

THÈSE PRESENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITE DE BORDEAUX

ECOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ
SCIENCES DE GESTION

Par Meriem GHARBI

LES FACTEURS DE PERENNITE DES ENTREPRISES
HENOKIENNES : CONSTRUCTION D'UN MODELE
CONCEPTUEL EXPLICATIF.

Le cas des PME Hénokiennes de la région de la Nouvelle
Aquitaine

Sous la direction de : Christian PRAT-dit-HAURET

Et du co-directeur : Gérard HIRIGOYEN

Soutenue le : 13/12/2024

Membres du jury :

Monsieur Christian PRAT-dit-HAURET

Directeur de recherche
Professeur des Universités
IAE, Université de Bordeaux
Co-directeur de recherche

Monsieur Gérard HIRIGOYEN

Professeur émérite des Universités
Président Honoraire de l'Université Montesquieu Bordeaux 4
Directeur honoraire de l'IAE de Bordeaux

Madame Martine HLADY RISPAL

Rapporteuse
Professeur des Universités
IAE, Université de Limoges

Monsieur Thierry POULAIN REHM

Rapporteur
Professeur des Universités
La Rochelle Université

Monsieur Jean-Pierre MATHIEU

Président
Professeur émérite des Universités
Université Paris 13

Madame Amélie VILLEGGER

Examinatrice
Maître de conférences – HDR
IAE, Université de Bordeaux

Titre : Les facteurs de pérennité des entreprises Hénokiennes : construction d'un modèle conceptuel explicatif. Le cas des PME Hénokiennes de la région de la Nouvelle Aquitaine.

Résumé :

Dans un contexte actuel marqué par une incertitude croissante, la survie des entreprises et leur solidité face aux imprévus se pose plus que jamais. La résilience ainsi que la pérennité des entreprises se trouvent alors au cœur des préoccupations et des discours des décideurs, leaders et dirigeants.

Cet engouement pour la survie et la longévité des entreprises laisse à croire que la grande majorité d'entre elles est condamnée à disparaître au bout de quelques dizaines d'années d'existence tout au plus.

Il est surprenant alors de constater l'existence d'entreprises qui défient ces statistiques en cumulant plus d'une centaine d'années de longévité et en réussissant à préserver leur caractère familial et ce depuis leur création. Cette pérennité suscite alors l'interrogation et la curiosité de tout chercheur qui étudie cette catégorie bien particulière d'organisations.

De ce fait, ce travail doctoral vise à comprendre comment ces entreprises ont pu survivre et rester pérennes pendant plusieurs décennies voire siècles, à travers l'étude et l'identification des facteurs de leur pérennité.

Pour ce faire, la présente recherche s'appuie sur l'étude d'un échantillon d'entreprises familiales françaises de petite et moyenne taille (PME) dites « Hénokiennes », implantées dans la région de la Nouvelle Aquitaine. En effet, ces entreprises centenaires, incarnent sans aucun doute le meilleur de l'entrepreneuriat, et seraient porteuses d'un modèle de pérennité qui pourrait constituer une alternative aux modèles classiques.

Adoptant une posture constructiviste, la présente recherche repose sur une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas multiples. Le mode de raisonnement abductif est retenu à ce titre.

Le présent travail se compose de deux parties :

- Une partie théorique à partir de laquelle seront identifiés le cadre théorique de la recherche ainsi que le corpus de propositions théoriques : une revue de la littérature portant sur la thématique de la pérennité des EF sera menée en premier lieu. Ensuite, pour affiner et dessiner les contours de la démarche empirique, des axes théoriques de

la recherche relatifs à la gouvernance des entreprises familiales, à leur résilience ainsi qu'à leurs capacités stratégiques seront identifiés et analysés.

- Une partie empirique consacrée à l'explication de la méthodologie de recherche retenue, à l'analyse des cas et à la présentation des résultats de la recherche : l'analyse des cas s'opère en deux phases : une première étape au titre de laquelle une analyse individuelle de chaque cas est réalisée : c'est l'analyse intra-cas. S'en suit une analyse comparative visant à dégager des tendances et des résultats communs aux études de cas individuelles : il s'agit de l'analyse inter-cas.

Enfin, on clôture cette étude à travers la proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des PME Hénokiennes, ce dernier constituant l'objectif ultime de cette recherche.

Mots clés : Modèle conceptuel ; Entreprise Hénokienne ; Facteurs ; Pérennité ; Entreprise familiale

Title : The sustainability factors of Henokien companies: construction of an explanatory conceptual model. The case of Henokian SMEs in the New Aquitaine region

Abstract :

In a current context marked by growing uncertainty, the survival of companies and their solidity in the face of the unexpected is more of a question than ever. The resilience and sustainability of companies are then at the heart of the concerns and speeches of decision-makers, leaders and managers.

This craze for the survival and longevity of companies suggests that their vast majority are doomed to disappear after a few decades of existence at most.

It is surprising then to note the existence of companies that defy these statistics by accumulating more than a hundred years of longevity and by managing to preserve their family character since their creation. This sustainability then raises the questions and curiosity of any researcher who studies this very particular category of organizations.

