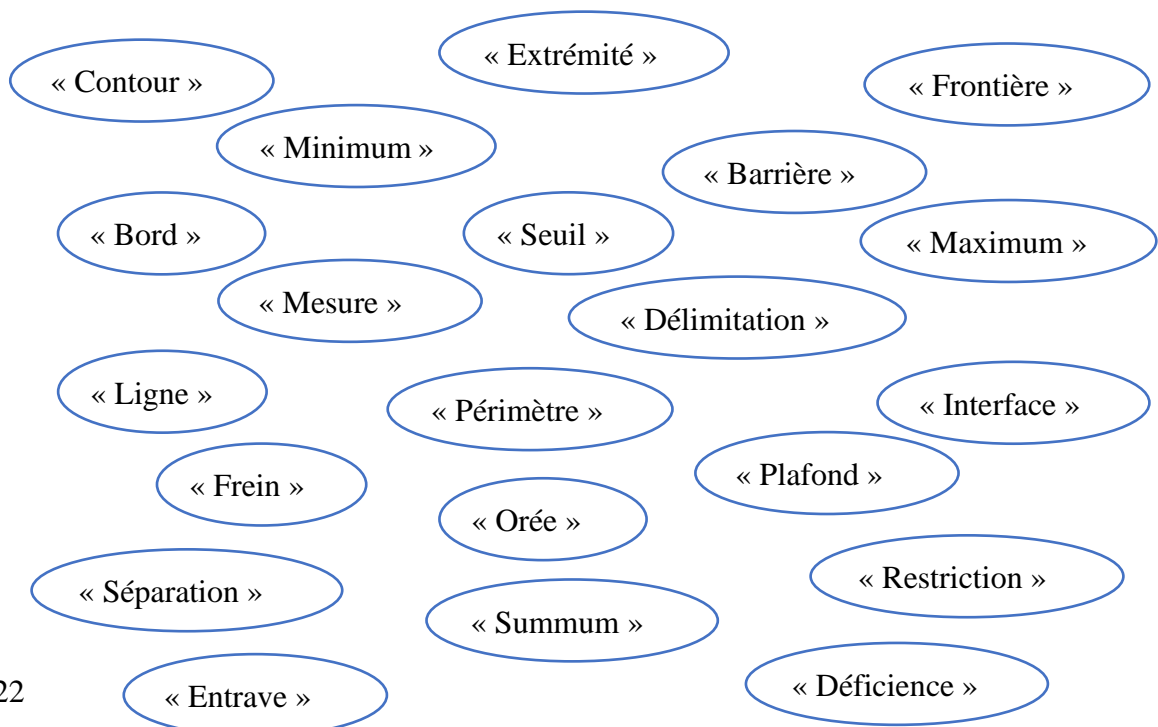
3.3. Limite

3.3.1. Définitions générales

Le mot « limite » réunit pas moins de six définitions différentes dans le dictionnaire (Larousse) :

1. Ligne séparant deux pays, deux territoires ou terrains contigus. Ex. : Le Rhin marque la limite entre les deux pays.
2. Ligne qui circonscrit un espace, marque le début et/ou la fin d'une étendue. Ex. : Les limites du terrain de jeu.
3. Ce qui marque le début et/ou la fin d'un espace de temps ou ce qui le circonscrit. Ex. : Dans les limites du temps qui m'est imparti.
4. Borne, point au-delà desquels ne peuvent aller ou s'étendre une action, une influence, un état, etc. Ex. : Il a montré ses limites dans cette affaire.
5. Degré extrême de quelque chose, seuil de ce qui est acceptable. Ex. : Ce crime atteint les limites de l'horreur.
6. En apposition, indique un seuil au-delà duquel quelque chose n'appartient plus à l'ensemble donné. Ex. : Date limite d'inscription.

Nombreux sont aussi les synonymes associés au mot.



Selon le vocabulaire juridique, le mot limite peut aussi être défini ainsi⁴ :

- Terme extrême, point final.
- Partie externe, ce qui délimite :
 - En un sens matériel : un terrain, un territoire.
 - En un sens intellectuel : l'étendue des pouvoirs, le domaine d'application d'une loi, les points à discuter et à juger (les limites du débat, du moyen).

3.3.2. Cadrage de la définition

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de nous concentrer sur les définitions suivantes :

- Borne, point au-delà desquels ne peuvent aller ou s'étendre une action, une influence, un état, etc. Ex : Il a montré ses limites dans cette affaire.
- Degré extrême de quelque chose, seuil de ce qui est acceptable. Ex : Ce crime atteint les limites de l'horreur.
- En apposition, indique un seuil au-delà duquel quelque chose n'appartient plus à l'ensemble donné. Ex : Date limite d'inscription.

De tout ceci ressort la notion synonyme de « *seuil* » : c'est-à-dire cette étape charnière entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est plus, entre ce qui est viable et ce qui ne l'est plus, ce que l'on peut faire avec un ensemble défini et ce qu'on ne peut plus.

Dès lors, en nous focalisant sur cette notion de limite, non pas comme une extrémité ou un ensemble défini mais plutôt comme un seuil duquel on passerait de l'acceptable à l'inacceptable, du vertueux au vicieux, nous avons pour ambition de comprendre et de mettre en lumière les phénomènes, moments charnières, événements, changements inhérents aux entreprises familiales qui, en se produisant, font que travailler en famille devient « limite », tant pour la famille que pour l'entreprise.

⁴ Vocabulaire juridique Gérard Cornu, p. 616.

4. Les entreprises familiales face à leurs limites

4.1. Comment fait-on pour détecter les limites ?

Le propre d'une limite est qu'elle n'apparaît de manière visible et concrète que lorsqu'on la franchit : il faut parfois se cogner la tête sur un mur pour se rendre compte de son existence.

Il existe une très grande variété de limites et il est très difficile de les identifier en tant que telles au vu de l'hétérogénéité et des dynamiques des entreprises familiales.

Nous avons choisi de les mettre à jour au travers de l'analyse des **événements de transition**. Ces événements sont qualifiés « de transition » en ce sens qu'ils induisent des changements/modifications d'état, au niveau de la famille et/ou au niveau de l'entreprise, susceptibles de perturber ou remettre en question la logique dominante actuellement en place dans l'entreprise familiale.

Ces événements peuvent se situer au niveau de la **famille** (un mariage, un divorce, la naissance d'un enfant, un décès...), au niveau de **l'entreprise** (une forte croissance des activités, la perte d'un marché important, le lancement d'une nouvelle activité...) et au niveau **des deux (famille et entreprise)** : l'arrivée au sein de l'entreprise du premier membre de la famille issu de la nouvelle génération, le départ à la retraite d'un des principaux membres de la famille actifs dans l'entreprise...

Lorsque ces événements surviennent, le modèle de l'entreprise familiale est mis à l'épreuve/sous pression ; d'un côté, il doit tenir compte de ces événements perturbateurs et chercher à s'y adapter, et de l'autre, il doit veiller à préserver/maintenir/respecter la logique dominante en place. C'est précisément **lorsque le système se révèle être incapable de s'adapter à ces événements** perturbateurs que ses **limites apparaissent** au grand jour. Dès lors, les limites d'un modèle sont révélées par son incapacité à retrouver son équilibre, à adapter son mode de fonctionnement face à des événements perturbateurs.

Ces **événements perturbateurs** sont multiples et variés, mais ils ont un point commun : ce sont des événements qui intrinsèquement **modifient le niveau de complexité de l'entreprise**

familiale. Pris isolément, ces événements n'ont pas vraiment d'impact direct sur le modèle familial actuellement en place : celui-ci dispose de l'agilité requise lui permettant de (di)gérer cette augmentation du niveau de complexité sans devoir nécessairement se remettre en question.

C'est la conjonction de ces événements perturbateurs - notamment ceux liés au processus de transmission- qui va progressivement augmenter le niveau de complexité de l'entreprise familiale jusqu'à atteindre **le point de rupture du modèle**, c'est -à-dire le moment où le modèle ne disposera plus de l'agilité requise suffisante pour pouvoir gérer ce niveau de complexité par lui-même.

4.2. Modèles d'entreprises familiales

Il n'existe pas de modèle d'entreprise familiale unique. Dès lors, lorsque l'on parle des limites du modèle, il est important de préciser le modèle dont il est question.

Les limites, mêmes rattachées à un modèle particulier, ne sont pas immuables : elles dépendent de deux principales composantes, l'entreprise et la famille, mais surtout du stade de développement et du niveau de complexité de celles-ci. Par exemple, il est évident que les limites auxquelles fait face le fondateur (1^{re} génération) d'une petite entreprise familiale ne sont pas les mêmes que les limites auxquelles doivent faire face les membres familiaux (3^e génération) copropriétaires d'une entreprise familiale multinationale.

Afin d'appréhender la diversité des entreprises familiales, nous avons choisi de nous appuyer sur les travaux du Prof. Alberto Gimeno (ESADE Business School, Barcelona). Ce dernier s'est plus particulièrement intéressé aux différentes représentations mentales que les actionnaires familiaux pouvaient avoir de l'entreprise dont ils sont les propriétaires.

Dans un souci de simplification, nous avons décidé de structurer notre recherche autour des trois principaux modèles mis en évidence par l'équipe de recherche dirigée par le Prof. Gimeno (Gimeno et al., 2010) : le modèle de gestion patriarcale, le modèle de gestion familiale, le modèle de gestion actionnariale.

Ces trois modèles ne sont pas les seuls qui existent, mais ce sont ceux qui, selon nous, sont les plus emblématiques. Ainsi, le lecteur les retiendra facilement. En outre, ils ont l'avantage

d'être très différents les uns des autres et constituent en quelque sorte les points de repère par rapport auxquels toutes les entreprises familiales pourront assez facilement s'identifier. Ils permettent d'appréhender une part importante du spectre des modèles existants au sein des entreprises familiales.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de ces trois modèles. Ils feront l'objet d'une description plus complète dans les chapitres suivants. Néanmoins, il est important de préciser que ceux-ci sont présentés comme des catégorisations hermétiques pour faciliter la compréhension du lecteur, mais que, sur le terrain, ces modèles peuvent être imbriqués et/ou moins caractéristiques que ceux présentés. Là est toute la différence entre la théorie et la pratique.

	Modèle de gestion patriarcale	Modèle de gestion familiale	Modèle de gestion actionnariale
Actionnariat	Concentré 100 % familial	Dispersé 100 % familial	Dispersé Majoritairement familial.
Management	Équipe de direction restreinte dominée par un patron (CEO familial).	Équipe de direction élargie comprenant des managers familiaux et non familiaux, le CEO est familial.	Équipe de direction exclusivement composée de managers non familiaux (en ce compris le CEO).
Processus décisionnel (type de management)	Autoritaire (les décisions sont prises par le patron sans être dictateur)	Consensuel (les décisions sont prises à l'unanimité, négociées)	Réglementé (les décisions sont prises à la majorité des votes)
Processus de contrôle interne	Informel et implicite.	Collectif et explicite.	Formalisé et régulier.
Emotional ownership, <i>Affectio societatis</i>	Asymétrique (très fort pour le CEO, très faible pour les autres membres familiaux).	Forte et partagée par les membres familiaux.	Variable.
Interactions famille <-> entreprise	Faible	Fort	Moyen
Génération concernées	1 ^{re} génération (fondateur)	À partir de la 2 ^e génération	À partir de la 3 ^e génération

<p>Conditions favorables à la mise en place de ce modèle</p>	<p>Un individu qui a des qualités entrepreneuriales et qui s'investit corps et âme dans son entreprise & une famille qui lui fait entièrement confiance.</p>	<p>Une famille dont les membres ont envie de travailler ensemble et de s'impliquer collectivement dans la gestion d'une entreprise dont ils sont copropriétaires.</p>	<p>Une entreprise qui s'est développée et qui a en l'espace d'une génération atteint une taille importante.</p> <p>Une famille dont les membres ne souhaitent plus être impliqués dans la gestion opérationnelle de l'entreprise dont ils sont propriétaires.</p>
<p>Key success factor</p>	<p>La santé (mentale et physique) du patron.</p>	<p>La cohésion familiale (le partage des mêmes valeurs, shared dreams, emotional ownership, psychological glue).</p>	<p>L'unité familiale (sentiment d'appartenance à une même famille, capacité de parler d'une seule voix au management de l'entreprise).</p>

Tableau synthétisant les caractéristiques des trois principaux modèles d'entreprises familiales (Gimeno et al., 2010)

4.3. Les événements perturbateurs

Les limites se construisent dans le temps et apparaissent suite à l'accumulation d'événements perturbateurs. **Mais qu'est-ce qu'un événement perturbateur ?**

Dans le cadre des entreprises familiales, les perturbations proviennent principalement de deux sources : l'entreprise et la famille. Au niveau de l'entreprise, les perturbations peuvent provenir de la perte d'un gros client, du développement à l'international, d'une stratégie de diversification des activités dans un nouveau domaine prometteur... Au niveau de la famille, cela se traduit souvent par des conflits entre plusieurs enfants, décès, problèmes de santé, accidents, mariages, divorces...

En plus des sources des perturbations, il faut aussi prendre en compte les deux différentes dynamiques qui peuvent y être associées. Ainsi nous distinguons les perturbations s'inscrivant dans des dynamiques longues de celles s'inscrivant dans des dynamiques courtes. Les perturbations inscrites dans des **dynamiques longues** se rapportent à des événements dont les effets perturbateurs ne sont pas directement perceptibles, ne se révélant qu'après une longue période d'incubation, souvent combinés à d'autres. Les perturbations inscrites dans des **dynamiques courtes** se rapportent quant à elles à des événements considérés comme « soudains », c'est-à-dire inattendus, dont les effets se manifestent de façon directe et tangible au sein du modèle d'entreprise familiale en place.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous focaliserons uniquement sur les **dynamiques longues**, à l'interstice de l'entreprise et de la famille. Ce choix se justifie par les raisons suivantes :

1. premièrement, les dynamiques courtes ne permettent pas de révéler les véritables limites du modèle en place, limites qui se cristallisent dans le temps. En effet, les dynamiques courtes recouvrent des événements dont la survenance est soudaine et inattendue, et dont les effets perturbateurs se manifestent directement sur le modèle en place. Face à cette menace concrète, les membres familiaux réagissent souvent comme suit : ils font fi des conflits intrafamiliaux et font bloc pour surmonter ensemble la perturbation à court terme. Le but est de faire en sorte que l'entreprise

ne soit pas trop impactée par le choc qu'elle vient de subir. On y retrouve alors une forme de solidarité intuitive, liée au sentiment d'instinct de survie à court terme, ne permettant pas de déceler les effets pernicioeux à long terme qui vont constituer les limites ;

2. secondement, les dynamiques longues sont générales en ce que toutes les entreprises familiales y sont sujettes. Les dynamiques longues sont d'autant plus intéressantes qu'elles comprennent intrinsèquement des effets pernicioeux qui se construisent dans le temps pour ensuite s'ériger en limites. Dès lors, il est possible, à travers des analyses comparatives, de déceler les tangentes parallèles entre les cas qui permettront de faire émerger les limites de chaque modèle.

5. Méthodologie

5.1. Démarche exploratoire

Ce livre s'inscrit dans une démarche inductive et exploratoire (Eisenhardt & Graebner, 2007). Nous avons dès lors mené des entretiens exploratoires et semi-directifs (Kammerlander & Massis, 2020). Pour les entretiens semi-directifs, un Guide d'entretiens général a été élaboré (voir annexe 1).

5.2. Sélection des entreprises

Nous avons décidé de nous focaliser sur des **entreprises familiales homogènes** qui partagent en commun les caractéristiques suivantes :

- i. critère **familial** : il faut que les entreprises soient des entreprises familiales (voir les critères à la section 2.1.2.) ;
- ii. critère **générationnel** : il faut que les entreprises familiales soient au minimum de 2^e génération et au-delà (il faut qu'elles aient une histoire, un vécu, un niveau de complexité) ;
- iii. critère **géographique** : il faut que les entreprises familiales aient leur siège social implanté sur le territoire belge ou luxembourgeois.

5.3. Présentation des entreprises interviewées

Sur base des critères précités, nous avons mené des entretiens au sein de 34 entreprises au total.

Outre le fait que ces entreprises sont toutes des entreprises familiales, de 2^e génération ou plus, implantées en Belgique ou au Luxembourg, leurs profils sont très diversifiés (cf. le tableau ci-dessous).

Entr. :	Secteur :	Génération :	Taille :
1	Services	2ème	Petite entreprise
2	Commerce	2ème	Moyenne entreprise
3	Commerce	1ère	Petite entreprise
4	Agro alimentaire	2ème	Petite entreprise
5	Agro alimentaire	3ème	Petite entreprise
6	Construction	2ème	Moyenne entreprise
7	Agro alimentaire	7ème	Moyenne entreprise
8	Services	2ème	Grande entreprise
9	Industrie	5ème	Moyenne entreprise
10	Industrie	3ème	Grande entreprise
11	Services	2ème	Moyenne entreprise
12	Industrie	8ème	Moyenne entreprise
13	Construction	3ème	Moyenne entreprise
14	Industrie	4ème	Petite entreprise
15	Industrie - immobilier	4ème	Moyenne entreprise
16	Agro alimentaire	11ème	Très petite entreprise
17	Commerce	3ème	Moyenne entreprise
18	Services	3ème	Petite entreprise
19	Services	2ème	Très petite entreprise
20	Commerce	4ème	Petite entreprise
21	Construction	3ème	Moyenne entreprise
22	Industrie	4ème	Moyenne entreprise
23	Services	2ème	Petite entreprise
24	Construction	2ème	Moyenne entreprise
25	Services	3ème	Petite entreprise
26	Commerce	3ème	Moyenne entreprise
27	Construction	4ème	Moyenne entreprise
28	Commerce	2ème	Très petite entreprise
29	Commerce	4ème	Grande entreprise
30	Commerce	3ème	Moyenne entreprise
31	Agro alimentation	2ème	Très petite entreprise
32	Services	2ème	Petite entreprise
33	Commerce	3ème	Petite entreprise
34	Industrie	3ème	Grande entreprise

Tableau présentant les caractéristiques des 34 entreprises familiales interrogées

5.4. Traitement et analyse des données récoltées

Pour cet ouvrage, nous avons réalisé une étude qualitative d'envergure.

Nous avons d'abord procédé à une revue de littérature ciblée sur la thématique des limites dans l'entrepreneuriat familial afin de contextualiser la recherche. Nous avons construit les guides d'entretien en nous basant sur cette revue de littérature ainsi que sur les modèles d'entreprises familiales identifiés (Monfette & Malo, 2018), en adoptant une méthode abductive, à travers des allers-retours entre théorie et analyses des données (Azungah, 2018). Le choix de mener des entretiens semi-directifs s'explique par la volonté des chercheurs de laisser les questions ouvertes, afin de faire émerger des éléments nouveaux des entretiens, en les confrontant à la littérature (Kammerlander & Massis, 2020).

Chaque entretien a été intégralement retranscrit afin de permettre une analyse qualitative par codage thématique permettant d'identifier les limites par cas (King et al., 2018; Saldaña, 2013). Après avoir codé chaque cas, nous avons rassemblé les codes décrivant communément les principales limites. Pour chaque limite, nous avons discuté collectivement des éléments thématiques s'y référant, au cas par cas. Ensuite, nous avons procédé à une analyse croisée (inter-cas) par limites principales et avons validé collectivement les catégories, en discutant des éléments factuels émanant des entretiens et se rattachant à chaque catégorie.

Sur base des limites validées et identifiées, nous avons procédé comme suit :

1. rédiger une petite fiche décrivant brièvement cette limite (de quoi s'agit-il ?) ;
2. exploiter au maximum les citations (le but est de donner des exemples concrets qui illustrent cette limite) ;
3. prendre un peu de hauteur par rapport à ces cas concrets et s'interroger :
 - i. Sur *les conditions de l'apparition* de cette limite (y a-t-il des entreprises familiales davantage prédisposées que d'autres à rencontrer cette limite ?) ;
 - ii. sur le *niveau de dangerosité* de cette limite (y a-t-il des entreprises familiales pour lesquelles cette limite constitue une réelle menace pour leur survie et d'autres pour lesquelles elle n'est pas vraiment nuisible ?)

- iii. sur les *différents moyens d'actions* dont disposent les entreprises familiales pour anticiper/atténuer/gérer l'impact que cette limite peut induire sur la famille et sur l'entreprise (y a-t-il des recommandations que nous pourrions adresser aux entreprises familiales afin de leur permettre de maintenir le modèle actuellement en place ou d'y apporter certaines modifications/adaptations sans le remettre en cause ?)

6. Le modèle de « gestion patriarcale »

6.1. Caractéristiques

Le modèle patriarcal est typiquement associé à la figure du fondateur, c'est-à-dire celui qui a créé l'entreprise. Néanmoins, ce modèle se retrouve également dans des entreprises familiales de 2^e voire de 3^e génération, avec à la tête de celles-ci, des personnalités fortes.

Ce modèle se caractérise par une importante concentration du pouvoir (propriété et gestion) dans les mains d'un seul membre de la famille ou d'un très petit nombre de personnes issues de la famille. Dès lors, ce modèle repose sur l'idée qu'il n'y a qu'un seul chef, qui est familial.