As a result, this doctoral work aims to understand how these companies were able to survive and remain sustainable for several decades or even centuries, through the study and

identification of the factors of their sustainability. To do this, this research is based on the study of a sample of small and medium-sized French family businesses (SMEs) called "Hénokiennes", located in the Nouvelle Aquitaine region. Indeed, these century-old companies undoubtedly embody the best of entrepreneurship and would be carriers of a model of sustainability that could constitute an alternative to classic models.

Adopting a constructivist posture, this research is based on a qualitative methodology based on a multiple case study. The abductive reasoning mode is retained for this purpose.

This work is composed of two parts:

- A theoretical part from which the theoretical framework of the research as well as the corpus of theoretical propositions will be identified: a review of the literature on the theme of the sustainability of EFs will be conducted first. Then, to refine and outline the empirical approach, theoretical axes of research relating to the governance of family businesses, their resilience and their strategic capabilities will be identified and analyzed.
- An empirical part devoted to explaining the research methodology chosen, analyzing the cases and presenting the research results: the case analysis is carried out in two phases: a first step in which an individual analysis of each case is carried out: this is the intra-case analysis. This is followed by a comparative analysis aimed at identifying trends and results common to the individual case studies: this is the inter-case analysis. Finally, we close this study by proposing a conceptual model to explain the sustainability of Henokian SMEs, the latter constituting the ultimate objective of this research.

Keywords : Conceptual modal; Henokien company; Factors; Sustainability; Family Business

Unité de recherche

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO)

35 Av. Abadie, 33000 Bordeaux

A mes parents, pour tout ce qu'ils m'ont donné, je leur dois tout

A mon frère, mon meilleur ami pour toujours

A mon mari, mon soutien et mon partenaire de vie

A mes grands-parents, en espérant les rendre fiers là où ils sont

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mes directeurs de thèse : Le Professeur Gérard HIRIGOYEN et Monsieur Christian PRAT-dit-HAURET d'avoir accepté de diriger ce travail de thèse et de m'avoir ainsi permis de vivre une expérience très enrichissante tant sur le plan personnel que professionnel.

Je remercie le Professeur Gérard HIRIGOYEN de m'avoir conseillée, soutenue, encouragée et guidée tout au long de la préparation de cette thèse. Je le remercie également d'avoir vu en moi un potentiel dont je ne me doutais pas moi-même et de m'avoir encouragé à me lancer dans cette aventure de doctorat à un moment où mes projets professionnels en étaient très éloignés.

Je remercie Monsieur Christian PRAT-dit-HAURET pour son écoute, son empathie, ses encouragements ainsi que sa confiance.

Je remercie particulièrement les trois personnes suivantes qui sont très chères à mon cœur : Hasna Errahmeni, une amie fidèle et une tante « choisie » qui, avec son sourire, sa bonne humeur et sa générosité sans faille, m'a toujours soutenue et encouragée dans tout ce que j'ai entrepris. De même, je remercie ma « deuxième maman » Myriam Mokaddem, qui, par ses conseils, ses ondes positives et ses encouragements, a toujours su me motiver et me redonner confiance en moi. Enfin, je remercie Anna Dean, ma très chère amie et collègue « préférée » pour son soutien, sa gentillesse inconditionnelle, sa générosité et ses encouragements.

Je remercie mes amis proches qui ont cru en moi et qui m'ont apporté leur soutien dans ce que j'entreprends.

Je remercie mes amis et collègues doctorants et docteurs, qui, par leurs conseils, écoute, aide et encouragements ont su me motiver et m'aider à évoluer en tant que personne et en tant que professionnelle.

Enfin, je remercie toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ma thèse

Sommaire

Remerciements.....	6
Sommaire	7
Introduction générale	10
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	28
Chapitre 1 : La pérennité dans le contexte de l'entreprise familiale	30
<i>Section 1 : l'entreprise familiale : les fondamentaux</i>	<i>31</i>
<i>Section 2 : L'entreprise familiale : un modèle de pérennité</i>	<i>53</i>
<i>Section 3 : les entreprises familiales centenaires : un regain d'intérêt.....</i>	<i>85</i>
Chapitre 2 : La gouvernance et la transmission dans l'entreprise familiale pérenne	93
<i>Section 1 : La gouvernance de l'entreprise familiale.....</i>	<i>95</i>
<i>Section 2 : La transmission des entreprises familiales</i>	<i>123</i>
Chapitre 3 : Les capacités organisationnelles dans l'entreprise familiale pérenne à l'origine d'avantages concurrentiels durables.....	153
<i>Section 1 : Un comportement stratégique au service de la pérennité</i>	<i>154</i>
<i>Section 2 : Des relations fortes et étroites entre la famille et l'entreprise</i>	<i>183</i>
<i>Section 3 : Des rapports particuliers aux personnes, au temps et à l'espace</i>	<i>196</i>
Chapitre 4 : La résilience de l'entreprise familiale pérenne	211
<i>Section 1 : La résilience organisationnelle : concepts et fondements théoriques.....</i>	<i>213</i>
<i>Section 2 : La résilience organisationnelle étudiée dans le contexte des entreprises familiales</i>	<i>221</i>
<i>Section 3 : Résilience des entreprises et psychologie positive : les entreprises familiales pérennes seraient-elles HERO ?.....</i>	<i>243</i>
Conclusion de la première partie	248
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES HÉNOKIENNES FRANÇAISES ...	254
Chapitre 1 : Méthodologie et stratégie de recherche	256
<i>Section 1 : Le positionnement épistémologique : le constructivisme basé sur un raisonnement abductif</i>	<i>258</i>
<i>Section 2 : La méthode de recherche qualitative</i>	<i>266</i>
<i>Section 3 : La méthode des cas.....</i>	<i>272</i>
<i>Section 4 : Les étapes de la recherche.....</i>	<i>296</i>
Chapitre 2 : Analyse intra-cas.....	320