Pour avoir un modèle patriarcal, il faut non seulement qu'il y ait un propriétaire dirigeant qui concentre les pouvoirs de décision aux niveaux de la famille (chef de famille) et de l'entreprise (chef d'entreprise), mais il faut également qu'il y ait une acceptation de la part des autres membres de la famille de s'en remettre aux décisions du patriarche :

« On lui a toujours fait confiance, pourquoi remettrions-nous en doute ses décisions ? Il les prend dans l'intérêt de la famille et de l'entreprise ! »

En dépit de cette forte dépendance à un seul individu, le modèle patriarcal présente d'indéniables avantages pour l'entreprise. En effet, le patriarche entretient une relation quasi fusionnelle avec **son** entreprise ; il s'y implique corps et âme, il connaît personnellement tous les partenaires avec lesquels il est habitué à travailler, il connaît très bien ses produits et ses marchés (lorsqu'il y repère une opportunité d'affaires intéressante, il sait la saisir rapidement) ; il entretient une relation particulière avec tous les membres de son personnel, il met un point d'honneur à les considérer comme des personnes à part entière et non comme de la simple « main d'œuvre ».

« Mon père a créé l'entreprise en 1973 ! Il a toujours considéré ses hommes comme des collègues et des enfants, dans un esprit familial et sans syndicat. En cas de problème,

la porte était toujours ouverte ! Il connaissait tous ses hommes par leur prénom et tous les matins, il allait les saluer dans l'atelier et prenait de leurs nouvelles. Travailler dans une société familiale ce n'est pas être un numéro anonyme sur une liste, c'est être une personne à part entière qui fait presque partie de la famille ! »

(Entr. n°24 : Moyenne entreprise ; Construction ; 2^e génération)

Au niveau de la famille, le modèle patriarcal présente également certains avantages : dans la mesure où le patriarche absorbe à lui seul une grande partie de l'incertitude inhérente à la gestion de l'entreprise, cela lui permet de maintenir les membres de sa famille en dehors du processus décisionnel et, ce faisant, d'établir une frontière relativement étanche entre sa vie privée (familiale) et sa vie professionnelle (entreprise).

« Moi, j'essaye toujours de séparer le travail de ma vie familiale. Les grosses décisions, on en parle et que ce soit avec mon papa, mon épouse ou mes enfants, mais à la fin c'est moi qui la prends car il faut bien prendre une décision ! Pour les décisions relevant de la gestion opérationnelle, je les prends seul et n'en parle jamais avec les membres de ma famille. »

(Entr. n°25 : Petite entreprise ; Services ; 3^e génération)

Le modèle patriarcal est un modèle qui repose beaucoup sur les qualités individuelles et les compétences du propriétaire-dirigeant.

6.2. Les principales limites du modèle patriarcal

6.2.1. L'absence de formalisation

- *Une structure managériale inadaptée*

Dans les structures patriarcales, beaucoup de place est laissée à l'informel. Ainsi, il apparaît que lorsque certaines perturbations à dynamiques longues s'accumulent (croissance, nouveaux marchés, nouveaux membres familiaux dans l'entreprise), la structure, pensée à la base pour « un seul homme », s'avère inadaptée tant dans la façon dont elle est pensée que dans la façon de ne pas vouloir la repenser autrement. Ainsi, lorsque ces perturbations accumulées prennent trop de place, l'absence d'une réelle structure managériale se transforme en limite.

Un seul homme, concentrant tout le pouvoir de décision pour gérer une entreprise grandissante (croissance) ; complexifiée (nouveaux marchés ; nouveaux produits) ; dans un environnement familial plus important (faire de la place à la génération suivante en leur reconnaissant formellement une fonction managériale). On y décèle alors une trop grande dépendance au CEO, « seul maître à bord ».

« On a une hiérarchie plane. On a le conseil d'administration puis mon papa qui est le directeur de l'entreprise et puis moi qui suis responsable administrative avec mes trois collègues qui dépendent indirectement de moi. »

(Entr. n°13 : Moyenne entreprise ; Construction ; 3^e génération)

« Chez nous, il y a vraiment eu un changement très marqué. Dans une phase de modernité, il y a une grosse vingtaine d'années, dans le sens où le mode de fonctionnement était à l'époque beaucoup plus pyramidal avec le grand patron qui décidait d'à peu près tout. Il fallait le consulter pour toutes les décisions. Heureusement, il en a pris énormément de

*bonnes, mais à un moment, ça ne devient plus gérable.
Quand on a huit magasins, c'est déjà extrêmement
compliqué. »*

*(Entr. n°26 : Moyenne entreprise ; Commerce ; 3^e
génération)*

- *L'absence d'un organe de contrôle et contre-pouvoir*

Lorsque le patron est « seul maître à bord », il apparaît souvent qu'il manque un organe de contrôle et de contre-pouvoir. Si les conseils d'administration sont légalement obligatoires dans certaines structures, il s'avère que ceux-ci sont souvent constitués de membres familiaux ou d'amis qui placent une entière confiance dans le patriarche et surtout n'ont pas concrètement voix au chapitre. Beaucoup d'entrepreneurs témoignent en expliquant que les réunions du conseil d'administration se déroulent au restaurant, et servent à signer des papiers.

Quand l'entreprise atteint une taille plus importante, il est nécessaire de remettre cette dynamique en question car cela devient une réelle limite pour son développement.

6.2.2. Le manque de barrières entre la famille et l'entreprise

- *La confusion des patrimoines*

Très souvent, les modèles patriarcaux se déclinent dans des entreprises de première génération, ayant demandé un investissement personnel et financier colossal de la part du fondateur. Ainsi, au-delà de la confusion, l'entreprise représente alors souvent le seul patrimoine du fondateur et par extension de la famille. Cela peut à terme se transformer en limite lorsqu'il va être question de passer le flambeau à la génération suivante, s'il y a plusieurs enfants et/ou si l'entreprise fait face à un déclin financier important.

Dans le cas du passage de flambeau, il va être difficile de compenser l'un ou l'autre enfant par d'autres biens si celui-ci n'est pas intéressé par l'entreprise.

Dans le cas d'un déclin financier, il se peut que le patriarche ne veuille pas sauver le patrimoine « familial » au détriment de l'entreprise et il pourra avoir tendance à investir toutes ses ressources personnelles dans l'entreprise, même à perte, mettant ainsi la famille dans une situation précaire.

- *Le népotisme*⁵

Les modèles patriarcaux font souvent une place au népotisme. Cela s'explique par le manque de formalisation, par la trop grande influence du patron dans l'entreprise et par l'omniprésence de celle-ci au cœur de sa vie, et parfois par extension, au cœur de la vie de la famille. Ainsi, étant seul décideur, il est courant de le voir placer des membres familiaux ou des amis dans des rôles au sein de l'entreprise, non pas parce qu'ils sont compétents (choisis pour ce qu'ils font) mais parce qu'ils sont membres de la famille ou qu'ils font partie des proches (choisis pour ce qu'ils sont).

Si, par chance, les personnes peuvent s'avérer compétentes, cela n'est pas toujours le cas. Lorsque le niveau d'incompétence est trop élevé pour une fonction clé, ou lorsque qu'il y a trop de personnes en place par népotisme, il y a un risque de porter atteinte au développement de l'entreprise, voire à sa survie.

- *L'entreprise « vache à lait »*

Non loin du népotisme, on décèle une autre limite due au manque de barrières entre l'entreprise et la famille. Dans des structures patriarcales peu formalisées où seul le décideur a vue sur la gestion de l'entreprise et où il n'y a pas de contre-pouvoir, on observe parfois une expropriation des ressources de l'entreprise pour satisfaire les besoins et les envies de la sphère familiale : une voiture de société pour chacun des enfants ; des frais de restaurant familiaux ; des congrès s'avérant être des voyages privés. Tous ces frais sont imputés à la société alors qu'ils ne servent qu'au confort personnel des membres familiaux. Si cela est souvent considéré comme une contrepartie du travail fourni par le patriarche,

⁵ Abus qu'une personne en place fait de son influence en faveur de sa famille, de ses amis.

cela se transforme très souvent en limite. Premièrement, d'un point de vue légal, puisqu'on peut rapidement se retrouver face à une situation d'abus de bien social, puni par la loi. Deuxièmement, lorsque les générations suivantes sont habituées à ce confort sans avoir fourni les efforts en contrepartie, cela peut être très difficile à faire comprendre et crée des conflits familiaux. Enfin, cela peut mettre la continuité de l'entreprise en danger si l'expropriation des ressources de l'entreprise pour satisfaire des intérêts privés prend des proportions trop importantes.

6.2.3. Omnipotence du patron

- 24/7/365

Si le patron est seul décideur, il a une certaine latitude décisionnelle. Néanmoins, en contrepartie, il se doit d'être entièrement dévoué à son entreprise, avec comme conséquence de devoir s'y consacrer, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an. Cette omnipotence, souvent créée par les patriarches eux-mêmes, représente une limite en ce qu'elle empiète sur les autres aspects de la vie du patron : sa vie de famille, ses loisirs, ses aspirations autres, ce qui peut mener à des burn-out, ou à des tensions familiales. L'autre conséquence importante à mentionner est que cette omnipotence se fait d'autant plus lourde quand le patriarche vieillit et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, comme tout le monde, le patriarche perd en énergie et en résistance au stress en vieillissant. Ensuite, le monde change il peut s'adapter plus difficilement aux évolutions de son activité et aux transformations nécessaires (ex : transformation digitale). Enfin, l'heure venue de la transmission, il peut ne pas savoir laisser sa place, souvent par difficulté à envisager la suite, à trouver un nouveau rôle. Il peut alors prendre la figure du monarque⁶ et mettre l'entreprise en difficulté.

⁶ Pour de plus amples explications sur les différents profils de successeurs et de cédants, nous vous renvoyons à l'étude suivante : Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2008). *Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales*.

(ex : génération *digital native*). Enfin, lorsqu'il est temps de céder sa place, si le patron n'a rien mis en place pour s'occuper par la suite, celui-ci risque de se transformer en monarque et mener l'entreprise à sa perte.

« Ben l'esprit familial, c'est que je suis vin, je vis vin, en vacances je pense vin. Je suis tout le temps en train de penser à ça. Si je prends souvent des vacances maintenant, j'ai congé les week-ends, des loisirs, mais en vacances je travaille tout le temps. Je prends mes dossiers, je m'occupe de mes affaires. »

(Entr. n°28 : Très petite entreprise ; Commerce ; 2^e génération)

« Mon rôle a été celui du patron qui était là le premier et qui était là le dernier, c'est-à-dire vraiment la bête de travail qui était là tout le temps, qui était là avant les ouvriers, qui repartait après, qui stimulait tout, qui voulait tout savoir, qui voulait tout connaître. »

(Entr. n°33 : Petite entreprise ; Commerce ; 3^e génération)

« Je voyais mon père qui travaillait 14 heures par jour pour arriver tard le soir. On ne le voyait pas beaucoup la semaine. Et je me suis toujours dit: s'il bosse beaucoup, c'est qu'il doit y avoir du travail. En intégrant l'entreprise, j'ai vu que ce n'était pas nécessairement une question d'emploi du temps, mais plutôt d'organisation, de structuration. »

(Entr. n°30 : Moyenne entreprise ; Commerce ; 3^e génération)

- *L'entreprise mon bébé*

Créer une entreprise en partant de rien, la faire évoluer de façon fulgurante, peut générer chez le propriétaire dirigeant un sentiment d'autosatisfaction qui est légitime et gratifiant. Il convient toutefois d'éviter de tomber dans le piège du narcissisme (« c'est uniquement

grâce à moi que l'entreprise s'est développée »), du culte de la personnalité (« il faut que je marque l'histoire de l'entreprise familiale et que je laisse une trace de mon passage ») et une relation émotionnelle, fusionnelle avec l'entreprise (« c'est mon bébé, c'est mon œuvre... »). Ces types de comportements peuvent être une menace et déstabiliser le caractère familial de l'entreprise.

Deux facteurs peuvent engendrer des limites particulièrement dangereuses pour l'entreprise familiale :

1. Au plus ce sentiment narcissique sera fort, au plus le patriarche va avoir des difficultés à se mettre dans une posture de transmission du pouvoir à la génération suivante. Sous l'effet exaltant de voir son entreprise se développer, il peut par la suite se considérer comme irremplaçable et va dès lors tout faire pour conserver une place clé au sein de l'entreprise.
2. En plus du comportement du fondateur, la forte croissance de l'entreprise peut, elle aussi, constituer un frein pour la génération suivante qui voudrait s'impliquer dans la gestion de l'entreprise familiale. Plusieurs facteurs sont en jeu :
 - a) La crainte de ne pas être capable de poursuivre le développement de l'entreprise familiale (la peur d'être le vilain canard qui n'aura pas réussi à répondre aux attentes de ses parents) ;
 - b) la volonté de ne pas reproduire le même parcours de vie que celui de leur parent;
 - c) l'incapacité financière à maintenir les titres de propriété au sein de la famille (la génération suivante peut avoir de grosses difficultés pour racheter les parts de l'entreprise. Il est parfois extrêmement difficile de maintenir le modèle concentrique car il faut racheter aux autres ayants droit leurs parts et ainsi éviter que la propriété ne se répartisse/ se dilue entre plusieurs branches de la famille).

6.2.4. La charge mentale

- *Burn-out et solitude*

En tant que patriarche, être seul à la tête de l'entreprise peut parfois mener à des difficultés en termes de charge mentale. En effet, ne pouvoir déléguer aucune responsabilité et devoir absorber seul les incertitudes entrepreneuriales peut s'avérer épuisant et mener à un sentiment de solitude. De plus, si la pression augmente et que la capacité de résilience du patriarche est mise à rude épreuve, il peut être très dangereux qu'il décide d'aller au-delà de ses limites physiques et mentales, car cela peut entraîner un risque de burn-out, avec comme conséquence pour l'entreprise de perdre le seul maître à bord.

- *L'ambivalence entre le rôle de parent et celui de patron*

Lorsque les frontières entre l'entreprise et la famille sont floues, un problème est souvent rencontré : il peut être relativement difficile pour le patriarche de dissocier son rôle de père de celui de patron. En effet, lorsque les barrières entre l'entreprise et la famille ne sont pas claires et qu'il est difficile pour le patriarche de prendre de la hauteur, il peut avoir des difficultés à prendre des décisions sans que l'émotionnel ne rentre en compte. A cet égard, il a du mal à prendre du recul et à donner entière confiance à ses enfants. Un patriarche a beaucoup de difficultés à dissocier son rôle de père et de patron, ce qui peut entraîner des difficultés supplémentaires au niveau de la transmission et de la gestion de l'entreprise.

« Si un membre de ma famille devait être dans le besoin, il y aurait toujours une place pour cette personne au sein de l'entreprise. Si quelqu'un de ma famille n'avait pas les moyens de progresser ou de faire progresser l'entreprise, l'entreprise ne l'oublierait pas, elle pourrait toujours trouver du travail pour elle. »

(Entr. n°4 : Petite entreprise ; Agro-alimentaire ; 2^e génération, CEO)

« Il est hors de question de mettre l'entreprise en danger pour favoriser un emploi d'un membre de la famille. » (Entr. n°4 : Petite entreprise ; Agro-alimentaire ; 2^e génération, CEO)

Ces citations sont issues du même entretien et révèlent très bien l'ambivalence entre le rôle de parent et le rôle de patron. Le discours de ce patriarche est paradoxal car, d'une part, il dit que l'entreprise passe avant la famille mais, par après, il dit que si un membre de sa famille était dans le besoin, il y aurait toujours une place pour cette personne au sein de l'entreprise familiale. Une fois de plus, on retrouve cette ambivalence entre le rôle du père de famille et celui de patron d'entreprise.

- *Incapacité à prendre du recul*

Le patriarche est un patron qui a pris l'habitude de décider seul. La croissance de son entreprise va renforcer sa conviction que son modèle de gestion est le bon et il va chercher à le maintenir en place le plus longtemps possible. En outre, il peut passer de plus en plus de temps à régler des problèmes liés à la gestion opérationnelle et va être constamment « le nez dans le guidon » avec pour résultat qu'il lui sera de plus en plus difficile de prendre du recul. Croire qu'on peut rester « un homme seul » qui gère l'entreprise et toutes ses facettes, et la famille et toutes ses facettes, alors même que les deux se complexifient est un leurre et n'amène, au final, qu'à l'apparition de limites tangibles dans les deux sphères.

« Chez moi on se plaint que je ne fasse pas passer devant mais que la société prenne beaucoup de place dans notre couple, notre famille parce que je suis continuellement en train de penser à ça, la nuit je ne dors pas parce qu'il y a des choses sur la table et parfois je trouve la solution la nuit. Je rentre du bureau, t'as toujours du stress, parfois c'est du stress positif, et que je rapporte à la maison, et parfois pendant 20 minutes il faut me foutre la paix. Et tu vois, eux ils ont envie de parler et moi... »

(Entr. n°3 : Petite entreprise ; Commerce ; 1^{re} génération)

« 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. »
(Entr. n°12 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 8^e génération)

6.2.5. L'obsession de la pérennisation familiale

- *L'obsession de rester familial tant au niveau managérial qu'actionnarial*

La complexification de l'arbre familial (nombre de descendants directs du patriarche) va inévitablement mettre le modèle patriarcal sous pression et plus particulièrement sur la question de la transmission des titres de propriété : faut-il adopter une logique concentrique (visant à donner la majorité des titres à un seul enfant) ou une logique plus égalitaire (consistant à répartir équitablement les titres en parts égales à chacun des enfants) ? Ce choix est loin d'être anodin. Il va conditionner de manière durable la logique dominante qui prévaudra au sein de l'entreprise et de la famille.

Dans l'hypothèse où l'entreprise a connu une croissance fulgurante sous la direction du patriarche, les titres de propriété vont être valorisés à des niveaux de prix qui rendent particulièrement difficile une transmission concentrique (les titres de propriété étant cédés à un seul enfant). Les mécanismes de compensation, qu'ils soient sous forme monétaire et/ou immobilière, deviennent alors impayables pour dédommager les autres. Par conséquent, il est très difficile pour un patriarche de répliquer le modèle à la génération suivante (même si ce n'est pas un objectif en soi pour un patriarche de maintenir le modèle patriarcal en place après avoir transmis l'entreprise à ses enfants).

« Moi, j'ai des beaux-enfants par exemple, ça par contre il était clair que mes beaux-enfants ils pouvaient venir dans l'entreprise, la porte n'était pas fermée. Mais l'entreprise

*doit rester familiale: la propriété de l'entreprise n'ira jamais
chez mes beaux-enfants, l'entreprise reste dans la famille. »
(Entr. n°21 : Moyenne entreprise ; Construction ; 3^e
génération)*

- *La qualification des enfants et des membres de la famille*

Le patriarche, en tant que seul décideur, tant au niveau de l'entreprise que de la famille, peut décider de faire entrer ses enfants dans l'entreprise, et ce, sans nécessairement requérir le niveau de qualification nécessaire. Cela peut très vite devenir une limite si les enfants n'arrivent pas à développer les compétences requises pour leur fonction et ce, pour différentes raisons. Premièrement, cela va créer de potentielles tensions avec les membres non familiaux au sein de l'entreprise, qui vont considérer l'enfant comme illégitime à ce poste et nourrir un ressentiment à son égard. Deuxièmement, l'enfant va coûter un salaire à l'entreprise sans nécessairement lui rendre un travail suffisant en retour et cela peut mettre à mal la trésorerie et empêcher l'engagement de quelqu'un d'autre, peut-être plus compétent. Enfin, cela va freiner le développement de l'entreprise parce que les compétences nécessaires requises ne seront pas mises en œuvre.

Si l'on suit la logique patriarcale à la lettre, un patriarche ne peut (et souvent, ne veut) être remplacé. Pour répliquer ce modèle à la génération suivante, plusieurs obstacles devront être surmontés chez le patriarche :

- il devra d'abord désigner un successeur unique, ce qui peut être difficile lorsqu'il y a plusieurs candidats potentiels parmi ses enfants ;
- il devra ensuite bien le préparer (en acceptant de lui communiquer toutes les informations⁷ utiles sur l'entreprise et de l'introduire auprès de ses différents contacts d'affaires), ce qui est d'autant plus difficile pour le patriarche, qui est habitué à gérer l'entreprise seul et à ne rendre de comptes à personne d'autre que lui-même ;

⁷ Lorsqu'il est question de transfert au sein des entreprises familiales, 3 notions sont à prendre en compte : le transfert du pouvoir (pouvoir de décision) ; le transfert du savoir (la connaissance permettant l'action) et le transfert de l'avoir (la propriété), (Lambrecht & Pirnay, 2008).

- il devra également être capable de se retirer et de laisser la place à son successeur, ce qui est aussi très difficile pour un patriarche car cela signifie qu'il doit couper le cordon ombilical avec « son » bébé et rompre les relations qu'il entretenait avec les membres du personnel de « son » entreprise. Pour le patriarche, c'est une « petite mort », en ce qu'il a construit sa vie autour de l'entreprise, et qu'il va devoir la laisser ;
- il devra enfin veiller à transmettre à son successeur l'intégralité des parts de l'entreprise selon des modalités (donation vs. vente) qui soient justes aux yeux de l'ensemble de ses enfants. Trouver le meilleur mécanisme de cession des parts représente aussi un exercice difficile. En effet, il faut estimer la valeur financière de l'entreprise, pour soit négocier avec le successeur désigné, le montant qu'il va devoir verser à ses parents pour devenir le propriétaire de l'entreprise familiale, soit identifier les moyens de compensation des frères et sœurs, tout en évitant que ces derniers ne se sentent lésés.

« Parfois je me tracasse quand je vois que les parts prennent de la valeur. Je me dit qu'il faut que mon fils reprenne les parts à sa sœur et qu'il les paye moins cher que la valeur du marché parce que c'est lui aussi qui a fait progresser l'entreprise. J'essaie de réfléchir en bon père de famille. Et je pense qu'on a une entente et que tant que je suis là il faut régler le problème car le jour où je ne serai plus là, ça pourrait être sujet à discorde. »

(Entr. n°20 : Petite entreprise ; Commerce ; 4^e génération).

6.3. Illustrations à partir de cas concrets

Afin d'illustrer ces limites au mieux, la section suivante a pour vocation de présenter quelques cas concrets rencontrés lors de nos analyses de terrain. Ceux-ci sont considérés comme caractéristiques du modèle patriarcal tout en étant porteurs d'une assez large diversité permettant de mettre en lumière les limites homogènes du modèle et les moyens d'actions variés mis en œuvre pour y faire face.

6.3.1. Entr. n°1 : Petite entreprise ; Services ; 2^e génération

Secteur	Services
Nombre de générations	2
Génération à la tête	2
Chiffre d'affaires	4,000,000 - 5,000,000
Employés	51 - 100
CEO familial	Oui

La société est principalement active dans le secteur des services, occupe 60 employés et a un chiffre d'affaires de près de 4 millions d'euros.

A sa tête, FP, administrateur délégué et détenteur de 90 % des actions. D'autres membres familiaux sont impliqués au sein de l'entreprise, à différents niveaux : son frère et sa sœur sont tous deux employés de l'entreprise au même titre que le mari et le fils de cette dernière. Le conseil d'administration est lui aussi composé de membres familiaux : FP, ses parents et sa sœur.

Il apparaît donc que l'entreprise est empreinte d'une dimension familiale importante. Pourtant, dans les faits, seul FP a un réel pouvoir de décision. S'il existe un conseil d'administration, il apparaît pourtant un manque de formalisation concrète de ce mécanisme de gouvernance, lorsqu'il est question de son fonctionnement. En effet, le C.A. prend le plus souvent la forme d'un dîner de famille, où FP informe les autres membres de la famille des décisions qu'il a prises. L'entreprise est familiale au sens où les membres s'y voient confiés un rôle sur papier, néanmoins, elle reste très patriarcale dans son fonctionnement, les autres membres familiaux n'ayant ni la volonté ni la possibilité d'exercer un rôle de contrôle attribué au C.A. Les informations données ne font pas l'objet de discussions familiales et il n'y a pas de remise en question de ce qui est décidé par le patron au sein de l'entreprise, même si celui-ci reste à l'écoute des autres membres de la famille. (Manque de formalisation des droits & obligations des membres de la famille ; l'entreprise mon bébé)

Cette façon d'organiser la société autour de sa personne, avec peu d'outils de gouvernance très formalisés est une volonté de FP (**structure managériale inadaptée ; l'entreprise mon bébé ; 24/7/365**). Il l'explique comme suit :

« Lorsque les réunions du conseil d'administration sont formalisées, les membres de celui-ci ont tendance à être plus rigides et à rester campés sur leurs positions. C'est pourquoi, selon moi, les discussions autour d'un bon barbecue, d'un apéro ou encore en vacances sont plus intéressantes. Je préfère discuter de l'entreprise à des moments où les membres de la famille sont sereins et ont la tête hors du travail ».

Ce manque de formalisation n'est pas considéré comme un problème en tant que tel et n'est pas dans les priorités de changements car, comme FP l'explique :

« (...) on s'est toujours bien entendus et comme j'ai toujours été le seul maître à bord, formaliser quelque chose pour avoir des gens qui disent amen à toutes mes décisions et recommandations est un peu superflu ! »

FP est très clairement dans un rôle de patriarche avec peu de volonté de formalisation au sein de l'entreprise, tant au niveau professionnel qu'au niveau familial. Si cela ne pose pas encore de problème a priori au sein de la famille qui s'entend bien, il est possible de déceler pourtant des tangentes limitantes qui apparaissent. Ainsi, le manque de contre-pouvoir (**manque de contre-pouvoir**) par les membres de la famille lui donne une grande responsabilité qui lui permet d'agir vite mais qui le rend indispensable et surtout incontournable (**omnipotence**) au sein de l'entreprise, sur laquelle toute la famille semble s'appuyer en termes d'emplois (**vache à lait**). Il apparaît tout de même que ces responsabilités sont assez lourdes à gérer au quotidien pour une seule personne (**solitude**). Ainsi, si l'entreprise tourne, ces différentes tangentes sont à prendre en compte et à garder à l'esprit car elles peuvent assez rapidement se transformer en limites.

Il est important de noter qu'entre l'entretien et la rédaction finale de l'ouvrage, l'entreprise a été vendue à un autre groupe concurrent. En effet, le CEO explique cela avec deux raisons

principales. Premièrement, il n'a pas d'enfants directs et se trouvait seul à la direction générale de l'entreprise. Secondement, le secteur dans lequel l'entreprise évolue se complexifie par l'augmentation des normes et règles administratives, le rendant plus lourd à gérer et moins rentable. Il précise aussi que l'apport de la vente de l'entreprise va permettre à la famille de se réunir à nouveau autour d'un projet entrepreneurial, sous la forme d'une structure d'investissement (family office) que l'ancien CEO se chargera de gérer. Ainsi, la famille garde son esprit entrepreneurial tout en devenant une famille entreprenante (non plus attachée à une entreprise mais attachée à l'entrepreneuriat rassemblant la famille).

6.3.2. Entr. n°2 : Moyenne entreprise ; Commerce ; 2^e génération

Secteur	Vente
Nombre de générations	2
Génération à la tête	2
Chiffre d'affaires	15,000,000 - 18,000,000
Employés	50 - 100
CEO familial	Oui (+ CEO externe à ses côtés)

L'entreprise a été fondée par RP. Active dans le secteur de la vente, cette entreprise occupe entre 50 et 100 employés et réalise un chiffre d'affaires supérieur à 15 millions d'euros.

Le fondateur, RP, entretient une relation presque filiale avec celle-ci. Comme nombre de fondateurs, il s'est investi corps et âme dans cette entreprise, et ne vit que pour celle-ci.

(24/7/365)

Cela permet de mettre en évidence le fait que dans le modèle patriarcal, on rencontre souvent des fondateurs d'entreprise qui sont des bourreaux de travail et qui ne souhaitent pas prendre leur retraite le temps venu.

D'ailleurs, son principal souhait est que l'entreprise perdure dans le temps et qu'elle reste la propriété de la famille car, pour lui, cette entreprise représente le travail d'une vie (obsession de rester familial au niveau actionnarial). A plus de 70 ans, et après avoir

consacré plus de 50 ans de sa vie pour l'entreprise, la question de la transmission se pose. Pour RP, la transmission est forcément familiale, à tout le moins l'actionnariat. RP a deux enfants (un garçon et une fille). Sa fille travaille dans un autre domaine mais son fils a rejoint l'entreprise il y a déjà plusieurs années et travaille à ses côtés. Pourtant, RP a des exigences précises et très élevées quant au niveau de motivation et d'implication qu'il faut pour pouvoir diriger cette entreprise comme il le considère, vision que ne partage pas complètement son fils, qui cherche à développer un équilibre entre vie privée et vie professionnelle (point de vue sociétal et gap générationnel).

Il fait dès lors face à un dilemme : soit il privilégie l'entreprise et ne lègue que l'actionnariat à son fils, en prenant le risque de lui annoncer qu'il ne le sent pas capable de lui succéder en tant que CEO à la tête de l'entreprise et donc de mettre en péril sa famille, soit il privilégie la famille et lègue la gestion et la propriété à son fils, au risque de mettre l'entreprise en péril par manque de compétences managériales.

La solution mise en place au sein de l'entreprise est réellement innovante, et a permis à RP de sortir de ce dilemme trop binaire pour créer un choix stratégique alternatif. RP a légué la propriété de l'entreprise à son fils, DP, qui est aujourd'hui le seul actionnaire, détenant 100 % des actions. Néanmoins, si DP est aujourd'hui seul actionnaire et CEO, il est important de noter qu'il n'est pas le seul CEO. En effet, l'entreprise est cogérée par un CEO externe. En connaissant les capacités de son fils et l'implication nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, RP a pensé que son fils serait plus à l'aise en se faisant épauler par un co-CEO afin de l'aider dans la prise de décisions. Ainsi, l'entreprise reste familiale en ce qu'elle est possédée et influencée par un membre familial tout en étant cogérée par un CEO externe avec une plus grande expérience managériale. Ce tandem est d'autant plus original qu'il réconcilie deux modèles que tout oppose, le modèle patriarcal avec un CEO familial et le modèle actionnarial avec un CEO externe.

Il est à noter qu'il était très important pour RP que son fils reste indépendant au niveau actionnarial. En effet, une grande crainte de RP fut exprimée comme suit : « *J'ai peur que mon fils se fasse entuber et qu'il ne soit plus seul* ». Dès lors, au moment de la transmission, RP a séparé l'immobilier de l'entreprise en léguant les parts de l'entreprise à son fils et en léguant l'immobilier à sa fille en compensation des parts léguées à son fils (dogme de l'indépendance de la famille).

6.3.3. Entr. n°3 : Petite entreprise ; Commerce ; 1^{re} génération

Secteur	Vente
Nombre de générations	2
Génération à la tête	1
Chiffre d'affaires	12,000,000 - 15,000,000
Employés	25 - 50
CEO familial	Oui

L'entreprise a été créée par VS. Elle est active dans le secteur de la vente, occupe entre 25 et 50 employés et génère un chiffre d'affaires de 12 à 15 millions d'euros. L'actionnariat est composé d'une holding qui possède 75 % de l'entreprise et cette holding est détenue à 100 % par VS, les 25 % restants appartenant à ses deux fils.

Aujourd'hui âgé de plus de 85 ans, VS a lancé l'entreprise à la fin des années 60. Malgré son âge, et bien qu'il ne soit plus impliqué au niveau commercial comme il y a encore quelques années, il est toujours impliqué dans la gestion journalière de l'entreprise au niveau décisionnel. Dès lors, même si dans les faits ce n'est pas vraiment le cas, le rôle de CEO est détenu par les deux fils de VS. Dans le modèle patriarcal, il en est souvent ainsi : bien que le patriarche ait un âge avancé et ait soi-disant délaissé la direction de l'entreprise à la génération suivante, celui-ci a toujours le dernier mot et reste le capitaine du navire. C'est la raison pour laquelle les fils se demandent si c'est raisonnable que le bateau soit dirigé par quelqu'un qui semble peu en phase avec son époque et qui ne veut rien lâcher.

(Monarque un jour, monarque toujours)

Cette volonté absolue du patriarche de contrôler la prise de décision donne lieu à un réel sentiment d'injustice de la part des deux fils envers leur père. A cet égard, leurs propos ont le mérite d'être directs et sans filtre :

« Nous travaillons “comme des acharnés”, mais notre salaire n'est pas en accord avec notre charge de travail.

Certains employés gagnent mieux que nous, alors qu'ils ne sont pas membres de la famille. »

Les fils voient cela comme “des injustices”. Pour eux, “ce n’est pas correct”, ils travaillent “comme des malades” et puis ils se font “mener à la petite baguette” (**Ambivalence du rôle du patriarche-monarque**).

De plus, selon les fils :

« Il n’y a jamais un merci, ni même un encouragement de la part de notre père : il considère que tout ce qu’on fait est normal à ses yeux. »

Ce sentiment de mépris est exacerbé par l’emprise que le patriarche veut maintenir sur « son entreprise ». A cet égard, un des fils explique qu’il a proposé de se lancer dans un projet commercial légèrement différent à ce qu’il fait habituellement et il a reçu : “une opposition très claire” de la part de son père. Malgré la réaction de son père, le fils est passé outre l’autorité du père et s’est lancé dans le projet et cela a fonctionné : avec cette diversification, il réalise désormais 25 % du chiffre d’affaires de l’entreprise. Cependant, le jour où l’entreprise a failli perdre les contrats venant de cette diversification, le fils sentait que son père: “se réjouissait de la ruine du projet” malgré les 25 % de chiffre d’affaires déjà réalisés à l’époque. Étant donné que ce n’était pas son projet, VS n’en voulait pas dans “son” entreprise (**monarque un jour, monarque toujours**).

Le manque de formalisation se ressent également en ce qui concerne la structure de l’entreprise qui est organisée, selon ses membres : “sous la forme d’une hiérarchie plate”. Ils expliquent cela par le fait que : “Il n’y a pas de directeur marketing ou directeur des ventes, de responsable des stocks, etc.” Ainsi, tous les membres de l’entreprise se trouvent au même niveau, mis à part VS, qui est seul au niveau hiérarchique supérieur. (**Structure managériale inadaptée**). Cela illustre le fait que lorsqu’on est face à un véritable monarque, tout est entre ses mains.

Cependant, malgré l’ambivalence du rôle du patriarche, l’entreprise a, depuis ses débuts, été conseillée par un externe qui est devenu “un confident” pour la famille. Ce conseiller-confident essaye tant bien que mal d’apaiser les nombreuses tensions interpersonnelles qui

se manifestent entre le père et ses deux fils, mais également entre les deux frères qui ont une relation parsemée de jalousies et de mésententes venant du fait qu'ils occupent chacun des fonctions différentes au sein de l'entreprise : un rôle commercial pour l'un et un rôle financier pour l'autre.

Quand vient la question de la pérennisation de l'entreprise, on remarque que cela s'avère compliqué. En effet, le patriarche a le désir ultime de pérenniser l'entreprise au sein de la famille et que ses enfants reprennent le flambeau (l'obsession de la pérennisation). Cependant, il n'en va pas de même du côté des fils. L'un d'eux nous confie :

« Si jamais mes filles décident de ne pas reprendre l'entreprise, je ne vais pas mettre toute mon énergie dans son développement pour les autres [son frère et les enfants de son frère]. Dans ce cas, si demain on me donne une certaine somme pour mes actions, je serai partant. En effet, pourquoi est-ce que je m'investirais pour les autres ? Cela ne sert à rien. »

Ce point de vue est totalement opposé à celui du patriarche pour qui il est hors de question de vendre à des étrangers. D'ailleurs, un des fils a déjà eu des pourparlers officieux de rachat de l'entreprise et cela s'est très rapidement soldé par une fin de non-recevoir de la part du patriarche et par une levée de boucliers contre cette idée avant même qu'elle ne soit réellement présentée. Bien que vendre une entreprise à des externes ne soit pas toujours une mauvaise solution, le patriarche n'a rien voulu entendre vis-à-vis de la proposition : il a directement refusé, sans même écouter ce qui était proposé (l'obsession de rester familial tant au niveau managérial qu'actionnarial).

Étant donné les mécaniques de gestion en place dans cette entreprise, VS apparaît comme un patriarche pour qui il est difficile de déléguer et qui a la volonté absolue de pérenniser l'entreprise au sein de sa famille. Cependant, les fils du patriarche n'ont pas cette même volonté de pérennisation car ils ne souhaitent pas travailler pour les autres. De plus, on remarque qu'il n'y a aucune volonté des membres familiaux de formaliser les relations intra et extrafamiliales au sein de la société. Cela est certainement dû au fait que le patriarche veut garder la mainmise sur tout et ne supporterait pas de déléguer plus que ce qu'il ne le fait.

On décide de... ne pas décider ! Face aux multiples blocages, les frères ne veulent pas faire de la peine à leur père et celui-ci, malgré ses 86 ans, règne toujours en maître sur l'entreprise. Le modèle patriarcal en place ne s'arrêtera que lorsque leur père mourra. En attendant, les deux fils mettent leurs poings dans leurs poches et évitent de rentrer en conflit avec leur père.

6.3.4. Entr. n°4 : Petite entreprise ; Agro-alimentaire ; 2^e génération

Secteur	Agro-alimentaire
Nombre de générations	2
Génération à la tête	2
Chiffre d'affaires	40,000,000 – 45,000,000
Employés	25 - 50
CEO familial	Oui

L'entreprise est active dans le secteur de l'agro-alimentaire, elle occupe entre 25 et 50 employés et réalise un chiffre d'affaires aux alentours de 40 millions d'euros. L'actionnariat est composé de deux membres familiaux faisant partie de la 2^e génération : GM (le gérant) et sa sœur. Ceux-ci possèdent respectivement 90 % et 10 % des parts de l'entreprise.

GM a reçu l'entreprise de ses parents du jour au lendemain lorsqu'il a terminé ses études. Sa sœur et sa femme sont toutes deux employées de la société et occupent le même niveau hiérarchique : l'une étant actionnaire minoritaire et l'autre étant la femme du gérant majoritaire, cela pourrait créer des tensions entre elles, mais il n'en est rien à l'heure actuelle. A cet égard, GM s'explique :

« Il n'y a jamais eu de tensions, de disputes, car je suis le seul décideur ! Mes décisions sont toujours prises dans l'intérêt de la famille et de l'entreprise, et à ce jour, personne ne les a contestées ou remises en cause ! Nous n'avons jamais dû nous concerter ! »

En effet, depuis que GM a reçu l'entreprise de ses parents, il a toujours été le seul décideur. Même s'il lui arrive de demander l'avis de ses parents et de sa sœur, qu'il en prenne compte ou non, il est toujours le seul à prendre les décisions. Cela a influencé le manque de formalisation : « *il n'y a pas de charte familiale car je décide seul* ».

Cependant, GM semble avoir changé d'avis à ce niveau. En effet, il est en train de rédiger une charte car il souhaite laisser la possibilité à ses enfants, qui ont déjà fait preuve d'intérêt pour l'entreprise familiale, de s'impliquer dans les décisions stratégiques de la société.

Il faut savoir qu'avant l'arrivée de GM dans l'entreprise, ses parents ne l'avaient que très peu formalisée, tant au niveau de la gestion opérationnelle que de la gouvernance de la société. Dès lors, dès son arrivée, GM a structuré la gestion opérationnelle au sein de l'entreprise alors qu'au niveau de la gouvernance, cela a pris plus de temps. Aujourd'hui, un "vrai" conseil d'administration composé d'externes et de membres de la famille est en place (depuis seulement quelques mois). Cette arrivée d'externes au sein de l'entreprise est due à la croissance de celle-ci. En effet, GM reconnaît que : « *l'entreprise est devenue trop grosse pour être gérée par une seule personne* ».

Cependant, GM est « *convaincu que ce n'est pas toujours facile de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde* ». Comme expliqué ci-dessus, GM ne demande l'avis des autres que depuis très peu de temps et il dit que : « *ce n'est pas une tâche facile* ». Ainsi, pour GM : « *quand on prend l'avis de tout le monde, il y a toujours des divergences et demander aux personnes d'être unanimes est très compliqué* ». D'ailleurs, depuis que GM a mis en place un conseil d'administration formel au sein de l'entreprise, il se rend bien compte que cela « *a facilité l'entente au sein de la famille* ».

6.4. Enseignements

6.4.1. Un modèle éphémère, biodégradable

Le modèle patriarcal apparaît comme un modèle généralement limité dans le temps, celui du fondateur. La survenance d'évènements perturbateurs de dynamique longue ne fait qu'accroître le processus d'obsolescence programmée et d'autodestruction auquel est destiné le modèle patriarcal. En effet, il ne résiste pas à l'usure du temps qui passe et à l'inexorable augmentation de la complexité de ces deux principales composantes : l'entreprise et la famille.

Lorsqu'il est confronté à une perturbation, il révèle assez rapidement ses limites : manque de formalisation, structure managériale inadaptée, absence d'un organe de contrôle et de contre-pouvoir, et les facteurs révélateurs sont multiples. Ils peuvent provenir soit de l'entreprise (forte croissance de l'entreprise, incapacité pour les membres du personnel de l'entreprise de travailler sous les ordres d'un autre chef d'entreprise (difficultés à abandonner leur soleil), incapacité pour le patriarche d'enclencher le processus de transmission intrafamiliale...), soit de la famille (pas de successeur, conflits entre plusieurs enfants, refus du successeur désigné de remplir le rôle pour lequel il a été préparé (ou pressenti !)).

Ceci explique donc en quoi ce modèle est « biodégradable et éphémère ». Il est *éphémère* car il est incapable structurellement de se reproduire durant plusieurs générations (au-delà de 3) et il est *biodégradable* car la plupart de ses composants ne résistent pas au temps qui passe et sont donc voués à disparaître ou à être profondément modifiés.

6.4.2. Un modèle fondateur

Cela met en lumière un paradoxe intéressant : c'est le modèle qui est de loin le plus fragile (en ce qu'il est voué à disparaître) et pourtant, c'est le modèle le plus fondateur (il va influencer le fonctionnement de l'entreprise familiale durant plusieurs générations).

Le modèle patriarcal, naturellement voué à disparaître sur le long terme, va et doit être remplacé par un autre modèle plus robuste que lui. La phase d'extinction du modèle patriarcal et la transition vers un autre modèle constitue un moment critique de la vie des entreprises familiales. C'est à ce moment-là que des décisions apparemment anodines vont devoir être prises par le fondateur patriarche et qui vont se révéler être déterminantes pour l'entreprise familiale.

Ainsi, parmi les décisions prises par le patriarche lors de cette phase de transition, il y en a notamment trois importantes : la première se situe au niveau des principes de gestion que la génération suivante devra appliquer afin que l'entreprise puisse continuer à être bien gérée ; la deuxième porte sur les valeurs familiales que la génération suivante devra respecter pour maintenir l'esprit familial au sein de l'entreprise ; et la troisième porte sur les modalités de transmission des titres de propriété (à titre gratuit ou à titre onéreux ? logique concentrique ou logique égalitaire ?).

Ce sont des décisions qui, sur le moment même, ne semblent pas être aussi importantes, mais qui en réalité sont fondamentales et fondatrices pour la continuité de l'entreprise familiale car elles vont orienter de manière durable la trajectoire et l'histoire de l'entreprise familiale. La plupart d'entre elles en gardent toujours maintenant des traces indélébiles.