<i>Section 1 : La Brosserie Brenet.....</i>	<i>321</i>
<i>Section 2 : Michard Ardillier (Bordeaux)</i>	<i>351</i>
<i>Section 3 : Les Ateliers Pinton</i>	<i>369</i>
<i>Section 4 : Manufacture Castex.....</i>	<i>400</i>
<i>Section 5 : Maison Pariès.....</i>	<i>423</i>
<i>Section 6 : Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget</i>	<i>443</i>
<i>Section 7 : Maison Castarède.....</i>	<i>457</i>
<i>Section 8 : Château de Sales</i>	<i>476</i>
<i>Section 9 : Etablissements Catherineau</i>	<i>497</i>
Chapitre 3 : Analyse inter-cas et présentation des résultats	530
<i>Section 1 : Aspects liés à la gouvernance et à la transmission.....</i>	<i>532</i>
<i>Section 2 : Aspects liés à la gestion des crises</i>	<i>560</i>
<i>Section 3 : Aspects liés à la stratégie et au développement d'avantages compétitifs durables.....</i>	<i>570</i>
Chapitre 4 : Proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des PME Hénokiennes et discussion	584
<i>Section 1 : Proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes</i>	<i>585</i>
<i>Section 2 : Proposition d'un corpus de bonnes pratiques favorisant la pérennité d'une entreprise familiale</i>	<i>612</i>
Conclusion de la deuxième partie	617
Conclusion générale.....	619
Références bibliographiques	627
Annexes	662
Table des matières	671

« La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents »

(Boris Cyrulnik)

*« La pérennité d'un pays, c'est quand la sagesse honore les mérites
des ancêtres »*

(Mostafa Mezheri)

*« Remarquez que l'arbre le plus robuste cède facilement tandis que le
bambou ou le saule survit en pliant sous le vent. »*

(Bruce Lee)

Introduction générale

« Les grands-parents amassent, les parents fructifient, les petits enfants dilapident »

Voici un proverbe bien connu de tous en France, mais également ailleurs où il se vérifie sous d'autres latitudes. Partout dans le monde, les exemples abondent de sagas familiales qui se sont mal terminées à l'instar de Gucci, du groupe Lacoste, ou encore Marie Brizard. Pour autant, ces épilogues funestes ne sont pas une fatalité, la pérennité des entreprises pouvant aller de pair avec celle des familles qui les possèdent, à condition d'en connaître les secrets et les écueils.

Actualité et originalité de la recherche

Si on relit le paragraphe avec lequel on a entamé cette introduction, on constate que trois expressions restent présentes dans notre mémoire : dynastie familiale, entreprise et pérennité. Trois mots clés qui résument bien l'objet et l'objectif de notre recherche.

Entreprise familiale :

On devine tout d'abord que notre étude s'intéresse aux entreprises familiales (désormais notées EF).

En effet, le monde économique a découvert, avec surprise peut-être, que l'entreprise familiale n'était pas qu'une survivance d'un passé archaïque. Ce qui a été considéré comme la première forme historique d'entreprise demeure jusqu'à aujourd'hui la première forme économique d'entreprise. Véritable force vive de l'économie mondiale, les EF représenteraient selon G.Hirigoyen (2014)¹, la majorité des entreprises privées et ce, quel que soit le pays d'appartenance. En effet, selon un rapport établi par le cabinet PwC en 2012², « le family Business Survey » les EF représentent entre 65 et 90% des entreprises dans le monde, constituant ainsi la structure la plus répandue dans le monde.

Elles incluent de nombreux noms de famille tels que Ford, Mars, Wal-Mart, Bettencourt, Rothschild, Hermès ou encore Michelin. Elles couvrent tous les continents et jouent un rôle essentiel dans l'économie et la société mondiales actuelles et passées (R.Bakoglu et O.B Askun Yildirim, 2016)³.

¹ G.Hirigoyen. (2014). Entreprises familiales : défis et performances. Economica, 304 pages

² PwC Family Business Survey (2012). « Family firm: A resilient model for the 21st century ». Octobre 2012

³ R.Bakoglu, et O.Aşkun. (2016). The Role of Sustainability in Long Term Survival of Family Business: Henokiens Revisited. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 235. 788-796.

Quelle que soit leur taille (TPE, PME, ETI et groupes), aux Etats Unis, les EF représentent une portion très importante de l'économie américaine (Heck et Stafford, 2001; Rowe et al. 1999; Shanker et Astrachan, 1996), couvrant ainsi la majorité du tissu économique national, avec une contribution à 57% du PIB (M.Bennedsen, 2014). « *Un tiers des sociétés du S&P 500 et 40% des 250 plus grandes sociétés en France et en Allemagne sont des sociétés familiales* » rappellent M. Bennedsen et B.Henry dans une étude de l'Insead menée sur les Hénokiens⁴.

Les EF occupent ainsi une place croissante dans l'activité économique (Fletcher, 2002 ; Griffeth et al., 2006)⁵, et expliquent un pourcentage élevé de l'emploi, des revenus, et du PIB dans la majorité des pays occidentaux (Shepherd et Zacharakis, 2000⁶; Fletcher, 2002). Ces constats sont confirmés par les chiffres divulgués dans un rapport émis par la BNP Paribas en 2023⁷ sur les tendances et perspectives de la gouvernance familiale qui fait état de la même tendance : En Europe, on dénombre plus de 14 millions d'EF représentant environ 50 % du PIB de l'Union européenne et employant plus de 60 millions de personnes. Elles constituent la grande majorité des entreprises dans les pays européens, représentant 61 % de la population des entreprises aux Pays-Bas et plus de 80 % en Espagne (85%), en Italie (85%) et en France (85%). Le même rapport souligne que parmi les 1000 plus grandes entreprises par chiffre d'affaires en France, en Allemagne et en Italie, la part d'entreprises familiales est très significative.

Autant d'éléments qui incitent la curiosité et l'intérêt de la communauté scientifique à l'égard de cette forme d'organisation.

Pérennité et entreprise familiale :

Ensuite, le deuxième mot clé qu'on retient est « pérennité ». Pourquoi s'intéresser à un tel phénomène dans le cadre de notre étude ?

Comme on vient de l'évoquer, bien qu'ayant depuis toujours constitué la forme d'organisation la plus répandue dans le monde, pendant très longtemps, les EF ont été fortement critiquées, notamment lors de l'essor du capitalisme financier classique. Pourtant, on assiste depuis

⁴https://www.challenges.fr/entreprise/les-henokiens-comment-ces-entreprises-familiales-traversent-les-siecles_598929

⁵ Fletcher D., 2002. Understanding the Small Family Business. Routledge, London

Griffeth R.W., Allen D.G. and Barrett R., 2006. Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model. Human Resource Management Review 16 (4), 490-507.

⁶ Shepherd D.A. and Zacharakis A. 2000. Structuring Family Business Succession: an Analysis of the Future Leader's Decision Making. Entrepreneurship Theory and Practice 24 (4), 25-39.

⁷ BNP Paribas Wealth Management. « Gouvernance familiale en Europe : tendances et perspectives » (2023). <https://wealthmanagement.bnpparibas/en.html>.

plusieurs années à un regain de l'intérêt porté à ces entreprises et à leur modèle économique qui finalement, ne semble pas être aussi inefficace qu'on ne le laissait croire.

Un intérêt qu'on a vu également croître à la suite de la crise sanitaire récente et au titre de laquelle de nombreux chercheurs et professionnels sont allés chercher la recette de la survie et de la résilience auprès des EF, ces dernières étant réputées pour être des organisations solides, notamment en temps de crises.

Mais la survie n'est pas une question qu'on lie particulièrement à la pandémie du Covid, elle va bien au-delà de ça, et renvoie au concept de pérennité qui sous-tend non seulement la survie aux crises, mais également la longévité assurée par une structure durable et solide, et ce au fil des années d'existence de l'organisation.

La pérennité interroge, puisque même si de nombreuses entreprises l'affichent comme étant une finalité à atteindre, la réalité est toute autre : selon une étude de McKinsey, la vie moyenne d'une entreprise cotée sur le S&P 500 était de 61 ans en 1958. Elle est tombée en 2015 à moins de 18 ans. McKinsey estime qu'en 2027, 75% des entreprises cotées sur le S&P 500 auront disparu⁸. Selon S.Mignon (2000)⁹, seule la moitié des entreprises nouvellement créées sont toujours présentes après cinq ans d'existence (moyenne sur l'ensemble des pays européens). Selon l'INSEE, le taux de survie des entreprises françaises à 5 ans entre 2010 et 2015 serait situé entre 50% à 55% en fonction des régions. Ce taux est ramené à 34% lorsque la survie est de 10 ans, concernant la période 2005-2015¹⁰.

Dans ce même ordre d'idées, selon un article paru dans le journal « The Economist » en 2004, sous le nom de « The business of survival : What is the secret of corporate longevity ? »¹¹, la pérennité de l'entreprise ne constituerait pas un phénomène courant ou récurrent et serait plutôt considérée comme inhabituelle. Selon cet article, un tiers des entreprises figurant dans le classement *Fortune 500* en 1970, n'existait plus en 1983 à la suite des opérations de fusions, des acquisitions, des faillites ou des dissolutions. Ainsi, 75 ans serait le temps moyen nécessaire pour que la moitié des entreprises figurant dans le top 100 mondial (selon leur capitalisation boursière), meurent ou disparaissent, et ce durant le 20^{ème} siècle, selon les études menées par

⁸<https://www.letemps.ch/cyber/entreprisesviventlongtemps?srsId=AfmBOoqcx0CWahtcaqd8ggwP9j0mwSdfWLFFEn2gINoiSbEGMjxe4Q->

⁹ Mignon, Sophie. (2000). La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? *Revue Finance Contrôle Stratégie*. 3. 169-196.