Il est important de nuancer que, si le modèle patriarcal est voué à être remplacé, il peut tout de même se maintenir durant une, voire deux générations, au-delà de celle du fondateur. D'ailleurs, les entreprises familiales qui ont été gérées par un patriarche durant une ou deux générations en garderont certaines caractéristiques, voire « stigmates » : un déficit de communication entre l'entreprise et la famille, un processus décisionnel plus autoritaire (moins consensuel), un actionnariat plus concentrique (moins dispersé), une plus forte propension à avoir un CEO familial, la prééminence de valeurs prônées par le fondateur, une culture familiale où la soumission à l'autorité du chef est la règle et où les échanges d'idées, les débats contradictoires et l'esprit de contestation sont des exceptions.

7. Le modèle de « gestion familiale »

7.1. Caractéristiques

Contrairement à la logique patriarcale (où tout repose sur les épaules d'un seul individu qui concentre tous les pouvoirs), le modèle de gestion familiale (*managing family*) se caractérise quant à lui par une implication et un engagement de plusieurs membres familiaux dans l'entreprise. Ils y occupent des postes à responsabilités : en tant qu'actionnaire, en tant que dirigeant, et en tant que gestionnaire opérationnel (*day to day management*).

Plusieurs dimensions sont à énumérer.

La **dimension collective**, fondamentale. En effet, le modèle repose sur ce sentiment d'appartenance à un groupe social, la famille, avec lequel on partage non seulement le même sang, mais aussi l'envie de travailler ensemble et d'unir ses compétences respectives pour les mettre au service d'un projet qui, individuellement, les dépasse mais qui, collectivement, les transcende.

L'idée de « *shared dreams* ». Dans ce modèle, les intérêts individuels se mettent en retrait et les membres familiaux mettent tout en œuvre pour que l'entreprise soit une réussite et pour que la famille puisse globalement en retirer le plus d'avantages possibles :

- i) économiques : l'entreprise est une source de rémunération pour plusieurs membres de la famille ;
- ii) émotionnels : attachement affectif avec l'entreprise ;
- iii) identitaires : l'entreprise est le projet fédérateur autour duquel la famille se construit une identité de groupe (surtout lorsque le nom de famille est également celui de l'entreprise) ;
- iv) symboliques : l'entreprise familiale est perçue comme un héritage des générations précédentes ;
- v) sociétaux : au travers de l'entreprise, la famille est perçue, au sein de la communauté dans laquelle elle est implantée, comme bienfaitrice. Elle y développe l'activité, génère des emplois, paie des taxes et développe une responsabilité sociale.

« Si jamais demain, on devait se priver de dividendes pendant 2 ou 3 ans parce qu'on doit investir et parce que, allez, la santé de l'entreprise en dépend, on le ferait. Il n'y a pas de problème. »

Un CEO familial. Dans ce modèle, le poste de CEO doit obligatoirement être occupé par un membre de la famille, mais contrairement au modèle patriarcal, ce CEO est désigné collégalement par les membres de la famille pour occuper cette fonction et il est attendu qu'il gère l'entreprise en respectant l'unicité de la famille (le CEO n'est donc pas vraiment un patriarche qui décide seul sans en référer aux autres membres de la famille). Il a été choisi par les autres membres de la famille comme étant celui qui est le mieux placé pour remplir une fonction : gérer l'entreprise pour le compte de la famille. Contrairement au patriarche, le CEO ne dispose pas des pleins pouvoirs et ne détient pas la majorité des parts de l'entreprise. Il est le **mandataire de la famille** et son mandat consiste à gérer l'entreprise dans l'intérêt de la famille. La désignation du membre de la famille qui sera chargé d'assumer le rôle de CEO ne pose pas trop de problèmes, puisque parmi les frères et les sœurs susceptibles d'assumer la fonction de CEO, il y en a très souvent un qui émerge naturellement du lot et qui est désigné, sur la base de ses compétences, à occuper ce poste de CEO.

Le processus décisionnel consensuel. Dans ce modèle, les décisions stratégiques sont prises collégalement : il faut qu'il y ait un accord entre l'ensemble des membres de la famille qui détiennent des parts dans l'entreprise. Le processus décisionnel repose donc très souvent sur le principe du **consensus**. Cette posture se justifie par le fait qu'il est inconcevable qu'une partie de la famille impose ses vues aux autres membres de la famille. Dès lors, pour entériner officiellement une décision, il faut que celle-ci ait été approuvée par tous les membres de la famille qui détiennent les titres de l'entreprise. Même si cela prend du temps pour trouver un consensus, les entreprises familiales qui correspondent à ce modèle estiment que cela en vaut la peine car cela leur permet de préserver l'essentiel : la cohésion familiale.

« On préfère avancer dans le désordre que de faire du sur place dans l'ordre [...]. Lorsque nous sommes confrontés à une décision importante comme racheter un concurrent ou

s'implanter à l'étranger, nous en discutons ouvertement, sans tabou, et nous décidons tous ensemble. En cas d'indécision, on fait appel à l'intuition de notre père ou on se donne le temps de réfléchir encore un peu, mais pas trop. Quoiqu'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... 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, ce qui témoigne de la confiance et de l'affection qu'ils ont pour l'entreprise familiale. Cela m'a particulièrement touché. »

(Entr. n°5 : Petite entreprise ; Agro-alimentaire ; 3^e génération).

Contrairement au modèle patriarcal, c'est la famille qui absorbe les incertitudes liées à la gestion de l'entreprise. En effet, l'entreprise est très souvent le sujet de conversation qui est au centre des discussions lors des réunions de famille. Elle fait partie intégrante de la famille : les membres familiaux entretiennent avec l'entreprise une relation d'attachement émotionnel fort (« *affectio societatis* », « *emotional ownership* », « *familiness* »...). Autrement dit, cela signifie qu'il n'y a pas de frontières étanches entre les sphères privée et professionnelle.

Ce modèle est rarement mis en place par la 1^{re} génération (dominé par le modèle patriarcal). Par contre, il est très fréquemment rencontré dans les entreprises familiales de 2^e génération (frères et sœurs) ainsi que, dans une moindre mesure, dans les entreprises familiales de 3^e génération (consortium de cousins). Le modèle de gestion familiale est souvent celui qui est mis en place lorsque le modèle patriarcal a atteint ses propres limites. C'est donc un modèle postpatriarcal, et cela nécessite d'adapter certaines habitudes « patriarcales » mises

en place par la génération précédente, notamment au niveau de la communication famille-entreprise et de la formalisation des organes de gestion et des processus décisionnels.

« Lorsque l'on organise un repas avec les membres du personnel, les ouvriers plus âgés reviennent toujours sur des anecdotes sur mon papa, sur mon grand-père... le fait d'avoir des gens qui travaillent depuis 20, voire 30 ans, ça entretient justement ce lien familial. Le patriarche est encore bien présent dans leurs mémoires. »

(Entr. n°27 : Moyenne entreprise ; Construction ; 4^e génération).

« Les anciens collaborateurs sont très attachés aux anciens dirigeants. Il est difficile pour eux de ne plus être au contact de leur « Soleil ». Les exemples sont nombreux. Voici le dernier en date : l'une de nos employées avait décidé de prendre un congé d'un an pour élever ses enfants, et elle souhaitait pouvoir garder l'usage de la voiture de société !! En tant que membre de la nouvelle génération de patrons, j'ai refusé de lui octroyer cet avantage alors que l'ancienne lui aurait très certainement laissé la voiture. »

(Entr. n°6 : Moyenne entreprise ; Construction ; 2^e génération)

7.2. Les principales limites du modèle

7.2.1. L'absence de formalisation

- *Un manque de formalisation des droits et obligations des membres de la famille*

Avec la complexification familiale apparaissent deux types d'actionnaires : les **actionnaires actifs** (qui exercent souvent une fonction de direction dans l'entreprise et qui, à ce titre, perçoivent un salaire et bénéficient d'avantages en nature en plus des dividendes versés) et les **actionnaires passifs** (qui n'exercent aucune fonction au sein de l'entreprise familiale et qui ne perçoivent que les dividendes).

Si, lorsque les actionnaires sont frères et sœurs, avec la même éducation, les choses se passent plutôt bien et de manière consensuelle, il n'en est pas toujours de même lorsque les actionnaires sont des cousins, cousines. Entre ces membres familiaux, il y a moins d'esprit fraternel et lorsqu'il y a des désaccords entre eux, ceux-ci ne se règlent pas toujours de manière consensuelle : il peut y avoir de réelles incompréhensions menant plus souvent à des attaques personnelles, des reproches ou des jalousies qui s'expriment de manière plus directe et qui peuvent se transformer en conflits interpersonnels plus que dans une relation entre frères et sœurs.

« On s'était beaucoup développés par l'autofinancement, ce qui veut dire qu'on ne distribuait pas de dividendes. On n'avait pas envie qu'un cousin, une cousine, un frère ou une sœur nous dise "oui mais moi, je veux ma part de dividendes parce que je dois vivre". Ben non, si tu veux vivre, tu travailles quoi. »

(Entr. n°29 : Grande entreprise ; Commerce ; 4^e génération)

« Nous, les trois cousins, on a trop d'enfants pour qu'ils soient tous actifs. On sait déjà qu'il y aura des actifs et des non actifs mais ce n'est pas grave, tant que les valeurs restent et perdurent. Si, à la tête de l'entreprise, il y a de

bonnes personnes qui prennent en considération le CA, ça va aller. »

(Entr. n°6 : Moyenne entreprise ; Construction ; 2^e génération)

Cette limite s'applique également aux conditions d'accès à remplir pour qu'un membre familial rentre dans l'entreprise familiale. Lorsque l'entreprise familiale est de petite taille, la question des compétences des membres familiaux qui y travaillent ne se pose pas. Par contre, lorsqu'elle se développe, la question prend de l'importance et de la pertinence. La formalisation des droits et obligations des membres de la famille est alors un must have en prévision de problèmes ou d'interrogations futures. Cette formalisation permet d'éviter des problèmes en entreprise qui pourraient déborder sur la famille. Quand on se pose la question, on évite des sujets sensibles en allant voir ce qui a été prévu dans tel ou tel cas.

« S'ils rentrent, ils doivent avoir un diplôme universitaire, ils doivent être trilingues, ils doivent avoir une expérience dans une autre entreprise. Et ils doivent avoir les capacités pour atteindre ce qu'on appelle le « C level », c'est CEO, CFO, CMO, CTO, c'est-à-dire un niveau de direction. Pourquoi ? Pour une raison simple : on n'a aucun souci à ce que nos enfants veuillent devenir chauffeur de camion, mais soit ils sont un très bon chauffeur de camion et savent trouver du travail n'importe où, soit ils ne sont pas de bons chauffeurs de camion, et alors il n'y a pas de raison à ce qu'ils viennent ici non plus. »

(Entr. n°22 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 4^e génération)

Les deux outils de formalisation sont la charte familiale (qui concerne tous les membres familiaux) et le pacte d'actionnaires (qui ne concerne que les membres familiaux qui détiennent des titres de propriété de l'entreprise familiale).

- *Des règles trop implicites et subjectives négociées au cas par cas*

Dans le cadre du modèle de gestion familiale, le manque de règles claires et connues de tous les membres familiaux peut créer des tensions. En effet, alors que dans un modèle patriarcal les règles implicites peuvent être une force et sont souvent comprises de façon homogène parce que les membres familiaux sont issus du même nid familial (parents-enfants), cela se complique lorsque les branches se complexifient et font entrer de nouveaux acteurs familiaux plus éloignés au sein de celle-ci, n'ayant pas toujours la même perception des choses, ni les mêmes valeurs (cousins-pièces rapportées).

Dans ce contexte plus hétérogène, les règles implicites sont sujettes à des interprétations différentes, créant des tensions entre membres familiaux et deviennent *de facto* des limites. Ces tensions peuvent être déclinées sous différentes formes : le sentiment d'iniquité, la jalousie, la frustration, tout cela pouvant mener à des conflits interpersonnels. Ces règles implicites vont dès lors potentiellement créer un climat délétère entre branches qui est propice à la suspicion de népotisme et de favoritisme en faveur d'une branche vis-à-vis d'une autre.

Ainsi, même de simples éléments peuvent être déclencheurs de ce climat. Par exemple, à budget égal, une voiture avec toit ouvrant est obtenue pour l'un et pas pour l'autre. Autre exemple, concernant les obligations liées au poste de travail : un commercial qui se rend trois fois par semaine au restaurant avec ses clients et un comptable qui mange à la cantine de l'entreprise tous les midis... Ou encore, dans le cas d'une entreprise avec deux actionnaires de la même branche familiale (deux frères dont un est majoritaire et l'autre minoritaire) dans laquelle le fils du minoritaire a un travail similaire à celui de son cousin sauf que le cousin, étant fils du majoritaire, a droit à des avantages en nature que l'autre n'a pas. Ces exemples permettent de démontrer à quel point le maintien de règles implicites et subjectives, qui sont négociées au cas par cas, peut entraîner énormément de frustration entre les membres de la famille, surtout lorsqu'il y a complexification au sein de celle-ci.

« Avec la génération qui suit, il faudra mettre en place un système de gestion qui sera peut-être externe, il faudra peut-être un comité de rémunération. Ce n'est pas parce que tu es un membre de la famille propriétaire de l'entreprise que tu dois gagner plus qu'un autre. Quelle est ta compétence ?

Pour le même travail, un commercial, ça gagne autant, un directeur financier ça gagne autant, un directeur financier, ça gagne autant. Quelle est ta tâche ? C'est devenu plus gros, ça va devenir compliqué d'être géré par une personne. Il va falloir mettre en place un système et c'est la famille qui doit donner la ligne de conduite. »
(Entr. n°11 : Moyenne entreprise ; Services ; 2^e génération)

7.2.2. Le manque de barrières entre la famille et l'entreprise

- *Le népotisme*

Comme expliqué précédemment, plus il y a de membres familiaux de branches différentes qui sont impliqués dans l'entreprise familiale, plus se pose la question de l'adéquation des compétences de ces membres avec la fonction qu'ils exercent au sein de l'entreprise. De plus, avec la complexification familiale, il est difficile de pouvoir promettre une place à chacun des potentiels « ayants droit » et dès lors, les situations de népotisme sont très mal perçues, voire non tolérées, car liées intrinsèquement à un sentiment d'iniquité de la part d'autres membres familiaux.

« (...) mais parfois, c'est aussi à tel point qu'on crée des départements pour satisfaire des membres de la famille, on crée des filiales comme ça chacun a son petit domaine dans lequel il peut s'amuser. »
(Entr. n°22 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 4^e génération)

- *L'entreprise « vache à lait »*

De nouveau, dans cette dynamique de complexification familiale, l'expropriation des ressources de l'entreprise pour satisfaire les membres de la famille peut vite atteindre des proportions dramatiques pour l'entreprise si l'on y répond, ou créer des conflits intrapersonnels si l'on n'y répond que partiellement, amenant de nouveau des jalousies. Ainsi, au plus il y a de membres familiaux qui sont impliqués dans l'entreprise familiale et qui y perçoivent une rémunération (contrat de travail), des dividendes (en tant

qu'actionnaires) ou des avantages en nature (voiture, carte essence, budget de frais de représentation...), au plus le risque est grand de créer des jalousies entre les membres familiaux appartenant à des branches distinctes et de fragiliser la cohésion familiale qui est l'un des moteurs centraux du modèle familial.

L'équilibre est alors ténu et l'augmentation du nombre de membres familiaux impliqués nécessite de repenser l'entreprise et ses ressources comme étant des ressources à part de la famille, avec une refonte des vestiges du modèle patriarcal resté en toile de fond. En effet, dans ce modèle, le CEO n'a plus les pleins pouvoirs tels que le patron patriarcal les avait, puisque celui-ci est choisi par les membres familiaux et n'est pas seul détenteur de pouvoir décisionnel.

*« Quand l'entreprise est florissante, les actionnaires passifs s'habituent vite à toucher des dividendes chaque année ou des intérêts tous les mois ! C'est notamment le cas de mon frère et de ma sœur : avec leur rente, ils ont élevé leur niveau de vie avec des voitures ou des voyages... Mais le jour où, avec le Covid, je leur ai annoncé qu'il était hors de question que l'entreprise verse des dividendes et leur ai dit :
" Vous aurez la moitié des versements d'intérêt, vous aurez une partie mais le surplus, vous n'aurez pas autant." Ils m'ont demandé : " Ah, la société va très mal ? ", je leur ai répondu : " Non, non, pas forcément, on a de la trésorerie mais je trouve indécent de nous verser des dividendes alors que les membres de notre personnel font des efforts et sont en chômage technique, partiel, etc ».*

J'ai donc décidé d'être solidaire et de montrer l'exemple en supprimant les dividendes mais les actionnaires passifs ont eu du mal à accepter ! Le problème est qu'ils se sont créés une habitude : « chaque année je touche autant... » Dans une entreprise, c'est de mauvaises habitudes. »

(Entr. n°11 : Moyenne entreprise ; Services ; 2^e génération)

- *La tyrannie du consensus*

Souvent le passage d'un modèle patriarcal à un modèle de gestion familiale se construit sur le schéma classique du père qui lègue l'entreprise à ses enfants de façon égalitaire. Dans ce cas de figure, le consensus est alors une force et permet aux frères et sœurs de prendre des décisions rapides, ayant pour socle la même éducation et souvent la même vision de l'entrepreneuriat, transmis par l'*affectio societatis* qu'ils construisent et par la vision de leur père.

Or, comme nous l'avons déjà mentionné, le modèle de gestion familiale peut se complexifier et comprendre ensuite plusieurs branches (les frères et sœurs ont eux aussi des enfants, qui ne vont pas être élevés ensemble ; les pièces rapportées peuvent aussi avoir une influence ; puis les cousins vont être en âge de travailler, etc...). Cette complexification entraîne plusieurs conséquences néfastes pour l'entreprise :

1. Premièrement, l'augmentation du nombre de personnes à prendre en compte augmente le ratio de potentiels désaccords qu'il peut y avoir. Il y a plus de chances d'avoir des perspectives différentes entre 4 personnes qu'entre 2.
2. Secondement, l'augmentation du nombre de personnes implique nécessairement qu'elles n'auront pas le même *affectio societatis* (dans le cadre des membres familiaux (de sang)) voire pas d'*affectio societatis* du tout (dans le cadre des pièces rapportées) et dès lors, pas la même vision ni la même acceptation par rapport aux décisions prises par les générations précédentes.

Dès lors, lorsqu'il y a une trop forte imbrication de la famille dans l'entreprise (lorsque plusieurs membres familiaux y travaillent, lorsqu'il y a une proximité géographique entre la localisation de l'entreprise et la localisation des domiciles privés des membres familiaux, lorsque l'on porte le même nom de famille que celui de l'entreprise...), il est très difficile de séparer la sphère privée et la sphère professionnelle. Et sachant que dans la mesure où ils détiennent chacun des parts, ils se sentent légitimes d'exprimer leurs voix et de donner leur avis sur la manière dont est gérée l'entreprise, ce qui transforme alors la force du consensus permettant d'aller vite en une tyrannie bloquant toute décision.

Par exemple, plusieurs questions peuvent être sensibles à aborder (par exemple sur les avantages en nature, sur l'insertion des enfants dans l'entreprise, sur la politique de

distribution des dividendes...) et peuvent donner lieu à des négociations entre certaines branches d'actionnaires et mettre l'entreprise dans une situation de blocage.

« L'aînée de mon parrain a travaillé dans la boîte à une époque, et avec lui, ça ne se passait pas du tout bien. Des tensions familiales qui n'étaient pas justifiées se répercutaient dans le travail . Ça n'était pas toujours évident... Mais en disant ça, je ne voudrais pas qu'il se sente visé ! »

(Entr. n°15 : Moyenne entreprise ; Industrie - immobilier ; 4^e génération)

Cette citation révèle un fait intéressant : malgré le fait qu'il y ait des tensions entre les membres familiaux, on évite de les évoquer publiquement pour éviter que certaines personnes sur-réagissent et que les tensions ne s'amplifient et se transforment en un conflit ouvert. Les membres familiaux décident alors de ne pas faire état de leur ressentiment en considérant qu'avec le temps, ces querelles interpersonnelles pourront potentiellement être résorbées ou oubliées.

A force de ne pas affronter les vrais problèmes de face et de se réfugier derrière des solutions consensuelles, on pratique la *politique de l'autruche* (on enfonce la tête sous le sable en imaginant que cela va passer et que les membres de la prochaine génération seront capables de maintenir cet esprit de collégialité et de cohésion entre les membres de la famille).

Mais c'est sans compter sur le fait que les membres de la prochaine génération ne seront plus composés de frères et sœurs, mais bien de cousins et de cousines : ceux-ci seront quantitativement plus nombreux et qualitativement moins soudés que ne l'étaient leurs parents. Dès lors, dans ces conditions, il va être beaucoup plus difficile de continuer à gérer de manière consensuelle les tensions interpersonnelles et les petites rancœurs et jalousies vont inévitablement apparaître entre les différentes branches familiales. Une question se pose alors : peut-on laisser un membre de la famille bloquer le processus décisionnel sous prétexte qu'il n'est pas d'accord ?

Cette accumulation de petites rancœurs et jalousies constitue, dans une entreprise familiale, une bombe à retardement qui de toute façon finira un jour par prendre le dessus et « exploser ». La tyrannie du consensus constitue donc LA limite majeure mais surtout pernicieuse du modèle de gestion familiale.

« Une des difficultés que, moi, j'ai à gérer pour l'instant c'est que quand un conflit apparaît — que cela soit au sein de la société ou en-dehors — comme les sphères ne sont pas toujours distinctes et qu'avant tout on reste humain, c'est parfois difficile de pouvoir trancher... Voilà, par exemple, je m'engueule en-dehors du lieu de travail avec mon père. Eh bien, ce genre de difficulté va se ressentir d'une manière ou d'une autre dans l'entreprise. Ou, inversement, lorsqu'on n'est pas d'accord sur un truc au sein de l'entreprise, cela a des répercussions en-dehors. Donc il y a quand même une réelle imbrication et c'est difficile, une scission. Entretenir des relations humaines sur le lieu de travail et en-dehors du lieu de travail avec les mêmes personnes, c'est une des vraies difficultés. »

(Entr. n°7 : Moyenne entreprise ; Agro-alimentaire ; 7^e génération)

7.2.3. L'obsession de la pérennisation familiale

- *L'obsession de rester familial tant au niveau managérial qu'actionnarial*

L'obsession de vouloir maintenir l'entreprise « familiale » couplée avec une transmission des titres égalitaire peut, en l'espace d'une ou deux générations, conduire à une dilution rapide et à un morcellement des titres sur un très grand nombre d'actionnaires familiaux.