¹⁰ Source : Trophée de la décennie 2015; Bain & Company

¹¹ <https://www.economist.com/christmas-specials/2004/12/16/the-business-of-survival>

Leslie Hannah, une historienne spécialisée dans les affaires et le monde des entreprises, et citée dans l'article en question.

En ce qui concerne les EF, et ce qui peut paraître paradoxal, c'est que ces organisations sont souvent citées comme des exemples de pérennité et de solidité, laissant supposer que cette pérennité est une caractéristique qui leur est propre et commune ; pourtant, ces dernières n'échappent pas à la mortalité élevée dont sont victimes les entreprises non familiales ; elles sont d'autant plus menacées de disparition en raison de la transmission (principalement intra-familiale) qui demeure jusqu'à aujourd'hui une étape très critique et dont les taux d'échec sont élevés. Beckard et Dyer, (1983)¹² estiment la durée de vie moyenne d'une EF à 24 ans. Les recherches sur la survie des entreprises familiales évoquent des taux d'échec de la transmission intrafamiliale très élevés, avoisinant même les 100% lors du passage de la 3ème à la 4ème génération (S.Mignon, 2000). C'est ce que confirme un article sur la gouvernance des EF, publié par Deloitte, selon lequel, en France, 83 % des TPE, PME, ETI et multinationales seraient des entreprises familiales. Performantes, résilientes, innovantes et tournées vers le long-terme, leurs qualités sont bien connues. Pourtant, à peine 12 % de ces sociétés parviennent à atteindre le cap de la troisième génération et seulement 3 % sont dirigées par les arrière-petits-enfants de leurs fondateurs d'après le Family Business Institute. Ce taux élevé d'échec est attribué à une multitude de raisons comme la fiscalité, une internationalisation trop limitée, des fonds propres insuffisants et un manque de motivation des descendants, constituant ainsi les principales barrières qui freinent la transition intergénérationnelle¹³.

En dépit de ces chiffres peu optimistes, on constate qu'il existe bel et bien des entreprises ayant su défier ces statistiques et qui sont capables d'affirmer leur existence au-delà de la troisième génération, mais qui plus est, confirmeront être toujours dirigées et contrôlées par les descendants du ou des fondateurs, et être engagées dans des projets modernes et innovants tout en ne perdant pas de vue leurs acquis et histoires. Ces EF qu'on appelle « Entreprises Hénokiennes » valoriseraient le concept d'entreprise familiale comme étant une alternative aux multinationales et prouveraient que le capitalisme familial a toute sa place dans notre économie moderne. En effet, S.Mignon (2000) explore l'idée que les EF pérennes pourraient représenter un modèle alternatif à la recherche de valeur par le marché financier. Elle soulève la question

¹² R.Beckhard, W. Gibb Dyer (1983). "Managing continuity in the family-owned business", Organizational Dynamics, Volume 12, Issue 1, pages 5-12,

¹³ <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/deloitte-private/articles/modele-gouvernance-entreprises-familiales.html>

de savoir si l'objectif ultime d'une entreprise est de durer plusieurs siècles ou d'enrichir ses actionnaires.

Des chercheurs s'étant intéressés à la pérennité des EF comme O'Hara (il étudie les membres de l'association des Hénokiens) et John Davis (chercheur, auteur et consultant spécialiste de l'EF, de la Harvard Business School), soulignent que la chance y est pour beaucoup dans la réussite de ces entreprises, ainsi que le rôle joué par la famille qui doit se distinguer par son unité et sa cohésion et dans laquelle une confiance générale et totale doit être à la base de toute relation liant les membres familiaux aux différentes parties prenantes. John Davis quant à lui, cite parmi les principaux facteurs qui seraient à l'origine de la longévité de l'EF, la capacité de la famille à construire, à fournir et à promouvoir la confiance, la fierté familiale et l'argent nécessaire à chaque transmission, afin que la nouvelle génération en ait suffisamment pour maintenir l'entreprise en vie et pour faire perpétuer l'esprit familial. Ajoutons à ce qui précède, et toujours d'après le même auteur, la nécessité pour les entreprises familiales pérennes d'évoluer avec leur temps et de suivre le rythme de leur époque sans pour autant se disperser et perdre leurs racines et leurs compétences clés. Ceci cadre avec le témoignage de Jim Collins (expert-comptable spécialisé dans les EF), qui souligne que : « *Survivors are very good at, on the one hand, following a set of unchanging principles and, on the other, separating what they do and how they do it from « who they are ».* Over hundreds of years, the firm must hold its fundamentals dear, yet constantly change ». (Source : « The Economist », 2004)¹⁴.

A partir de tout ce qui précède, on comprend que la question de la pérennité et plus particulièrement celle des EF, constitue un sujet de recherche et de débat aussi constructif que complexe, qui demeure d'actualité, surtout lorsqu'on constate qu'on évolue dans un monde et dans un environnement qui tendent vers une complexité, une instabilité, une incertitude et une imprévisibilité croissantes. Ajoutons à cela la mondialisation qui implique qu'une entreprise ne fait pas seulement face à la concurrence locale, mais également internationale. Autant d'éléments qui fragilisent les entreprises et menacent leur survie. Dès lors, la question de la pérennité et de la pérennisation de l'entreprise se pose plus que jamais et prend tout son sens. En effet, dans le monde actuel en perpétuelle évolution, les entreprises doivent être compétitives, s'adapter au changement, exploiter les opportunités offertes par la mondialisation, trouver des financements en cas de crise et s'adapter plus rapidement que jamais aux nouveaux

¹⁴ Propos recueillis à partir de l'article publié par « The Economist » et cité plus haut.

défis. Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que les changements de propriétaires s'accélérent, que les entreprises se vendent plus rapidement et que les entreprises familiales de deuxième et troisième générations subissent une pression croissante. Dans un environnement aussi changeant, il est surprenant de voir les EF prospérer et survivre après plusieurs dizaines, voire centaines d'années (M. Bennedsen et L. Van der Heyden, 2010)¹⁵.

Une surprise, un étonnement, un questionnement qui justifieraient le nombre croissant d'études portant sur cette thématique de la pérennité des EF. On cite par exemple celles de Stafford (1999), Olson (2003), Arrègle et al. (2004), Miller and Le Breton-Miller (2005, 2006, 2011) du côté de la recherche anglo-saxonne. En France, ces travaux sont moins nombreux et sont généralement attribués à Mignon, (1998, 2000, 2009) et à Blondel and Dumas, (2008) par exemple (N.Antheaume et al, 2013)¹⁶.

On profite dès lors de cette littérature encore peu développée en France, pour consacrer notre travail de recherche à l'étude de la pérennité d'un échantillon d'EF françaises, en espérant contribuer à l'enrichissement de cette littérature et apporter des éléments de réponses mais également de nouveaux questionnements qui initieraient peut-être de futurs travaux de recherche.

Quel serait alors le secret du succès à long-terme de ces entreprises ? Quels seraient les principaux atouts qui permettent à ces EF d'évoluer au fil des siècles tout en préservant leur identité et leur propriété familiale ? Comment ces entreprises ont-elles surmonté les crises ?

Autant de questions auxquelles on essaiera d'apporter des éléments de réponses tout au long du présent travail de recherche, et qui sous-tendent l'actualité de notre étude, dans le sens où la pérennité, demeurera à notre avis, un questionnement qui monopolisera la pensée des dirigeants mais également celle des chercheurs investiguant cette thématique de recherche, ce qui en fait un domaine de recherche intemporel.

¹⁵ M. Bennedsen, L. Van der Heyden (2010) What can we learn from long-lived family firms? Wendel International Centre for Family Enterprise <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=45559>

¹⁶ N.Antheaume, D.Barbelivien et P.Robic. (2013). French Family Business and Longevity. Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion?. Business History. 55. 942-962.

Notons également que l'originalité de notre recherche se manifeste notamment à travers le choix des entreprises étudiées, qui sont des PME¹⁷ françaises, de taille humaine, non cotées, discrètes, peu médiatisées, dont l'ancienneté moyenne est d'une centaine d'années.

En effet, quand on pense à des entreprises centenaires, on a peut-être tendance à imaginer de grandes entreprises, des multinationales, éventuellement cotées en bourse, mais il ne nous vient pas à l'esprit qu'une PME familiale d'une vingtaine ou d'une quarantaine de salariés, non cotée et toujours indépendante puisse avoir une aussi longue existence. C'est ce qui nous a encore poussé à étudier cette catégorie d'entreprises.

On précise à ce titre, que la taille PME est celle qui est la plus répandue dans le monde, représentant près de 95% de l'ensemble des entreprises, assurant plus de 50% des emplois formels¹⁸, employant près de 60 % de la main d'œuvre du secteur privé et contribuant à hauteur d'environ 50 % à la valeur ajoutée brute (VAB) mondiale¹⁹. En 2018, selon les chiffres de l'INSEE, en France également, 99,9% des entreprises sont des TPE/PME, ces dernières représentant près de 50% de l'emploi et réalisant 43 % de la valeur ajoutée.²⁰

Pourquoi avoir retenu spécifiquement cette taille d'entreprise dans notre étude ? C'est parce qu'on estime qu'elle pourrait apporter des éléments intéressants d'analyse et de réponses pouvant nous aider à comprendre la pérennité des EF. En effet, connue pour ses spécificités en matière de financement, d'organisation et notamment de mode de gestion, la PME pourrait apporter des éclaircissements quant à notre compréhension de ce phénomène complexe, en partant de l'hypothèse que les entreprises étudiées ont su tirer à la fois bénéfice des avantages liés à leur caractère familial et de ceux relatifs aux PME.

Intérêts de la recherche

Le présent travail de recherche présente à notre avis des intérêts à la fois théoriques, méthodologique et managériaux :

- **Intérêt théorique :**

Comme souligné plus haut, en France, les recherches sur la pérennité des EF, demeurent peu nombreuses comparées aux recherches anglo-saxonnes. On espère de ce fait que

¹⁷ Au sens de la définition admise dans l'Union Européenne. La justification du choix de PME est détaillée dans la deuxième partie de notre étude, au niveau du chapitre relatif à la démarche méthodologique.