Cela peut avoir deux conséquences :

1. une majorité des actionnaires deviendront des actionnaires passifs et ils pourraient se liguier pour faire passer des décisions en leur faveur (augmenter les dividendes), qui ne sont pas vraiment dans l'intérêt de l'entreprise ;
2. une dilution des titres expose l'entreprise au risque d'être rachetée par une autre.

- *La qualification des enfants et des membres de la famille*

Cette limite est à nouveau étroitement liée à celle de népotisme, abordée ci-avant.

Au plus l'entreprise se développe, au plus les compétences pour y exercer un poste de direction sont pointues. Il est possible qu'il y ait des enfants parmi les membres de la *Next Gen* qui disposent du profil adéquat pour occuper ce type de fonctions. Néanmoins, au plus l'entreprise se développe, au plus il est difficile de maintenir l'équipe de direction strictement composée de membres de la famille.

Que faire lorsque le niveau de compétences des membres de la famille qui travaillent au sein de l'entreprise n'est plus en conformité avec les exigences de l'entreprise ? Comment dire à l'un des membres de sa famille, qui travaille dans l'entreprise depuis de nombreuses années, que celle-ci s'est considérablement développée et que son profil ne correspond plus vraiment aux attentes ?

« (...) l'un des côtés les plus compliqués, c'est d'être obligé de travailler avec un frère, avec un père, avec une tante, avec un cousin, uniquement parce qu'ils sont de la même famille que vous ! La famille n'est pas un réservoir de talents et on peut se retrouver à travailler avec des personnes qui sont là parce que ce sont des membres de la famille mais qui ne sont pas spécialement à la bonne place, ou qui ne sont plus à la bonne place, qui l'ont été à un moment... Mais ça devient un peu délicat dans une entreprise familiale de ne pas aborder, de ne pas parler de ce genre de sujet. »

(Entr. n°7 : Moyenne entreprise ; Agro-alimentaire ; 7^e génération)

7.3. Quelques cas concrets

7.3.1. Entr. n°6 : Moyenne entreprise ; Construction ; 3^e génération

Secteur	Construction
Nombre de générations	3
Génération à la tête	3
Chiffre d'affaires	100,000,000 - 115,000,000
Employés	350-400
CEO familial	Oui

L'entreprise est active dans le domaine de la construction, elle est gérée par la troisième génération familiale : 3 cousins sont à la direction. Elle emploie plus de 350 employés et réalise un chiffre d'affaires aux alentours de 100 millions d'euros.

Au sein de cette entreprise, l'objectif est clair pour les 3 cousins qui détiennent la direction :

« (...) réfléchir pour l'entreprise et tout faire pour que celle-ci soit pérenne dans le temps, tant pour nos collaborateurs, nos clients que pour les autres membres de la famille. »

D'ailleurs, un des cousins nous confie (pérenniser l'entreprise au sein de la famille) :

« (...) dans 30 ans, je verrais l'entreprise avec mes deux garçons qui travaillent dedans, même si, à l'heure actuelle, ils sont trop jeunes. On ressent fortement l'envie de transmettre l'entreprise aux futures générations, qui se veut pérenne dans le temps. »

Cependant, le nombre de générations (3) et le nombre d'enfants susceptibles d'entrer dans l'entreprise familiale sont relativement élevés et cela pourrait s'avérer être un problème en ce qui concerne la transmission. En effet, un des cousins nous a dit que :

« Nous, les 3 cousins, on a trop d'enfants pour qu'ils soient tous actifs dans l'entreprise. Dès lors, on sait déjà qu'il y aura des actifs et des non actifs. Cela pourrait entraîner des difficultés dans le choix concernant les successeurs. Cependant, à partir du moment où on établit des règles, où on fait en sorte d'être cohérent et que chacun est traité de la même manière, tout ira bien ! »

Ici ressort l'importance de la mise en place d'une charte familiale, d'autant plus au fur et à mesure que l'entreprise grandit (pas uniquement en termes de chiffres, mais également en termes de générations). En effet, la mise en place de règles concernant la transmission est très importante pour cette entreprise afin de ne pas créer des tensions ainsi que de la rivalité entre les enfants qui voudraient entrer dans l'entreprise (au niveau actionnarial et/ou opérationnel) et pour qui il n'y aurait pas nécessairement de place (**arbre généalogique, choix du bon successeur**).

Dans cette idée, un outil de gouvernance tel que la charte familiale pourrait permettre, selon eux, de fixer des règles claires quant à la possibilité pour les membres familiaux de poursuivre l'histoire de la famille en entreprise. Il apparaît très important pour eux de voir cette entreprise rester aux mains de la famille (**obsession pérennité familiale**). Néanmoins, ils veulent que cela s'organise afin que celle-ci ne soit pas dirigée par « des fils de », qui n'auraient ni l'amour du travail, ni la volonté de perpétuer cette histoire familiale en entreprise, entreprise qui coule dans l'ADN des trois cousins à la tête de celle-ci.

Ils reconnaissent par contre qu'ils voudraient permettre à la génération suivante de pouvoir prendre plus de recul que ce qu'ils ont actuellement quant à cette entreprise grandissante, qui prend une place conséquente dans leurs vies respectives (**incapacité à prendre de la hauteur, risque de burn-out**).

« Le côté émotionnel est très présent dans l'entreprise. C'est à la fois un point positif mais c'est en même temps parfois négatif car cela nous oblige parfois à rester attaché à elle. Il serait inimaginable de tourner le dos à la boîte du jour au lendemain. »

7.3.2. Entr. n°7 : Moyenne entreprise ; Agro-alimentaire ; 7^e génération

Secteur	Agro-alimentaire
Nombre de générations	7
Génération à la tête	7
Chiffre d'affaires	n.d.
Employés	200 - 500
CEO familial	Oui

L'entreprise est une entreprise familiale de 7^e génération. Elle a été créée en 1829 par l'ancêtre de AH, le CEO actuel et l'un des représentants de la 7^e génération. Cette entreprise est active dans le secteur agro-alimentaire, elle occupe 200 personnes. Malgré sa taille, sa particularité est que ses produits et la manière dont ils sont travaillés sont restés complètement artisanaux au fil du temps.

Pour AH, être familial c'est aussi avoir un actionnariat familial. La société a su garder un actionnariat 100 % familial et rester artisanale malgré la montée en puissance de l'industrialisation dans le secteur agro-alimentaire. De plus, la majorité des postes de direction sont occupés par des membres familiaux.

Ce contrôle du management et de l'actionnariat favorise l'envie de pérennisation de l'ensemble des membres de la famille selon AH :

« (...) il y a une envie de continuer la tradition en transmettant aux générations futures, c'est intergénérationnel. Il faut créer un affectio societatis autour de la famille, parler aux jeunes, les impliquer depuis qu'ils sont enfants... les transmissions et toutes ces choses-là, petit à petit, peuvent amener les plus jeunes à s'intéresser, ou pas, à un projet familial. »

Mais pour lui, il y a beaucoup de travail en amont à effectuer pour intéresser les jeunes (gap générationnel) :

« Notre génération, au niveau sociétal, ne convient plus aux entreprises familiales, il y a quand même un gap qui s'est créé entre le rapport au travail et le sens du travail. »

Pour en revenir au double contrôle (contrôle de l'actionnariat et de l'opérationnel), c'est un avantage, selon AH, mais dans son discours on décèle une arme à double tranchant :

« Une des difficultés, que moi j'ai à gérer pour l'instant, c'est que quand il y a un conflit qui arrive, qui peut arriver au sein de la société, ou en-dehors de la société, eh bien comme les bulles ne sont pas toujours distinctes, ça va se ressentir d'une manière ou d'une autre dans l'entreprise ou inversement. La barrière entreprise-famille n'est pas marquée : c'est difficile d'établir une scission entre les relations sur et en dehors du lieu de travail. » (Le manque de barrières entre la famille et l'entreprise).

Par ailleurs, il se rend bien compte qu'un problème de leur modèle est que comme la grande majorité des membres de la famille entrent dans l'entreprise parce qu'ils sont de la famille, ils ne sont pas à une place qui correspond à leurs compétences :

« (...) ce sont des situations délicates, c'est délicat de parler de ce genre de sujets dans une entreprise familiale. » (entreprise vache à lait).

Et comme les membres de la famille sont aux postes de direction et que l'entreprise est en croissance, elle évolue. Des personnes plus pointues sont nécessaires aux postes de direction car les compétences que ces postes demandent évoluent avec l'entreprise :

« (...) l'entreprise grandit et évolue, et donc du coup les compétences, à certains postes, ne sont plus les mêmes, c'est du vécu, et les personnes à ces postes, du coup, se retrouvent en difficulté. » (la qualification des enfants et des membres de la famille).

Pour sortir de tous ces problèmes de barrière, de mauvaise place, AH pense qu'ils devraient codifier, formaliser. Il se rend bien compte que la faiblesse à l'heure actuelle de l'entreprise est le manque de charte, de pacte, etc. : « *ça manque de transparence et ça pourrait être plus professionnel* » (manque de formalisation des droits et obligations). Pour lui, il y a un autre problème : « *On a un souci au niveau de la gouvernance, on n'a pas de conseil d'administration qui joue pleinement son rôle avec des externes, etc. Et la famille, pour l'instant, demande peu de reporting, elle n'est pas très exigeante à ce niveau-là.* ». AH se rend compte aussi que leur modèle leur convient mais doit peut-être être remanié (absence d'un organe de contrôle et de contre-pouvoir).

8. Le modèle de « gestion actionnariale »⁸

8.1. Caractéristiques

Le modèle actionnarial se distingue des deux précédents principalement au niveau de la relation entre la famille et l'entreprise. Alors que les deux premiers modèles (gestion patriarcale et gestion familiale) sont caractérisés par une forte implication de la famille dans la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise, le modèle de gestion actionnariale se caractérise quant à lui par une séparation nette entre les fonctions de gestionnaire et d'actionnaire.

Les familles qui l'ont mis en place le définissent comme suit :

« En tant que famille propriétaire, nous recrutons des managers externes les plus professionnels, disponibles sur le marché, pour gérer l'entreprise. Nous nous considérons comme responsables de la direction stratégique de l'entreprise et non de sa gestion opérationnelle. Nous assumons la responsabilité entrepreneuriale dans notre fonction de propriétaires. »

La famille doit dès lors cesser de se considérer comme « la source d'un travail de qualité pour l'entreprise » et commencer à se considérer comme « un groupe de propriétaires qui soutiennent un projet d'entreprise particulier mais sont très exigeants sur les résultats ».

Ce modèle ne se met pas en place dès le départ. Il s'agit d'un modèle mature, qui prend nécessairement la place d'un autre modèle qui a atteint ses limites ou qui est sur le point de les atteindre.

⁸ Il est également connu sous les appellations de *Shareholding Family*, de *Controlling Family* ou d'*Active Owner Family*.

Néanmoins, les entreprises familiales qui décident de le mettre en place ont toutes un parcours et une histoire qui leur est propre, il y a par conséquent une grande diversité dans les trajectoires qu'ont emprunté ces entreprises familiales avant de prendre la décision de mettre en œuvre le modèle actionnarial en leur sein.

Qu'est-ce qui justifie la mise en place de ce modèle ?

Différentes raisons peuvent amener une entreprise familiale à adopter ce modèle actionnarial et parmi celles-ci il nous paraît important de citer :

1. un trop grand nombre d'actionnaires familiaux passifs dans un modèle où le management est encore aux mains d'actionnaires actifs ;
2. une complexité entrepreneuriale telle qu'il n'est plus possible de gérer celle-ci en famille ;
3. une complexité familiale telle qu'il n'est plus possible de gérer celle-ci au sein de l'entreprise via des postes à responsabilités. La scission gestion-actionnariat prend dans ce cas-ci tout son sens et la gestion de la famille devient une tâche à part entière.

Face à la nécessité de renforcer l'équipe de direction en y intégrant des managers expérimentés et compétents dans leurs domaines respectifs, face à l'incapacité de racheter les titres répartis dans les branches familiales, face à l'impossibilité de satisfaire les espoirs légitimes de la part de plusieurs membres familiaux de la prochaine génération d'occuper un poste à responsabilités au sein de l'entreprise familiale... les membres de la famille décident, dans l'intérêt à la fois de l'entreprise et de la famille, d'opérer les premières étapes d'un changement du modèle actuel pour le faire évoluer vers un modèle actionnarial.

Une mise en place lente et progressive

Ce changement de modèle est majeur en ce qu'il constitue une rupture significative avec les deux modèles précédents. Dans ce cas-ci, la famille choisit délibérément de rompre avec l'un des principes fondateurs qui s'appliquent à la plupart des entreprises familiales : cumuler les rôles de gestionnaires et d'actionnaires.

Or, passer d'une philosophie à une autre ne se fait pas en un claquement de doigts et demande une maturation qui nécessite au minimum deux générations pour se mettre en place, voire plus.

La première génération est souvent impliquée très régulièrement dans l'entreprise et y passe la plupart de son temps. Il peut lui paraître impensable de désertier le cycle opérationnel et passer la main, même dans une optique de contrôle par la détention d'une majorité d'actions.

Quand les premières générations prennent conscience des limites de son modèle et de la nécessité de le faire évoluer, elles prennent différentes initiatives pour d'une part convaincre les membres de la nouvelle génération de la légitimité de ce changement de modèle et, d'autre part, pour faire en sorte de les y préparer au mieux (les compétences actionnariales ne sont pas nécessairement les mêmes que les compétences managériales).

Les générations suivantes, quant à elles, se doivent de structurer la représentation des membres familiaux dans les différentes instances de gouvernance – au sein de l'entreprise et des organes d'actionariat familial. Elles créent ainsi les dynamiques nécessaires pour que ces structures soient utiles au fonctionnement de l'entreprise tout en équilibrant la présence, l'influence et les intérêts de la famille.

Ces différentes évolutions mènent enfin à la mise en place du modèle actionnarial. On le voit : celui-ci est très lent à mettre en place. Il y a une longue phase d'expérimentation avec des essais, des erreurs, des itérations, des ajustements,...

Ce changement de philosophie implique le désapprentissage et le désinvestissement des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise, ainsi que l'apprentissage du métier d'actionnaires, qui peut s'avérer être conséquent lorsque les entreprises atteignent des tailles importantes.

La transition vers ce nouveau modèle est dès lors parsemée de nombreuses embûches.

- Pour les membres de la génération sortante : ils ont toujours été des propriétaires-dirigeants et ne connaissent que ce modèle. Dès lors, ils ne savent pas vraiment ce qu'implique d'être uniquement actionnaire : ils n'ont ni référence ni point de repère en la matière. Ils s'engagent sur un terrain inconnu et peuvent commettre des erreurs sur la manière dont ils vont gérer le processus de transition (quand et comment annoncer cette

décision, comment la rendre légitime, comment gérer ce processus sans créer de jalousies et de rancœurs parmi les différentes branches familiales...).

- Pour les membres de la *Next Gen* : certains ne comprennent pas pourquoi l'occupation d'un poste à responsabilités dans l'équipe de direction de l'entreprise familiale leur est refusée. Certains peuvent d'ailleurs voir cela comme un terrible désaveu car depuis tout petits ils se sont préparés à être un jour appelés à prendre la place de patron de l'entreprise et à la diriger (certains s'y sont préparés psychologiquement, d'autres ont suivi des formations universitaires spécifiquement à cette fin). Cela peut générer une incompréhension qu'il faudra rapidement calmer pour éviter qu'elle ne se transforme en un désintéressement et en une absence de volonté de s'impliquer, en tant qu'actionnaire engagé, dans l'entreprise familiale.

Si ce modèle se concentre sur le rôle des actionnaires, il ne faut pourtant pas oublier que ceux-ci sont amenés à avoir des rôles stratégiques. Dès lors, ce modèle actionnarial doit également se prémunir de commettre des erreurs de casting au niveau des nouveaux actionnaires. En effet, plusieurs choix vont devoir être posés pour les intégrer dans les différentes structures mises en place pour contrôler l'entreprise (conseil d'administration, comité des rémunérations, comité d'audit interne...). Comme dans les autres modèles, des erreurs de recrutement pourraient survenir et générer des situations de jalousies entre les nouveaux actionnaires (« pourquoi est-ce mon cousin qui a été désigné pour siéger au conseil d'administration et pas moi ? » ; « Pourquoi m'a-t-on désigné pour siéger au comité d'audit interne ? »...).

Le modèle parfait ?

S'il apparaît que ce modèle nécessite un investissement important en termes de temps, il est tout de même intéressant de le mettre en place car, une fois que celui-ci est adopté au sein de l'entreprise familiale, il est en principe plus résilient et fait pour durer. Cela s'explique par le fait que, parmi les différents modèles possibles, le modèle actionnarial est incontestablement celui qui est le plus abouti, puisque construit sur les autres.

Il est *robuste* car il est capable d'appréhender différents événements perturbateurs (décès d'un membre familial, une forte croissance de l'entreprise...) sans devoir se remettre en

question, et il est très *résistant* car une fois installé, il se reproduit assez facilement d'une génération à l'autre et peut perdurer ainsi durant plusieurs générations.

Pourtant, comparativement aux deux autres modèles (patriarcal et gestion familiale), ce modèle actionnarial n'est pas le plus répandu dans les entreprises familiales. Cela s'explique par le fait que, pour arriver à celui-ci, il faut d'abord être passé par les autres modèles et avoir réussi à faire prospérer l'entreprise de façon très significative.

8.2. Les principales limites du modèle actionnarial

Ce modèle est « presque » parfait, presque parce qu'il ne comporte que peu de limites. Le principal facteur révélateur de limites est l'augmentation de la **complexité familiale**. En effet, ce modèle parvient sans aucun problème à s'adapter face à une augmentation de la complexité entrepreneuriale. Dès lors, les limites de ce modèle ne sont par conséquent pas de nature organisationnelle, mais bien de nature familiale, avec une emphase importante sur la gouvernance familiale avec ses **aspects humains et relationnels**. En effet, au fil des générations, les liens familiaux entre les membres se détendent et perdent progressivement de leur force et les frontières du concept de « famille » se déplacent : la loyauté familiale et le sentiment d'appartenance s'expriment de plus en plus horizontalement (au sein de chaque branche familiale) et de moins en moins verticalement (envers la famille du fondateur dans sa globalité avec ses ramifications).

Si rien n'est mis en place, cette complexité familiale va révéler trois limites :

1. une diminution de l'esprit entrepreneurial au sein des membres familiaux ;
2. une perte de l'*affectio societatis* ;
3. une perte de l'esprit de cohésion familiale.

8.2.1. Une diminution de l'esprit entrepreneurial au sein des membres familiaux

En devenant actionnaire, le lien tenu avec l'esprit entrepreneurial, entretenu dans les autres modèles, peut ici se perdre. Cela se caractérise par une perte de l'envie de saisir des opportunités ou de s'impliquer dans de nouveaux projets, en se concentrant principalement

sur l'aspect rentier du métier d'actionnaire. La considération peut être la suivante : la propriété familiale (et le rôle d'actionnaire) est un droit en tant qu'héritier plutôt qu'une réelle responsabilité d'entreprendre. La peur de perdre prend le pas sur le plaisir de créer et peut amener à des comportements stratégiques conservateurs contreproductifs pour l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise.

« C'est pas mal d'avoir des gens qui se connaissent un petit peu, pour faire le lien. Mais, à un certain moment, ce qui se passait en réalité dans le conseil d'administration, c'est que nous, les jeunes, on venait avec des propositions pour se développer. Ils ne bloquaient pas réellement mais ne prenaient pas de décisions et posaient des questions. Puis on revenait au conseil d'après avec des réponses, puis ils nous reposaient des questions, et puis comme ça, il y avait un an qui se passait, l'opportunité était passée et puis voilà, on passait à autre chose. (...) Et donc, à un certain moment, on a réuni toute la famille, 100 % de l'actionnariat et on leur a dit : 'voilà, vous avez trois solutions : vous rachetez nos 50 %, nous rachetons vos 50 %, ou nous vendons ensemble 100 % de l'entreprise, mais faisons-le aujourd'hui plutôt que demain, parce que comme on ne partage pas la même vision, on ne développe pas l'entreprise, on risque de diminuer la valeur de l'entreprise'. »

(Entr. n°22 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 4^e génération)

« Je dois dire aussi qu'à l'époque je passais beaucoup de temps à m'occuper de toutes ces discussions familiales et actionnariales, et quand on s'occupe de ça, on n'est pas fort occupé dans le développement de l'entreprise. C'est quelque chose qui pèse sur l'entreprise et qui ne permet pas son développement. Donc ça a fait un peu l'effet d'une bombe cette déclaration-là. Qu'est-ce qui s'est passé ? Tout le

*monde a pris un avocat, et les lettres d'avocats ont
commencé à s'échanger. »*
(Entr. n°22 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 4^e génération)

8.2.2. Une perte de l'*affectio societatis*

Une autre principale faiblesse de ce modèle se situe au niveau du comportement des nouveaux actionnaires et plus particulièrement de la nature des relations qu'ils vont établir avec l'entreprise, en termes d'attachement.