¹⁸ Source: <https://www.banquemondiale.org/>

¹⁹ Recherche de la Banque mondiale citée dans <https://www.iso.org/>.

²⁰ Source: www.insee.fr

notre étude puisse apporter une contribution, aussi modeste soit-elle, à l'enrichissement de la littérature actuelle sur la thématique de la pérennité des EF. En effet, la présente recherche permet non seulement de mobiliser et de conforter éventuellement les résultats des recherches menées sur cette thématique, mais elle permet également d'enrichir ces mêmes connaissances en apportant des éléments de réponses, des éclaircissements, et notamment de nouveaux questionnements susceptibles de générer de nouvelles idées de recherches sur les EF pérennes. Par ailleurs, à l'issue de notre étude, on se propose d'identifier un modèle stratégique qui serait commun aux entreprises étudiées, mais également un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes, qu'il serait intéressant d'ajuster, de tester, de vérifier et de compléter ultérieurement dans le cadre de recherches futures.

- **Intérêt méthodologique :**

L'intérêt méthodologique ne réside pas dans le choix de la méthodologie de recherche qui est classique : il s'agit d'une étude qualitative basée sur une étude de cas. Là où l'intérêt réside, c'est dans les méthodes choisies pour analyser et présenter les données, qui sont les approches historiques et narratives auxquelles notre objet de recherche se prête.

En effet, en ce qui concerne l'approche historique, ou analyse historique comparative, cette dernière vise à étudier l'histoire et les phénomènes contemporains pour comprendre le fonctionnement et la transformation des sociétés. Cette approche va de pair avec la méthode narrative à laquelle on aura recours au niveau de l'analyse empirique. Comme le souligne assez radicalement Lyotard (1979)²¹ qui considère que tous les scientifiques sont des conteurs, il n'est pas possible de décrire le résultat d'une expérience si ce n'est en racontant une histoire.

On espère de ce fait, contribuer à promouvoir le recours à ces approches, qui bien qu'étant largement utilisées en sciences sociales (J.Jenson et M.Gazibo, 2015)²², elles le sont beaucoup moins dans le domaine des sciences de gestion.

²¹ Lyotard J.-F. (1979), *La condition postmoderne : rapport sur le savoir*, Paris, Éditions de Minuit ; traduit en 1984 : *The Postmodern Condition : A Report on Knowledge*, University of Minnesota Press.

²² Jenson, J., & Gazibo, M. (2015). Chapitre 7. L'approche historique. In *La politique comparée* (1-). Presses de l'Université de Montréal.

- **Intérêt managérial :**

Notre étude étant menée dans la discipline des sciences de gestion, il nous semble nécessaire qu'elle revête un caractère opérationnel pouvant apporter des éléments de réponse concrets aux questionnements des dirigeants des EF, qui sont dans une optique de pérennisation de leur activité et qui souhaitent se renseigner sur un ensemble de bonnes pratiques à mettre en œuvre, susceptibles de les aider dans le pilotage de leurs entreprises.

Ainsi, à l'issue de notre travail, on se propose de faire une synthèse de certaines solutions, recommandations et pratiques pouvant se révéler efficaces et qui, on espère, sont aptes à lever le voile sur certains questionnements ; notre objectif étant d'aider concrètement les dirigeants des PME familiales à assurer la pérennité de leurs entreprises en leur fournissant des éléments de réponse et de réflexion, ainsi que des pistes qu'ils pourraient adapter et exploiter dans leur contexte.

Également, à travers notre étude qui se focalise sur des EF implantées dans la région de la Nouvelle-Aquitaine, on souhaite valoriser le patrimoine aquitain en mettant en lumière des entreprises qui réussissent et qui apportent de réelles contributions à leurs régions.

Objet et objectifs de recherche

En ce qui concerne l'objet de notre recherche, comme cela a été évoqué plus haut et en reprenant le titre de notre étude, on cherche à identifier les facteurs de pérennité des entreprises Hénokiennes et à en dégager un modèle conceptuel explicatif. Pour ce faire, on étudiera le cas de PME Hénokiennes françaises situées dans la région de la Nouvelle Aquitaine.

De ce fait une délimitation a été opérée au niveau de la thématique principale qu'est l'étude de la pérennité des EF :

- Une délimitation quant à la taille : on ne retient que des PME familiales
- Une délimitation géographique : on étudie des PME familiales implantées dans la région de la Nouvelle Aquitaine
- Une délimitation conceptuelle : on s'intéresse aux PME familiales aquitaines qui répondent à la définition d'une entreprise Hénokienne.

De ce fait, il est essentiel de préciser ce qu'est une entreprise Hénokienne. Par ce terme, on fait référence à la définition suivante qu'on a proposée dans le cadre du présent travail de recherche²³ :

Définition proposée :

Une entreprise Hénokienne est une entreprise :

- Au sein de laquelle un ou plusieurs membres descendants du fondateur assurent la direction effective en détenant la majorité du capital/droits de vote et/ou en étant présents dans les organes décisionnels.
- Et qui est actuellement contrôlée et dirigée par la 4ème génération ou plus
- Et dans laquelle on fait prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants qu'ils soient membres familiaux ou non familiaux
- Et dans laquelle on manifeste et on affiche un réel engagement à transmettre à au moins un membre de la génération suivante.