Dans la mesure où ces nouveaux actionnaires n'ont jamais occupé le moindre poste de direction au sein de l'entreprise familiale, il est naturel et logique qu'ils n'aient pas le même attachement émotionnel à l'égard de l'entreprise que celui de leurs parents et leurs grands-parents. Il y a donc chez les nouveaux actionnaires une perte, un effilochement, une distanciation de la relation affective et émotionnelle à l'égard de l'entreprise familiale.

Si la famille ne fait rien pour entretenir cette petite flamme, et les valeurs qui portent la famille dans l'entreprise, les prochaines générations vont rapidement perdre cette *affectio societatis* et considérer l'entreprise familiale comme un simple actif financier et leurs décisions reposeront uniquement sur des considérations de rentabilité.

8.2.3. Une perte de l'esprit de cohésion familiale

Avec la complexité familiale, l'organisation en branches, et le métier d'actionnaire, il est important de reposer la question suivante : pourquoi voulons-nous continuer à rester ensemble ?

Si la famille, dans l'entreprise, a nourri ses relations tout au long de son histoire, alors les membres de la famille répondront en « nous », avec au centre de leur discours, l'importance de la cohésion. Si ce n'est pas le cas, alors l'entreprise a perdu la cohésion familiale qui, au travers de tous les modèles, celui-ci ne faisant pas exception, est le ciment de la réussite du projet d'entreprise familiale et est voué, à terme, à périr, même en modèle actionnarial. En effet, si la cohésion n'est pas maintenue entre les membres familiaux, ceux-ci n'ont pas de raisons de continuer à être actionnaires de cette entreprise et peuvent même décider de vendre leurs parts. Or cela mettrait évidemment en péril l'aspect familial de l'entreprise

familiale et nuire aux intérêts des autres membres familiaux. Voilà pourquoi, en plus de l'esprit d'entreprendre, et de l'attachement à l'entreprise, il est primordial, dans ce modèle aussi, de cultiver l'attachement à la famille dans ces dimensions connexes à l'entrepreneuriat et de décider ensemble, des raisons pour lesquelles ils restent unis.

8.3. Quelques cas concrets :

8.3.1. Entr. n°8 : Grande entreprise ; Services ; 2^e génération

Secteur	Service
Nombre de générations	2
Génération à la tête	2
Chiffre d'affaires	250,000,000- 275,000,000
Employés	5,000 - 10,000
CEO familial	oui

L'entreprise est une holding qui a été fondée par RH, dans laquelle on retrouve toutes les entreprises qu'il a fondées. Toutes ces entreprises sont actives dans le secteur des services, cette holding occupe près de 7000 employés. DH, le fils de RH, est président du conseil d'administration de la holding.

DH a 2 frères, ils font tous les 3 partie de la deuxième génération de l'entreprise. Ils ont grandi en même temps que l'entreprise. Ce qui est intéressant c'est que l'entreprise est passée du jour au lendemain, à la mort de RH, d'un modèle de gestion patriarcale où le fondateur gérait tout, à un modèle de gestion actionnariale. C'était un modèle patriarcal particulier, RH a fondé/racheté toutes les entreprises de la holding, les supervisait mais au niveau de la gestion journalière il plaça à la tête de chaque entreprise un CEO externe. Les actionnaires de la holding sont DH, ses deux frères et leur mère.

On remarque que même si DH est président du conseil d'administration de la holding, tous les employés des entreprises sont des membres non familiaux. La gestion journalière est entièrement déléguée et DH a une confiance aveugle dans ses directeurs qui, en ayant chacun une faible participation à côté de la holding dans l'entreprise qu'ils gèrent, ont un objectif de maximisation du profit.

Le passage d'un modèle où la famille est impliquée dans la gestion opérationnelle à un modèle de gestion actionnariale s'explique notamment par la croissance fulgurante à laquelle le CEO fondateur a fait face. En effet, c'est une entreprise qui était dirigée par un CEO patriarcale, qui a connu une très forte croissance de ses activités sur une courte période et où les parts ont été réparties de manière égale entre les enfants. Depuis que l'entreprise est en gestion actionnariale, c'est une autre affaire, les enfants n'ont pas la même vie que leur père.

DH a un horaire bien chargé mais contrairement à son père, qu'il a vu tomber malade de par son investissement excessif, il arrive à trouver une place pour d'autres passions que la holding familiale. Un golf le lundi, un marathon le jeudi et une partie de chasse le samedi sont intercalés entre toutes les réunions, que ce soit pour la création du pacte d'actionnaires ou les réunions avec les CEO des différentes entreprises, etc. Selon sa mère, il réussit à bien mettre une barrière entre lui et la holding et à prendre du recul, et à avoir d'autres hobbies tout en restant disponible 24 heures sur 24 pour les directeurs. (24/7/365)

La forte croissance de l'entreprise constitue un frein pour certains membres de la génération suivante. Les 3 frères n'ont pas eu la même trajectoire au niveau de leur carrière. BH, le cadet, est directeur d'une des entreprises possédées par la holding. Le benjamin, GH, quant à lui, est rentier et ne vit que de ses dividendes et investissements faits par le biais de la fortune familiale. Quant à DH, il a lancé son entreprise de gestion patrimoniale et a repris les rênes du CA à la mort de son père. On retrouve donc différents types de profils qui ont découlé de cette forte croissance, BH et DH se sont préparés à occuper une fonction à responsabilités tandis que GH a choisi de ne pas reproduire le même parcours de vie que la génération précédente.

Malgré la mise en place du modèle actionnarial, le sentiment de solitude est toujours présent pour DH, il n'est pas CEO, il est président du CA, un rôle très important dans ce type de modèle qui s'apparente à celui du CEO familial. Sa mère nous disait qu'il lui avait confié qu'il avait beaucoup sur les bras, ce à quoi elle lui avait répondu : « Attention à ton bien-être, à tes loisirs, à ta vie de famille, à ta vie de couple, vous avez eu un exemple devant vous magnifique et dramatique, je vous en prie, pensez-y. » (sentiment de solitude)

La mort de RH a profondément marqué les esprits dans et en dehors du cadre familial.

« (...) le créateur n'est plus là. Donc la véritable âme de la société n'est plus là. Je pense que c'est ressenti par tout le monde. La photo de mon père est dans tous les bureaux. Et j'ai eu pas mal de directeurs qui m'ont dit : « tous les jours, je lui dis encore bonjour », donc il est encore terriblement présent, tout en ne l'étant plus, mais du coup, on doit passer un cap. »

Et pour lui le fait que l'image de son père soit à ce point présente n'est pas très bon pour les entreprises :

« On est dans une société qui vit à 100 à l'heure, tout va terriblement vite, et je pense qu'on doit vivre avec son temps. » (incapacité à prendre de la hauteur)

La transition vers un modèle actionnarial s'est faite rapidement et naturellement. C'était la volonté du patriarche-fondateur : il chapeautait l'opérationnel des entreprises composant la holding mais avait déjà mis en place différentes initiatives pour convaincre ses enfants qu'il ne fallait pas continuer la gestion comme lui le faisait. De plus, il avait déjà mis à la tête des entreprises des dirigeants de confiance.

8.3.2. Entr. n°10 : Grande entreprise ; Industrie ; 3^e génération

Secteur	Industrie
Nombre de générations	3
Génération à la tête	2 ^e et 3 ^e
Chiffre d'affaires	300,000,000 - 350,000,000
Employés	1,500 - 2,000
CEO familial	non

AV est une holding familiale détenant la majorité des parts de ZEP, l'entreprise familiale, ainsi qu'une grosse dizaine de participations dans d'autres entreprises qui sont une diversification du groupe familial. ZEP est une entreprise qui se situe dans le secteur

88

industriel, occupant plus de 1500 employés et ayant un chiffre d'affaires aux alentours de 300 millions d'euros.

Ce cas est typiquement le modèle actionnarial comme décrit dans la théorie, nous avons une holding familiale gérée par la famille avec à sa tête un président familial. La holding et son président ne travaillent qu'à un niveau de recherche d'investissements pour diversifier et étendre la fortune familiale. Le management des entreprises dans lesquelles ils ont une participation ne les concerne pas directement :

« Nous pensons que dans une famille, il y a de bonnes raisons de séparer le rôle de la détention du contrôle, du rôle de la gestion. C'est bon pour la famille, et c'est souvent favorable pour l'entreprise aussi. »

Au niveau de la gestion opérationnelle, c'est un management 100 % extra familial :

« On décourage les actionnaires de la troisième génération à occuper des fonctions managériales au sein de l'entreprise familiale parce qu'on considère que nous sommes arrivés à une taille et à une structure où ce n'est pas forcément bon pour l'actionnaire ni pour l'entreprise qu'un membre de notre famille ait un rôle opérationnel dans l'entreprise. »

Mais si un des membres de la 3^e génération désire vraiment rentrer dans l'entreprise, il en a la possibilité. Ils ont mis en place des règles assez strictes, comme trois ans d'expérience à l'extérieur, le diplôme qui correspond et évidemment l'évaluation à l'intérieur de l'entreprise par quelqu'un d'indépendant à la famille. Au niveau des règles mises en place concernant les membres de la famille, une réflexion est étudiée actuellement sur la limite d'âge au niveau de la présidence de l'entreprise.

Au niveau du contrôle, le CA est composé de 8 sièges répartis comme suit : 3 sièges détenus par des administrateurs externes à l'actionnariat, la famille qui possède 85 % des titres y est représentée par 3 personnes, et leurs partenaires actionnaires qui détiennent 15 % des titres occupent les 2 derniers sièges.

« Nous sommes très attachés aux règles de bonne gouvernance et les appliquons dans notre participation principale. Dès le début, j'ai pris des administrateurs indépendants à mes côtés sans avoir peur de me mettre sous leur contrôle. »

La création de la holding ne résulte pas d'une vente de l'entreprise familiale, mais du fait que l'entreprise est très prospère et la somme d'argent générée chaque année est telle qu'ils n'ont pas besoin d'autant pour vivre.

Via la holding, il y a un désir de vision à long terme :

« J'ai envie que la holding devienne une entreprise dont mes (arrières) petits-enfants seront fiers de ce que nous y avons fait actuellement et c'est vraiment ça la responsabilité. »

Les investissements sont faits pour faire prospérer la famille dans le temps, et non pour obtenir un retour sur investissement rapide. Ce modèle est mis en place pour préserver la fortune familiale à long terme et non pour créer de la valeur à court terme.

Il y a un désir de pérennisation de la part de la famille mais surtout, avec leur argent, ils veulent prendre des décisions d'investissement dans des entreprises avec des valeurs de type responsabilité sociétale et environnementale.

La communication dans ce modèle est cruciale sur les actifs dans lesquels la holding familiale investit. Un forum familial a été mis en place. L'une des filles de la 3^e génération nous l'a expliqué :

« Au sein de ce forum familial, il y a une grande liberté d'expression. Cette liberté, les jeunes l'ont utilisée pour exprimer leur désir de rendre les activités de l'entreprise familiale plus vertes et plus durables. Et les anciens les ont écoutés et ont demandé au management de travailler dessus. Par ailleurs, si une branche de la famille n'est pas à l'aise avec un investissement ou une décision prise par le management, elle peut s'exprimer via le forum familial, et

nous en discutons tous ensemble. S'il y a une nécessité de voter, chaque branche familiale a une voix. »

9. En résumé ...

Le tableau ci-après constitue la synthèse substantielle de ce qui a été développé tout au long de cette recherche analytique en ce qu'elle regroupe les 6 catégories de limites, composées des 18 limites constitutives rencontrées lors de l'analyse croisée des entretiens. Ce travail permet aussi d'en comprendre les nuances dans leur importance de par l'ajout d'une échelle de force ajoutée pour chacune d'entre elles, et adaptée en fonction des 3 modèles d'entreprise familiale étudiés.

Plus qu'un simple tableau, cet exercice de synthèse permet d'avoir rapidement une vision sur les limites potentielles pouvant être rencontrées dans chaque modèle d'entreprise familiale. En outre, il permet aussi de comprendre, en fonction de l'évolution de l'entreprise familiale au travers des modèles, comment celles-ci gagnent, ou au contraire, perdent en intensité.

A cet aspect dynamique s'ajoute l'aspect contingent de l'analyse, en ce que les limites ne sont pas hiérarchisées entre elles et sont dès lors considérées comme des concepts orthogonaux, indépendants les uns des autres. Dès lors, ce tableau permet de sortir de la vision linéaire binaire consistant à envisager une limite à la fois, pour embrasser une perspective dynamique reprenant multiples limites influençant de façon systémique le contexte de l'entreprise familiale.

Une sixième catégorie de limites ressort de nos entretiens de terrain. Néanmoins, nous avons explicitement fait le choix de ne pas la mentionner jusqu'à présent et d'en faire une section à part, car celle-ci se retrouve, avec la même intensité, dans tous les modèles d'entreprises familiales. Il s'agit de **la force d'inertie** (le poids du passé) ! Nous allons l'aborder dans la suite.

9.1. Tableau récapitulatif

		Patriarcal	Familial	Actionnarial
1. L'absence de formalisation		+ + + + +	+ + +	+
	Un manque de formalisation des droits et obligations des membres de la famille	+	++++	++
	Des règles trop implicites et subjectives négociées au cas par cas	++	++++	
	Une structure managériale inadaptée	+++++	++	
	L'absence d'un organe de contrôle et contre pouvoir	+++++	++	
2. Le manque de barrières entre la famille et l'entreprise		+ + + +	+ + + + +	+ +
	La confusion des patrimoines	++++	+++	+
	Le népotisme	++++	+++++	++
	L'entreprise « vache à lait »	++++	++++	++
	La tyrannie du consensus		++++	+++
3. Omnipotence du patron		+ + + + +	+ + + +	+
	24/7/365	+++++	++++	++
	L'entreprise mon bébé	+++++	+++	++
	L'ambivalence des rôles	+	+++	+
4. La charge mentale		+ + + + +	+ +	+
	Burn-out et solitude	+++++	++	++
	Incapacité à prendre du recul	+++++	++	+
5. L'obsession de la pérennisation familiale		+ + + + +	+ + + + +	+ +
	L'obsession de rester familial tant au niveau managérial qu'actionnarial	+++++	+++++	++
	La qualification des enfants et des membres de la famille	+++++	+++++	++
6. La force d'inertie		+ + + + +	+ + + + +	+ + +
	Poids du nom, respect des traditions	+++++	+++++	++++
	Devoirs envers le personnel et éthique du patron	+++++	+++++	++
	Point de vue sociétal et gap générationnel	++++	++++	++++

Tableau illustrant les 18 limites regroupées en 6 métalimites : une vision comparative des 3 modèles.

9.2. La force d'inertie

Le processus de transmission représente une réelle épreuve pour les entreprises familiales, en ce qu'il soulève inévitablement un paradoxe inhérent aux entreprises familiales : lorsque le processus s'amorce, le désir de perdurer est à son paroxysme, tout autant que le risque de disparaître.

La famille peut alors développer certaines attitudes conservatrices pour faire en sorte que ce processus long et complexe que représente la transmission intrafamiliale se déroule le plus sereinement possible, sans perturber de trop l'ordre établi. Le leitmotiv se traduit comme suit : « le changement dans la continuité ! ». Néanmoins, dans certaines conditions, cette posture conservatrice peut avoir des effets pervers qui, à terme, peuvent être particulièrement nuisibles et déstabilisants pour le modèle en place.

Cette force d'inertie peut se manifester de plusieurs manières. Nous avons choisi d'en aborder trois :

- a) le poids du nom et le respect des traditions ;
- b) les devoirs envers le personnel et l'éthique du patron ;
- c) le point de vue sociétal et gap générationnel.

9.2.1. Le poids du nom et le respect des traditions

Les entreprises familiales ont pour caractéristique intrinsèque de s'inscrire et de se construire dans une perspective temporelle longue. Cette perspective accorde alors une importance relative aux décisions et aux éléments constitutifs du passé.

Ainsi, elles ont tendance à s'inscrire dans une perspective de *path dependence*, traduit comme la « dépendance au sentier ». Ce concept théorique énonce que les décisions prises au début canalisent les développements ultérieurs dans une certaine direction. Les réformes sont alors souvent limitées et s'inscrivent dans des logiques établies.

Dans les entreprises familiales, en plus des décisions qui s'accumulent au fil de l'histoire de l'entreprise, d'autres éléments font en sorte d'endiguer les évolutions dans des logiques établies, amenant une force d'inertie, pouvant se transformer en poids. Ainsi, nous citerons

aussi le pouvoir des traditions, le poids des habitudes, le respect des valeurs, l'influence des mythes familiaux, les titres de propriété et enfin la répartition du pouvoir de direction.

Ces éléments porteurs de dépendance sont parfois d'autant plus lourds qu'ils ont été ancrés pendant plusieurs générations dans le contexte souvent nébuleux des familles évoluant en entreprise. Dès lors, il est nécessaire que les successeurs soient conscients de l'existence de cet héritage implicite et du poids qu'il peut représenter pour eux. Le propos n'est pas d'amener à la révolution, mais à la prise de conscience. Ainsi, respecter les traditions est louable mais il faut également pouvoir les questionner, tant dans leur légitimité que dans leur utilité, et au besoin les renouveler. Sans ce travail de réflexion, il est probable que les successeurs reproduisent inconsciemment les mêmes schémas et logiques que leurs prédécesseurs sans s'adapter à la société contemporaine, empêchant ainsi toute évolution ou anticipation potentielle. Ces éléments porteurs de dépendance prennent parfois tellement d'importance qu'ils en deviennent contreproductifs et porteurs d'inertie néfaste.

Les valeurs de la famille sont en règle générale fixées par le fondateur. Les générations suivantes peuvent être amenées à les remettre en question, en termes de pertinence et de légitimité. Ainsi, la question de maintenir ces valeurs inchangées doit être adressée, notamment lorsque celles-ci sont anachroniques (par exemple, sur le rôle des femmes, sur le principe de primogéniture masculine, ...). Il faut que la famille ait le courage d'ouvrir le débat, de les adapter, ou encore de les dénoncer. Sinon, la famille se condamne inconsciemment à appliquer les mêmes schémas, les mêmes logiques, et s'empêche de facto de se réinventer, d'évoluer en intégrant les évolutions technologiques, sociales et sociétales (par exemple les nouvelles technologies et les valeurs émergentes) dans leur modèle d'entreprise.

9.2.2. Les devoirs envers le personnel et l'éthique du patron

Bon nombre d'entrepreneurs se sentent investis d'une responsabilité sociétale vis-à-vis de leurs employés : l'entreprise familiale contribue au bonheur des familles de leurs employés en leur offrant des conditions de travail favorables (proximité, confiance mutuelle, convivialité, ambiance familiale, ...) tout en leur assurant un salaire.

De nombreux dirigeants considèrent que l'esprit familial et convivial au sein de leur entreprise émane de leur leadership et de la relation privilégiée qu'ils entretiennent avec les membres du personnel. Nous avons recueilli plusieurs témoignages :

« Je connais personnellement chacun de mes employés ; tous les matins, je mets un point d'honneur à aller les saluer et leur souhaiter une bonne journée. »

(Entr. n°16 : Très petite entreprise ; Agro-alimentaire; 11^e génération)

« S'ils rencontrent des difficultés, ils peuvent venir me trouver et j'essaierai de les aider. »

(Entr. n°20 : Petite entreprise ; Commerce ; 4^e génération)

« Je considère mon personnel avant tout comme des êtres humains et non pas uniquement comme de la vulgaire main d'œuvre. » (Entr. n°15 : Moyenne entreprise ; Industrie - immobilier ; 4^e génération)

« (...) dans mon entreprise, on respecte chaque employé : ils ne sont pas des numéros ! »

(Entr. n°33 : Petite entreprise ; Commerce ; 3^e génération)

Ce sentiment, souvent légitime et compréhensible porté par l'entrepreneur, peut être imposé aux générations suivantes et créer, à long terme, une obligation morale de perpétuer ce climat de convivialité et de confiance réciproque avec les membres de son personnel, même par-delà sa mort. Néanmoins, cela peut entraîner des complications lorsque cela est perpétué sans être remis en question au sein des familles.

En effet, si l'imposition de cette obligation morale permet le respect de certaines valeurs, elle annihile tout autant la possibilité d'évoluer. Un effet pervers de ce genre d'obligation

morale est le suivant : lorsque le propriétaire-dirigeant en place veut absolument maintenir cet état d'esprit, ce sentiment de cohésion et de fraternité réciproque au sein de son entreprise, il invoque souvent que le moyen le plus simple pour y parvenir est de maintenir le système en place (« pourquoi faudrait-il changer ? »).

Ensuite, cela peut s'avérer dramatique pour le développement de l'entreprise en termes de croissance. Imaginons que le fondateur ait entretenu une relation privilégiée avec son personnel et ait transmis cette obligation morale de perpétuer un contact aussi proche entre les membres de la famille et les employés, cela peut poser problème si l'entreprise augmente de 10 x son nombre d'employés. Ainsi en passant de 30 à 300, la charge devient lourde pour les membres familiaux de garder tous les aspects des relations qu'entretenait la génération précédente avec les membres du personnel. Tout cela crée de facto de **l'inertie** au sein de l'entreprise familiale.

9.2.3. Le point de vue sociétal et le gap générationnel

Si l'entreprise familiale évolue nécessairement au fil des générations, la société qui l'entoure change tout autant. Ainsi, il est à noter qu'il ressort de nos analyses que le contexte sociétal joue un rôle important dans les incompréhensions entre générations.

Il apparaît aujourd'hui que la société et les jeunes générations (moins de 40 ans) mettent l'accent sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce qui n'était pas le cas nécessairement dans le contexte sociétal de la fin du XX^e siècle. Bon nombre d'études, d'émissions, de livres ou autres canaux de communication en ont fait un message essentiel. Ce besoin d'équilibre fut d'autant plus renforcé par la crise du Covid ainsi que par les crises climatiques récentes, obligeant les gens à repenser le sens qu'ils donnent à leur vie. Comme le décrit Julia de Funes, philosophe en management, le travail n'est plus considéré comme une fin en soi. Il doit aujourd'hui être associé à un sens, à une autre finalité. Les jeunes générations travaillent dès lors pour atteindre un certain but, et non plus pour s'occuper, ou comme élément central de la vie. Ainsi, au sein des entreprises familiales multigénérationnelles, ces visions différentes de ce qu'est le travail s'affrontent et se

confrontent, créant même parfois beaucoup d'incompréhension lorsque le contexte sociétal n'est pas pris en compte.

« Mon père gérait plus l'entreprise avec ses deux bras. Moi j'ai quand même dû utiliser mes deux bras mais un peu plus ma tête. Et la génération qu'on appelle maintenant Y n'est plus gérable comme moi j'ai géré mon personnel à cette époque-là... on y allait, on poignait dedans, on fonçait... ici c'est une génération beaucoup plus, pas volage, mais qui travaille d'une autre manière où on peut être un peu moins exigeant... J'ai plutôt difficile à m'adapter."
(Entr. n°33 : Petite entreprise ; Commerce ; 3^e génération)

« Quand je vois la nouvelle génération (3^e génération), je vois bien que la philosophie des plus jeunes est de faire passer leur bien-être personnel avant l'entreprise. Je pense que l'entreprise doit s'adapter et comprendre que les gens fonctionnent comme ça maintenant, on n'a pas le choix."
(Entr. n°1 : Petite entreprise ; Services ; 2^e génération)

Dans cette mouvance, nous attirons l'attention sur certains sujets connexes faisant partie de ce gap générationnel et qui méritent d'être pris en compte lors de la confrontation des visions. Ainsi, sans être exhaustifs, nous citons l'évolution de la perception du genre féminin et les opportunités de carrière qui lui sont associées de façon incrémentale⁹ ; l'évolution de la perception de l'urgence climatique et la remise en question du système capitaliste classique

⁹ Pour de plus amples informations sur le sujet, nous recommandons notamment la thèse de Dr. Dinah Gutermuth, « Don't change the Lady : change the perceptions that are shady ! Assessing the influence of gender stereotypes in the evaluation of others and the self in work contexts » disponible à l'adresse suivante : <https://cris.maastrichtuniversity.nl/en/publications/dont-change-the-lady-change-perceptions-that-are-shady-assessing->

en entreprises, notamment via la création de fonds philanthropiques¹⁰, d'actions orientées ESG¹¹, de stratégies liées aux 17 objectifs de développement durable mis en place par l'ONU¹².

¹⁰ Pour de plus amples informations sur la philanthropie en entreprise familiale, nous recommandons la lecture de l'article suivant : Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2014). Firm philanthropy in small-and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 27(3), 244-258.

¹¹ Pour de plus amples informations sur le rôle social des entreprises familiales, nous recommandons les lectures suivantes : Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193-205.

Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.

¹² Pour de plus amples informations sur ces sujets, voir le site développé à cet effet : <https://sdgs.un.org/fr/goals>

10. Analyse approfondie de certaines dynamiques devenant limitantes

Lors de nos analyses sur les limites, nous avons aussi décelé d'autres éléments, différents des limites en ce qu'ils se concentraient exclusivement sur les moments de transition.

Ainsi, en complément à l'analyse des limites, nous avons aussi découvert, de par l'analyse itérative de nos données, certaines **dynamiques limitantes**. Par dynamiques limitantes, nous entendons ceci : des dynamiques créant des blocages lors des passages de transition. Ainsi, celles-ci se distinguent des limites en ce que ces dynamiques ne deviennent limitantes que lorsqu'il est question de changement au sein de la structuration de la famille en entreprise (dynamiques de gouvernance familiale) ou de l'entreprise familiale (dynamiques de gouvernance d'entreprise). Afin d'en comprendre les nuances, nous avons interrogé 2 experts en entrepreneuriat familial, sous le couvert de l'anonymat, afin de mieux cerner ces dynamiques limitantes.

Une fois encore, nous réitérons l'importance de la différence avec les limites présentées plus haut. Ici, ces dynamiques ne deviennent limitantes que parce qu'il y a un changement qui s'opère, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit du passage d'un état positif viable, à un état plus difficilement gérable.

10.1. Avoir une vision

Avoir une vision n'est pas une limite en soi et c'est même d'ailleurs plutôt un atout pour l'entreprise. Souvent créée par un fondateur, elle apparaît parfois comme une contrainte lorsque celle-ci ne s'adapte pas aux transitions, tant au niveau du business, que de l'intégration de nouveaux membres familiaux qui voudraient y ajouter une touche personnelle. Ainsi, lorsque la vision ne s'adapte pas aux transitions et qu'elle devient immuable, elle peut aussi devenir déconnectée et peut créer des frictions au sein de la famille.

10.2. L'implicite

L'implicite n'est pas non plus une limite factuelle. En effet, l'implicite peut convenir, et souvent convient bien, aux entreprises TPE de première génération, car l'emphase est mise sur le développement du business, avec les membres familiaux fort impliqués qui se comprennent sans nécessairement communiquer explicitement.

Néanmoins, quand l'entreprise croît, que les externes se font plus nombreux, que les générations se complexifient, il est important de revoir la place de l'implicite. En effet, c'est la façon dont l'implicite prend une place prépondérante dans une entreprise qui se formalise car sa taille évolue qui le transforme en dynamique limitante, passant de positif à négatif. Ainsi, c'est un phénomène qui, s'il est viable dans une société plus petite et très familiale, doit être remis en question dans une entreprise qui évolue.

10.3. Le processus décisionnel à l'unanimité

De nouveau, un processus à l'unanimité n'est pas nécessairement une limite en soi. Si l'unanimité ne pose pas de problème lorsqu'il y a peu de membres familiaux impliqués, avec une vision et des valeurs partagées, cela peut créer des problèmes lorsque la situation familiale se complexifie.

Sous prétexte d'accommoder et d'éviter les conflits, on décide souvent de ne pas remettre en question ce mode de fonctionnement « car les anciennes générations fonctionnaient comme ça ». La transition peut être vicieuse lorsque les rivalités s'installent, lorsque l'entreprise se divise en branches familiales. L'unanimité peut alors poser problème jusqu'à faire perdre toute cohérence au projet d'entreprise porté par la famille et faire stagner l'entreprise.

10.4. La méfiance envers les externes

Souvent les entrepreneurs familiaux d'entreprises de petite taille préfèrent rester en « famille ». Néanmoins, lorsque l'entreprise familiale grandit ou s'accroît, cette méfiance de l'externe construite sur l'idée du 'tout par et à la famille' peut devenir limitante pour le

développement de l'entreprise. En effet, il est difficile de formaliser, d'objectiver tout fonctionnement ou situation entre membres familiaux uniquement. A cela s'ajoute surtout la difficulté croissante de ne compter que sur les membres familiaux pour remplir toutes les fonctions que lorsque les entreprises croissent et atteignent de plus grandes tailles.

Cette méfiance peut aussi amener une autre dynamique très limitante au niveau des entreprises familiales : **le népotisme**.

Il est fréquent de constater, au sein des entreprises familiales, que des membres familiaux y occupent des postes, que ce soit dans l'opérationnel ou le management. Cela fait partie inhérente de la dynamique familiale au sein des entreprises et c'est une caractéristique fort commune. Plus qu'une caractéristique commune, pouvoir compter sur l'implication des membres de la famille au sein de l'entreprise est une force. Mais il faut rester vigilant quant à l'équilibre des forces et des risques que cela comprend. Ainsi, on voit parfois des entreprises familiales perdre en compétitivité car les membres familiaux qui y travaillent n'ont pas été engagés sur base de leurs compétences mais sur base de leur lien familial.

Pour les experts, l'important est de garder le contrôle sur les membres familiaux dans l'entreprise. Garder le contrôle signifie gérer leur nombre, mais aussi leur rôle, leur formation, leurs compétences.

*« Le grand problème des entrepreneurs, c'est qu'ils créent
souvent des fils à papa. »
(Expert anonyme 1).*

Sur base de leur expérience, ceux-ci expliquent que lorsqu'il y a trop de membres d'une famille dans l'entreprise, paradoxalement, l'esprit familial tel qu'on l'entend disparaît. Lorsque l'entreprise grandit, le rôle primordial de la famille semble, et doit, se déplacer.

*« L'important pour une famille, ce n'est pas d'être au jour le
jour dans une entreprise grandissante, mais d'en contrôler la
stratégie à long terme. »
(Expert anonyme 2).*

Dès lors, l'éducation et le développement des compétences, tant en termes de savoir-faire que de savoir être, sont d'une grande importance pour les futurs successeurs potentiels.

10.5. Avoir une vision de la transmission très rigide

Parfois on a des enfants et on ne leur demande pas de savoir si ça les intéresse. Parfois ça marche, parfois ça ne marche pas. L'obligation tacite de reprendre l'entreprise peut poser problème en termes de pression morale et mener à la faillite de l'entreprise, lorsque les enfants se sentent « esclaves de l'entreprise ». En plus de rendre les relations familiales difficiles, cela s'accompagne par le risque de tout perdre. Il faut donc s'assurer qu'il y a une réelle aspiration de la part de la Next Gen à rejoindre l'entreprise familiale, et non pas l'imposer.

Il est d'ailleurs à noter que les mentalités changent. En effet, la plupart des dirigeants-proprétaires que nous avons interrogés n'ont pas exprimé leur volonté de transmettre absolument l'entreprise à leurs descendants. Beaucoup se montrent aujourd'hui plus ouverts d'esprit, ne voulant en aucun cas imposer l'entreprise à leurs enfants. Nombreux sont les témoignages exprimant vouloir le bonheur de leurs enfants et laisser à ces derniers la liberté de choisir l'orientation professionnelle qui leur convient le mieux. Néanmoins, communiquer sur la vision de la transmission entre générations est primordial car certains enfants peuvent, par loyauté, se sentir obligés de rejoindre l'entreprise familiale.

10.6. Entreprise « vache à lait »

*« L'entreprise n'est pas, et ne doit jamais devenir une vache
à lait. »*

(Entr. n°29 : Grande entreprise ; Commerce ; 4^e génération)

Il est vrai que l'entreprise familiale est un écosystème intéressant, qui, lorsqu'il est bien géré, permet à une famille de se construire autour d'un projet entrepreneurial tout en assurant un confort financier à ses membres. Néanmoins, l'entreprise ne doit pas se

transformer en une « vache à lait ». Cette expression fait référence à la vache dont on prend le lait, sans qu'elle ne se plaigne. Cela renvoie à l'idée que l'entreprise serait alors une vache que les membres familiaux pourraient exploiter ou utiliser pour en tirer des avantages, principalement pécuniaires. Il arrive que ce genre de comportements puissent être vécu dans les entreprises familiales, en confondant responsabilité et droit lorsqu'il s'agit de l'entreprise familiale.

« Leur père leur disait toujours : l'entreprise familiale, c'est un cornet de glace, mais on ne peut prendre que la glace qui coule. »

(Entr. n°8 : Grande entreprise ; Services ; 2^e génération)

11. Questions pour cadrer les limites

Lorsqu'on fait face à des transitions importantes au sein de l'entreprise familiale, il est primordial de prendre du recul afin d'analyser si, oui ou non, le modèle d'entrepreneuriat appliqué correspond à la situation de l'entreprise et de la famille. En effet, les limites de chaque modèle sont souvent latentes et sous-jacentes et il n'importe pas de seulement de savoir quand le modèle atteindra ses limites mais surtout d'adapter le modèle, si cela est possible et qu'il en est encore temps, pour que ces limites n'apparaissent pas ou puissent être dépassées.

Pour ce faire, nous avons voulu prendre de la hauteur en offrant quelques pistes de réflexion à certaines questions au cœur des introspections des entrepreneurs familiaux.

11.1. Quels sont les effets pervers (humains, économiques) de la croissance et du temps (générations) sur l'efficacité du modèle familial ?

Il apparaît que les effets pervers ne sont pas liés de facto à la croissance et au temps. En effet, les effets pervers de la croissance ne sont pas les mêmes que ceux du temps.

Lorsqu'il est question de croissance, on fait face à certains effets pervers. Le plus important est l'effet pervers humain lié à la volonté de freiner la croissance de l'entreprise familiale pour rester en famille. Cela peut être lié à l'adage reconnu en entrepreneuriat familial : « pour vivre heureux, vivons cachés ». L'effet pervers que cela engendre est double en ce sens que premièrement, il ne permet pas à l'entreprise de développer sa pleine capacité, et secondement en enfermant la famille sur elle-même avec une quantité limitée de personnes pouvant être utiles à l'entreprise. Or, comme il a été dit dans plusieurs entretiens, tous les membres de la famille ne sont pas nécessairement les plus compétents et le népotisme, lorsqu'il est complet peut alors s'avérer être délétère.

Un autre effet pervers, plus latent et observable dans bon nombre d'entreprises familiales est décliné comme suit : l'entreprise croît de façon exponentielle, mais aucun changement ni modification n'est apporté dans la structure de gouvernance, tant au niveau de l'entreprise (formalisation du C.A ; entrée d'externes à des postes clés ; répartition des responsabilités) qu'au niveau de la famille (pas de conseil de famille ; les actionnaires se

distinguent entre actifs et passifs mais il n'y a pas de communication organisée). Typiquement, cela se traduit par cet exemple : le père lance une entreprise qui tourne bien et il la gère seul : peu de formalisation, pas d'équipe de gestion, peu de communication avec les autres membres de la famille. Puis, le père vieillit et 2 de ses 5 enfants entrent dans l'entreprise. Ils font croître l'entreprise, la développent à l'international, augmentent le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. Pour pouvoir faire cela, ils se partagent les tâches d'administrateur délégué, et créent une équipe de management autour d'eux. Dans certains cas, le père s'y oppose fermement en prétextant que « de son temps, il faisait ça seul, et cela se passait très bien » dans d'autres, le père vérifie sans cesse ce qui est décidé, n'accepte pas le système de hiérarchie et by-passe les décisions. Autre cas fréquent, les 3 autres enfants n'ont pas d'informations sur la façon dont est gérée l'entreprise, le rôle qu'ils ont ou pourraient jouer en tant qu'actionnaires, le rôle que jouent leurs frère et sœur impliqués. Tous ces non-dits forment alors des ressentiments qui vont finir par prendre trop de place au sein de l'entreprise et mettre à mal son bon fonctionnement. Lorsqu'il y a un changement de taille et de générations, il faut qu'il y ait une réelle adaptation de la gouvernance, tant familiale que d'entreprise car c'est avec ces structures que l'entreprise pourra avancer.

Un effet pervers lié au temps, ou plutôt à la temporalité au sein des entreprises familiales est celui de la durée de carrière des membres familiaux. En effet, il n'est pas rare de voir certains membres de la famille occuper des postes clés jusqu'à un âge très avancé, ce qui ne se voit pas dans les autres types d'entreprises. Il est clair que cela a un réel impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Là aussi, mettre en place des structures de gouvernance établissant des règles en termes d'âge peut être d'une grande aide. Il est certain que ces questions sont d'autant plus compliquées à aborder lorsqu'il est question des membres de la même famille, mais les compétences, la résistance au stress, la connaissance des technologies et la capacité au changement sont corrélées à l'âge et certains rôles doivent pouvoir être transférés à des personnes plus jeunes, pour autant qu'elles soient compétentes. Cela ne veut pas dire que les membres plus âgés de la famille ne peuvent pas jouer un autre rôle. Ainsi, être membre du conseil d'administration, avoir un rôle d'avis, former la jeune génération en partageant son expérience sont tout autant de rôles importants qu'il faut assurer dans une entreprise. Pour donner une idée, nous avons

noté que dans bon nombre d'entreprises ayant mis des mécanismes de gouvernance en place, la limite d'âge pour occuper une fonction opérationnelle clé (CEO ; directeur d'un département, administrateur délégué...) est fixée entre 60 et 69 ans alors que la limite pour occuper une fonction stratégique (président ou membre du conseil d'administration) est quant à elle fixée à 75 ans.

11.2. A quel prix le modèle familial est-il tenable au cours de l'évolution de l'entreprise ?

Cette question doit d'abord être déconstruite en tant que telle. Au vu de ce qui précède, nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas « un » modèle familial homogène, mais que ce modèle familial a tendance à évoluer au cours des générations. Dès lors, lorsqu'on se demande à quel prix le modèle familial est-il tenable, on doit s'intéresser non pas à son maintien, mais à son évolution. Le modèle familial au sens commun, c'est-à-dire, seuls les membres familiaux au sein de l'entreprise, ne peut être viable qu'au prix de garder une entreprise de toute petite taille, sans trop de diversification. Le problème est que ce genre de raisonnements fait apparaître à long terme d'autres effets pervers (voir section plus haut).

Dès lors la question de savoir si le modèle familial est tenable doit plutôt se transformer en volonté de l'adapter. Un modèle tenable n'est pas immuable car la société (au sens sociétal), l'entreprise et les membres familiaux ne sont pas immuables non plus. Dès lors, le modèle familial doit être revu et défini en fonction des besoins de la famille, dans les possibilités viables de l'entreprise, à chaque transition majeure. Il apparaît parfois qu'un modèle familial (au sens large), qu'une implication familiale quelconque ne soit plus tenable. Dans ce cas, il est important d'ouvrir la porte à des modèles non familiaux, permettant à la famille de s'en sortir financièrement et de préserver ses intérêts patrimoniaux par la vente, et/ou de rester solidaire en évitant de se déchirer à cause de l'entreprise familiale).

« Grandir est indispensable, mais mal grandir, c'est la catastrophe. »

(Expert anonyme 2)

11.3. Quand la famille devient-elle un poids pour l'entreprise ?

La famille peut être un poids pour l'entreprise à différents moments et dans des situations très variées. Des analyses, il ressort que souvent la famille devient un poids pour l'entreprise dans différentes situations. Premièrement, lorsque la famille considère l'entreprise comme un dû, et non plus comme une responsabilité. Deuxièmement, lorsque la façon de prendre des décisions et le poids accordé aux membres familiaux n'ont pas été adaptés à l'augmentation du nombre de membres familiaux impliqués. Troisièmement, le népotisme à tout va et surtout à mauvais escient peut aussi se transformer en poids pour l'entreprise lorsque celui-ci est organisé à de trop hauts niveaux de pouvoir dans l'entreprise, avec des gens réellement incompetents.

Il est tout de même important de souligner que malgré tout, la force d'une entreprise familiale réside dans le fait qu'elle fait travailler « son propre argent », impliquant de facto une perspective à long terme ainsi qu'une plus grande acuité sur l'obligation de qualité.

11.4. A l'inverse, quand l'entreprise devient-elle destructrice pour la famille ?

L'entreprise peut, elle aussi, devenir un poids pour la famille lorsque celle-ci est considérée comme un membre à part entière, accaparant tout le temps du CEO mais aussi, tous les moments passés en famille. Ainsi, lorsque les réunions de famille se transforment en réunions de boulot, lorsqu'il n'est pas envisageable de céder sa place au sein de l'entreprise à d'autres et que l'entreprise est un tout, elle devient destructrice pour la personne qui en a fait son tout, ainsi que pour ses proches qui ne peuvent communiquer avec cette personne ou qui ne trouvent pas leur place dans cette aventure entrepreneuriale familiale. Autre fait non négligeable, lorsqu'il y a des conflits au sein de l'entreprise et qu'aucune distance n'est installée entre la sphère professionnelle et la sphère privée, alors l'entreprise peut être destructrice pour la famille.

11.5. Quand le modèle atteint-il ses limites ?

Cette question n'a plus lieu d'être puisqu'il n'existe pas un, mais bien plusieurs modèles d'entrepreneuriat familial. Lorsqu'on fait face à des transitions importantes au sein de l'entreprise familiale, il est primordial de prendre du recul afin d'analyser si, oui ou non, le modèle d'entrepreneuriat appliqué correspond à la situation de l'entreprise et de la famille. Ces limites sont latentes et sous-jacentes et il n'importe pas de savoir quand le modèle atteindra ses limites mais plutôt d'adapter le modèle pour que les limites ne se transforment pas en handicaps.

11.6. Aborder l'obsession de la pérennité, qui fait sens jusqu'au non-sens

L'obsession de la pérennité est une limite en soi. Elle est ancrée dans les peurs psychologiques enfouies et s'explique par le besoin de vouloir transmettre, laisser une trace de son passage. Ainsi, si cela en fait une force de résilience au sein des entreprises familiales, il apparaît aussi qu'elle en est une cause de faillite et de déchirements encore trop importante aujourd'hui.

La notion de patrimoine familial, souvent confondu avec patrimoine pécuniaire dans l'entreprise familiale, est aussi au cœur de cette notion de pérennité. L'entreprise familiale représente l'ancrage du patrimoine familial et la possibilité de le faire fructifier. Ainsi, la peur de perdre ce patrimoine pousse des générations entières vers l'obsession de la pérennité pour la fierté familiale, la postérité, et le confort des générations à venir.

Il arrive que, dans certains cas, la génération en place ne veuille pas que la génération suivante reprenne. Dans les entretiens, nous avons eu un cas intéressant. Josiane est entrepreneure familiale dans le secteur du transport. Le savoir-faire dans les transports se transmet depuis 4 générations. Josiane travaille avec son mari dans l'entreprise que son père a créée avec son frère et elle. Elle aurait préféré ne pas transmettre cette entreprise et la vendre. Néanmoins, sa fille aînée a intégré l'entreprise après avoir cherché un emploi en tant qu'assistante sociale longtemps sans trouver. Josiane aurait préféré vendre, pour épargner à sa fille d'évoluer comme elle, dans un secteur parfois difficile, et plutôt en perte.

Ainsi, alors que partout **la pérennité de l'entreprise familiale** est érigée en une priorité, nous décidons de nous placer en contestataires et d'affirmer que **la pérennité de l'envie d'entreprendre en famille** est plus importante et distincte. Il peut arriver par exemple qu'une entreprise ou qu'un secteur ne soit plus rentable et il faut pouvoir l'accepter. Vendre permet souvent de libérer une somme importante permettant au(x) propriétaire(s) et de facto, à la famille, de vivre confortablement et le cas échéant, à ceux de ses membres qui le désirent de recréer un nouveau projet entrepreneurial plus adapté à la société, aux profils de la famille, à la volonté de ses membres.

11.7. Quels sont les moments clés durant lesquels le modèle familial a été remis en question dans des entreprises familiales ? Quand devrait-il être remis en question ?

Les moments clés sont souvent liés à des événements dramatiques ou spectaculaires. Ainsi nous avons vu que ces moments se traduisaient par des successions ; des conflits ; des maladies rendant les personnes clés inaptes à travailler ; des décès (souvent soudains) ; des déchirures familiales et/ou entrepreneuriales.

Notre ambition est ici de faire comprendre que les limites sont sous-jacentes et qu'il est primordial pour les entreprises familiales de ne pas attendre qu'elles aient éclos pour les prendre en compte et les questionner. Ainsi, si les changements sont minimes et se font par couches, il est important de créer des moments clés réguliers pour remettre le modèle familial en question plutôt que de ne pas prendre de hauteur et attendre que la hauteur nous percute de plein fouet.

Le juste équilibre est ce qu'il y a de plus dur à trouver. L'entrepreneuriat familial reste une belle structure sur du long terme mais elle nécessite d'être entretenue et vérifiée souvent, comme le sont les machines des entreprises. Il est plus intéressant de les faire entretenir que d'attendre qu'elles cassent, d'autant plus qu'elles sont au cœur des processus de fabrication et indispensables tout comme l'est une famille au sein de l'entrepreneuriat familial.

La parabole de la grenouille et l'eau bouillante

Une grenouille nage dans une marmite remplie d'eau. Un feu est allumé sous la marmite de façon à faire monter progressivement la température. La grenouille nage sans s'apercevoir de rien. La température continue de grimper, l'eau est maintenant tiède. La grenouille s'agite moins mais ne s'affole pas pour autant. La température de l'eau continue de grimper. L'eau est cette fois vraiment chaude. La grenouille commence à trouver cela désagréable, elle s'affaiblit mais supporte la chaleur. La température continue de monter, jusqu'au moment où la grenouille va tout simplement finir par cuire et mourir. Si la même grenouille avait été plongée directement dans l'eau à 50 degrés, elle aurait immédiatement donné le coup de patte adéquat qui l'aurait éjectée aussitôt hors de la marmite.

Cette expérience montre que, lorsqu'un changement s'effectue d'une manière suffisamment lente, il échappe à la conscience et ne suscite, la plupart de temps, aucune réaction, aucune opposition, aucune révolte. Au contraire, si la grenouille était jetée directement dans l'eau bouillante, sa réaction serait différente. En effet, suite à cette soudaine perturbation où le danger pour elle se fait tangible et directement perceptible, elle tenterait de trouver un moyen de sortir du bocal, ou de refroidir la température de l'eau. Elle mettrait donc en place des mécanismes à court terme drastiques de façon à rétablir une situation correcte, en réagissant de façon visible et forte.

12. Recommandations issues des analyses

Comme démontré dans ce rapport, il existe plusieurs réalités lorsqu'il est question d'entreprendre en famille. Si l'envie d'entreprendre en famille perdure et que des limites sont pressenties ou apparaissent, il est important d'y accorder une certaine attention et du temps pour les identifier et tenter de passer outre celles-ci. Mais comment ?

Nos analyses de terrain ont révélé qu'un très grand nombre d'actions avaient été mises en place par les dirigeants d'entreprises familiales. Dans ce domaine, leur imagination/créativité est vraiment sans... limite !

En prenant un peu de hauteur, il a été possible de déceler les similitudes que présentaient ces moyens d'action au sein des entreprises analysées. En empruntant une analogie maritime, nous regroupé ces moyens d'action en **3 stratégies** suivantes :

- **stratégie d'adaptation** : on colmate les brèches du bateau et on renforce son mat afin qu'il puisse affronter les bourrasques de vent et les fortes vagues ;
- **stratégie de régulation** : on ne touche pas au bateau, mais on essaie de le faire naviguer dans des zones calmes où il n'y a pas trop de vent, ni trop de vagues ;
- **stratégie de bifurcation** : on se rend compte que le bateau est trop vétuste pour affronter les grosses vagues et on décide de le remplacer par un autre qui est plus robuste et plus résistant.

Tout au long de ce rapport, nous avons tenté d'illustrer par des exemples concrets les solutions relevant de chacune de ces trois postures. Il n'y a bien évidemment pas de solution « miracle » et nous nous sommes bien gardés de nous aventurer trop profondément sur la formulation de recommandations normatives ou de proposer des solutions prescriptives. A contrario, pour conclure ce rapport, nous avons choisi de vous présenter quelques exemples concrets illustrant chacune de ces trois postures/stratégies en essayant de vous offrir de potentielles pistes de réflexion, outils et points de repères vous permettant de mieux naviguer dans les eaux parfois troubles de l'entrepreneuriat familial.

12.1. Stratégie d'adaptation

Les actions relevant de cette posture s'inscrivent dans une perspective **de maintien du modèle en place**. Cette stratégie consiste à mettre en place des structures, des organes, des procédures, des règlements, des outils, ... afin que le modèle actuellement en place soit en adéquation avec les niveaux de complexité de l'entreprise et de la famille.

Il s'agit donc d'une stratégie visant à **adapter le modèle** aux nouvelles conditions dans lesquelles il sera amené à fonctionner, sans en modifier la substance.

Exemple 1 : Modèle de gestion familiale

Pour que ce modèle de gestion familiale reste vertueux, il faut entretenir une cohésion, une harmonie, une confiance réciproque entre tous les membres de la famille. Pour maintenir cet esprit de cohésion et de solidarité, plusieurs principes peuvent être définis :

- l'égalité de traitement entre les membres de la famille. Cela implique qu'il ne devrait pas y avoir de différences en termes de salaires, d'avantages en nature, et de dividendes entre les membres familiaux qui travaillent pour l'entreprise et s'il devait y en avoir, elles doivent être justifiées à l'aide d'éléments objectifs probants tels que : la nature des tâches effectuées, le type de fonctions occupées, le niveau de responsabilités, le nombre d'heures prestées ;
- un processus décisionnel fondé sur le consensus : cette posture consensuelle peut présenter certains avantages (cela renvoie l'image d'une famille unie, d'une famille qui parle d'une seule voix, d'une famille forte au sein de laquelle il n'y a pas de place pour les conflits interpersonnels, ...), mais sur le long terme, comme expliqué ci-avant, elle présente également certains inconvénients ;
- une politique de transmission des titres égalitaire : le principe d'égalité entre les membres familiaux entraînera au fil des générations une dilution du capital de l'entreprise dans les différentes branches.

Il est possible d'agir contre ce phénomène de dilution par plusieurs moyens :

- concentrer les titres de propriété au niveau d'une seule branche et compensation financière des autres branches de l'arbre (*pruning the tree*) ;
- scinder les activités de l'entreprise familiale en plusieurs sociétés indépendantes et en léguer une à chacune des branches de l'arbre familial ;
- filialiser les activités de l'entreprise familiale et en confier la gestion respective à un membre de chaque branche familiale ;
- décider de ne pas décider : on décide de laisser grandir l'arbre familial et de garantir à chaque branche le droit de transmettre les titres de propriété à leur descendance, le but étant de transformer l'entreprise familiale en une dynastie familiale au fil des générations (e.g. famille Mulliez) afin de définir le modèle qui prévaudra dans la prochaine génération ;
- par ailleurs, il est également possible de traiter ce problème par l'établissement de règles communes qui seront formalisées dans les statuts ou un pacte d'actionnaires (pour éviter une dilution trop importante du capital au sein des branches et des sous-branches familiales).

Exemple 2 : Modèle de gestion actionnariale – La perte de *l'affectio societatis*

Pour que le modèle actionnarial reste vertueux, il faut que les actionnaires familiaux ne considèrent pas l'entreprise familiale comme un simple actif financier, mais qu'ils soient bien conscients que cette entreprise occupe une place centrale dans l'histoire familiale et qu'ils aient dès lors une « obligation morale » de se comporter comme des actionnaires responsables vis-à-vis de cette entreprise familiale.

Pour y parvenir, la solution consiste à créer, tout au long du processus de développement de l'entreprise, une histoire familiale avec des récits évoquant les grandes phases par lesquelles l'entreprise familiale est passée, en insistant sur le rôle joué par les différents membres familiaux qui l'ont dirigée et qui ont contribué à son développement (appelés mythes familiaux). Il faut également mettre en place des moments de partage et de transmission de ces récits historiques. En outre, il convient d'organiser des activités (journée familiale, visite du site de l'entreprise, ...) spécifiquement réservées aux membres familiaux, le but étant de créer du lien et de favoriser les interactions entre les membres familiaux qui ne se connaissent pas du tout.

« ... On a quand même réussi, entre autres, au travers de notre cotation en bourse, à appliquer toutes les règles de bonne gouvernance. Aujourd'hui, j'ai l'impression qu'on a la situation idéale, on est suffisamment familial pour créer une certaine ambiance familiale dans l'entreprise. Je crois que pour beaucoup de gens, c'est quand même plus rassurant de savoir que les actionnaires sont des gens qu'ils connaissent, qu'ils voient, qu'ils côtoient plutôt qu'un fonds de pension américain, quelque part, avec des gens qu'ils ne connaissent pas, qui ne connaissent pas la Belgique, et qui, pour un oui ou pour un non, disent « on vend, on achète ». Ici, ils savent que nous on est quand même liés historiquement, familialement, émotionnellement. »

(Entr. n°22 : Moyenne entreprise ; Industrie ; 4^e génération)

Exemple 3 : Modèle de gestion actionariale – Perte de l'esprit de cohésion familiale

Dans le cas pratique 34 (grande entreprise, industrie, troisième génération), dans laquelle 7 frères et sœurs sont propriétaires à parité, un des frères actionnaires 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 notamment 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 ! »

Par ailleurs, il a également installé le **G7**, qui comprend les sept actionnaires familiaux (tous frères et sœurs). 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 sœurs, 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 ! »

12.2. Stratégie de régulation

Les actions relevant de cette stratégie s'inscrivent également dans une perspective de maintien du modèle actuellement en place. Par contre, les moyens d'action pour y parvenir sont différents. En effet, dans cette posture de **régulation**, on cherche à maintenir les niveaux de complexité familiale et entrepreneuriale dans les limites raisonnables du modèle. Autrement dit, il s'agit d'une posture visant à **réguler les conditions** dans lesquelles le modèle sera amené à fonctionner, et *in fine* à préserver la validité du modèle actuellement en place, sans devoir le modifier.

Parmi les actions s'inscrivant dans cette posture de régulation, la plus fréquente consiste à maintenir délibérément l'entreprise dans une taille raisonnable qui soit gérable par la famille.

« Malgré qu'on fasse un chiffre de 20 millions d'€, on veut garder une dimension humaine et familiale au sein de notre entreprise. »

(Entr. n°14 : Petite entreprise ; Industrie ; 4^e génération)

« Il faut toujours se méfier, ne pas se reposer sur ses lauriers, il faut progresser. Un danger aussi c'est de grandir et après

ce qui me fait peur c'est de devenir trop grand, mais ça je ne le verrai pas. Devenir trop grand et puis ne plus gérer. »
(Entr. n°20 : Petite entreprise ; Commerce ; 4^e génération)

« Je ne pense pas que notre but est de grossir mais plutôt de faire bien vivre tout le monde, que tout le monde s'y retrouve, que les familles des entreprises soient bien. »
(Entr. n°21 : Moyenne entreprise ; Construction ; 3^e génération)

« J'ai toujours mis le frein à l'agrandissement de l'entreprise. Mon père avait une grosse entreprise de 15 ou 18 camions, et j'ai toujours dit à mon frère « je veux rester une petite entreprise familiale ». (...) c'est moi qui ai toujours mis le frein. Mon frère a voulu à un moment donné s'agrandir, mais comme c'est moi qui gère tout ça, j'ai dit « non, je veux rester une petite entreprise ». (...) Plus tu grandis, plus tu as des responsabilités, plus tu l'as moins sous contrôle aussi. Donc non, c'était rester familial, maximum 10. »
(Entr. n°23 : Petite entreprise ; Services ; 2^e génération)

12.3. Stratégie de bifurcation

Dans cette posture, on se rend compte que le modèle actuel n'est plus tenable et on décide de le **remplacer par un autre modèle** qui correspond mieux à l'augmentation de complexité de l'entreprise et/ou de la famille. Une stratégie alternative s'inscrivant dans cette posture est la décision de revendre l'entreprise familiale pour bifurquer de secteur, ou encore de modèle.

C'est une stratégie que l'on rencontre très souvent dans les entreprises s'inscrivant dans un modèle de gestion patriarcale et dans une moindre mesure dans un modèle de gestion

familiale ! Les dirigeants se rendent compte que le modèle de gestion actuellement en place n'est plus adapté et ils décident de bifurquer vers un autre modèle.

Cette stratégie de bifurcation nécessite la plupart du temps au minimum deux générations pour se mettre en place. La première génération prend conscience des limites du modèle actuel et de la nécessité de le faire évoluer, la seconde génération quant à elle va devoir accepter le nouveau modèle et progressivement mettre en place de nouvelles routines pour lui donner de la substance et le faire fonctionner.

13. BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., Amann, B., & Garaudel, P. (2007). Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial. *Colloque Annuel 2007 AIMS, December*, 1–28.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance : Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Bohuon, A., & Gimenez, I. (2019). La Parenté, un état des lieux. *Dialogues*, 2(115), 9–29.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9, 103–113.
- Crutzen, N., & Pirnay, F. (2017). *La communication au cours du processus de transmission intrafamiliale en Belgique Francophone*.
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? *Management International*, 14(1), 11–23.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). Family Business Models. In *Family Business model. Practical solutions for family business* (pp. 57–77). Palgrave Macmillan.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. O. De. (2011). The Bind That Ties : Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111–118. <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Kammerlander, N., & Massis, A. De. (2020). Frequently asked questions in qualitative family business research and some guidelines to avoid risky paths. In *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business* (Issue January). <https://doi.org/10.4337/9781788116459.00007>
- King, N., Brooks, J., & Tabari, S. (2018). Template Analysis in Business and Management Research. In *Qualitative Methodologies in Organization Studies: Vol. II* (pp. 179–207). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3>
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How Family Involvement Influences Organizational Change. *Journal of Change Management*, 19(1), 26–36.
- Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2008). *Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales*.
- Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2009). *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu*.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Looking Back at and Forward From: “Family

- Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities.” *Family Business Review*, 31(2), 229–237.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. *Family Business Review*, 14(4), 335–351. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00335.x>
- Marquet, J. (2008). Evolution et déterminants des modèles familiaux. *Centre d’Education à La Famille et à l’Amour CEFA*, 1–13.
- Matias, C., & Franco, M. (2018). Family protocol : how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0167>
- Mattart, R., Pirnay, F., & Crutzen, N. (2020). *L’ouverture de la gouvernance et du capital dans les entreprises familiales: Une analyse exploratoire en Belgique, Franc et Luxembourg*. <https://hdl.handle.net/2268/251155>
- Missonier, A. (2017). L ’ entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2). <http://journals.openedition.org/fcs/1933>
- Monfette, O., & Malo, A. (2018). Apprendre à naviguer dans les eaux troubles de l’analyse inductive : les interactions au profit de l’innovation. *Recherches Qualitatives*, 37(2), 39–60. <https://doi.org/10.7202/1052107ar>
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003>
- Rau, S., & Werner, A. (2020). How Older Family Businesses Can Keep the Magic Going. *Entrepreneur & Innovation Exchange, Published*.
- Rodrigues, J., & Marques, M. A. (2019). Family firms and Family Business: a conceptual approach about ambiguities, paradoxes and uniqueness of family businesses. *European Journal of Social Sciences Studies*, 4(5), 150–172.
- Saldaña, J. (2013). The Coding Manual for qualitative researchers. In *SAGE* (second edi). Sage Publications Ltd.

14. Annexes

14.1. Grille d'entretien

14.1.1. Introduction - connaissance de la personne

1. Brève présentation de l'EF : quel domaine, quelle génération ; quelle taille (employés, sites, etc.), combien de membres familiaux actifs, histoire ?
2. Quel rôle a la personne interviewée au sein de l'EF ?

14.1.2. Entreprise familiale

- *Caractère familial*

3. Est-ce que vous vous considérez comme une entreprise familiale ?
4. Comment définiriez-vous le caractère familial de l'entreprise ?
5. Les relations entre la famille et l'entreprise sont-elles formalisées via des règles ou procédures ?
6. Si oui, depuis combien de temps sont-elles mises en place et comment sont-elles communiquées aux membres de la famille ?
7. Sont-elles acceptées par tous ?
8. Ont-elles déjà été modifiées (si oui sur quels aspects) ?
9. Si non, pourquoi ne pas les avoir formalisées ?
10. Avez-vous mis en place des mesures, des actions, des moyens pour préserver/maintenir le caractère familial de votre entreprise ?

11. Quelle est l'importance pour votre entreprise d'être reconnue comme étant une entreprise familiale ? Est-ce que vous l'utilisez comme argument central lorsque vous communiquez avec vos *stakeholders* ?
12. Quels sont les (+/- trois) événements qui, s'ils survenaient, pourraient faire perdre à votre entreprise son qualificatif « familial » ?
13. Quel est la probabilité de survenance de ces trois événements ? Est-ce qu'il y a un risque qu'une de ces 3 menaces se concrétise ?
14. Si oui, qu'avez-vous mis en place pour l'anticiper ? si non, que pourriez-vous envisager de mettre en place pour l'anticiper ?
15. Quelle est la valeur ajoutée apportée par le fait de se revendiquer comme une entreprise familiale ? Est-ce que vous pourriez vous en passer ?

- *Entreprise familiale ou famille en entreprise ?*

16. Si vous deviez choisir : feriez-vous passer la famille d'abord ou l'entreprise d'abord ? pourquoi ?
17. Êtes-vous plus attaché à l'entreprise familiale (histoire, fierté, générations) ou êtes-vous plus attaché à l'idée d'entreprendre en famille ?
18. Pourriez-vous imaginer vous lancer dans une autre activité avec un membre familial ou préférez-vous que la famille se concentre dans l'entreprise ?

14.1.3. Évolution dans l'entreprise (pierre angulaire du questionnaire)

- *Relation entreprise/famille*

19. Quels sont les bienfaits que l'entreprise amène à la famille ?
20. Selon vous, y a-t-il des conditions/contextes plus « favorables » à l'émergence d'une symbiose entreprise/famille ?
21. Selon vous, y-a-t-il aussi des conditions/contextes plus « favorables » à l'émergence d'un décalage entre la famille et l'entreprise ? Lesquels ?
22. Quels seraient les symptômes annonciateurs précurseurs d'un décalage famille/entreprise ?

23. Si le décalage devient trop fort, pensez-vous qu'il faille absolument chercher à rééquilibrer la balance ?
24. Y a-t-il des dispositions qui peuvent être mises en place pour rééquilibrer la balance famille/entreprise et si oui lesquelles ?
25. En avez-vous mis en place au sein de l'entreprise ? Que cela vous a-t-il apporté ?
26. Dans quelle mesure cela vous semblerait-il irréversible ?
27. Quelles pourraient-êtré les autres alternatives si l'équilibre ne pouvait être retrouvé ?
28. Au niveau de la relation famille/entreprise, quelles sont les principales différences que vous voyez entre votre génération et celles qui vous ont précédé ?
29. Quel a été l'élément déclencheur de ces changements ?
30. Qui les a mis en place et pourquoi les avoir mis en place ?
31. Ces changements ont-ils (sont-ils) été bénéfiques pour l'entreprise ? et pour la famille ?

- *Gestion dans l'entreprise*

32. Si vous comparez spécifiquement les méthodes de gestion de l'entreprise familiale actuelles avec celles mises en place par les générations précédentes (vos parents, vos grands-parents, ...), quelles sont les principales différences que vous voyez ?
33. Quel a été l'élément déclencheur de ces changements ?
34. Qui les a mis en place et pourquoi les avoir mis en place ?
35. Ces changements ont-ils été (sont-ils) bénéfiques pour l'entreprise ? et pour la famille ?

14.1.4. Réflexion critique et prospective

36. Qu'est-ce qui vous retient/youe pousse à continuer au quotidien ici plutôt que dans une autre entreprise ?
37. Comment voyez-vous l'entreprise familiale dans 30 ans ?

38. Quelles sont les principales difficultés/menaces/défis auxquelles la prochaine génération devra faire face ?
39. Sur quels éléments pensez-vous que la prochaine génération (vos enfants, vos neveux/nièces, ...) devra être plus particulièrement attentive afin de préserver/perpétuer le caractère familial actuellement en place au sein de votre entreprise ?
40. Pensez-vous que ce caractère familial doit être absolument gardé au sein de l'entreprise dans les générations futures ?

14.1.5. Conclusion ?

41. Voudriez-vous ajouter une chose, aborder un élément auquel je n'aurais pas pensé et qui vous semble primordial ?
42. Auriez-vous des conseils à me donner, issus de votre propre expérience ?
43. 3 mots positifs et 3 mots négatifs pour qualifier l'entrepreneuriat familial ?