• **Problématique de la recherche :**

A partir de ce qu'on a présenté plus haut, la problématique de recherche à laquelle on essaiera de répondre est la suivante :

« Quels sont les facteurs de pérennité des entreprises Hénokiennes françaises ? Qu'est-ce qui fait que ces entreprises ont réussi à traverser le temps et à assurer leur survie ? ».

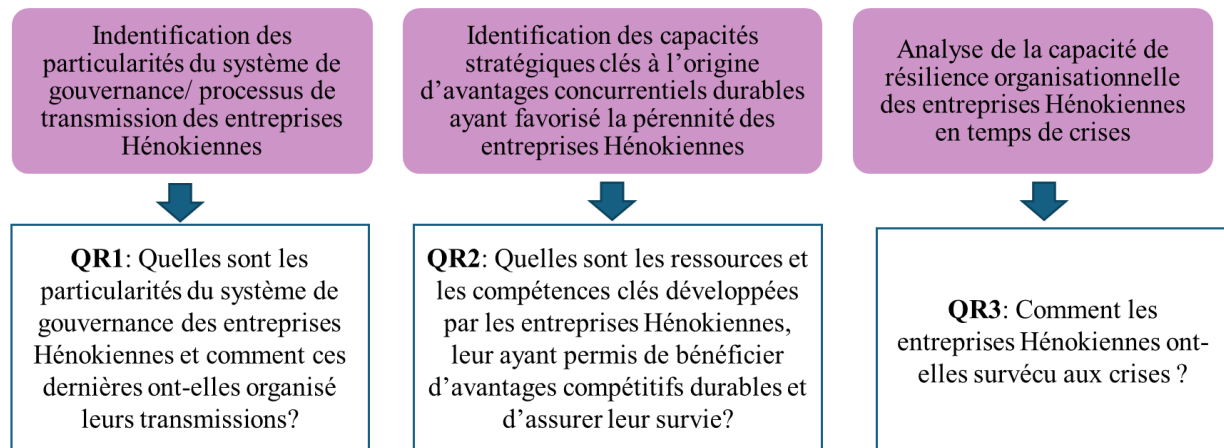
Cette problématique nous a amenés à identifier quatre questions de recherche (QR) à partir desquelles on a fixé quatre objectifs de recherche. Ces éléments ont permis in fine d'identifier un modèle stratégique commun aux entreprises Hénokiennes étudiées, et de construire un modèle conceptuel explicatif de la pérennité » desdites entreprise.

On présente dans le schéma qui suit les questions ainsi que les objectifs de notre recherche :

²³ L'explication de cette définition est détaillée dans le chapitre relatif à la démarche méthodologique.

=> **Problématique:** « *Quels sont les facteurs de pérennité des entreprises Hénokiennes françaises? Qu'est-ce qui fait que ces entreprises ont réussi à traverser le temps et à assurer leur survie ?* ».

Objectifs poursuivis



Par la fixation de cette problématique et de ces objectifs de la recherche, on souhaite montrer comment dans les entreprises étudiées, le caractère familial ainsi que le choix de la structure familiale et organisationnelle leur confère un mode de contrôle et de management particulier et favorise le déploiement de stratégies et la répartition de ressources, de telle sorte que l'ensemble de ces éléments constitue un tout indissociable créant un environnement propice à l'atteinte des objectifs de pérennité.

Méthodologie et stratégie de la recherche

Afin de répondre à notre problématique et atteindre nos objectifs de recherche, une stratégie et une méthodologie de recherche ont été fixées.

- **Epistémologie constructiviste et mode de raisonnement abductif :**

Un positionnement épistémologique constructiviste a été choisi, dans lequel le chercheur adopte une démarche exploratoire lorsqu'il ne connaît pas encore la teneur de ses découvertes. Cette approche se concentre sur les représentations de la réalité à travers les interprétations des acteurs, visant à comprendre ou construire cette réalité (H.Rispal, 2002 ; Charreire et Durieux, 2004²⁴ ; I.Ben Amar et L.Mezghani 2010²⁵) .

²⁴ S.Charreire-Petit et F.Durieux (2004). « Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche » dans Thiétart et al, « Méthodes de recherche management », 4ème édition, pages 76 à 104.

²⁵ Mzid, Imen & Mezghani, Lassaad. (2010). L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe. Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. 23. 125. 10.7202/045747ar.

En ce qui concerne le mode de raisonnement adopté, la présente étude s'inscrit dans le cadre d'une démarche méthodologique qualifiée par Koenig (1993) d'abductive, dans laquelle la revue de la littérature analysée revêt non seulement un caractère initial, mais est également complétée et précisée tout au long du processus de recherche. Comme le souligne Ben Mostefa.F, (2015)²⁶, la démarche abductive se caractérise par l'absence d'un modèle théorique complet. Cette absence favorise l'émergence de propositions pour susciter le débat et affiner un modèle partiel. La revue de littérature, bien qu'initiale, est continuellement complétée et précisée au fur et à mesure de la découverte d'une réalité complexe et nuancée.

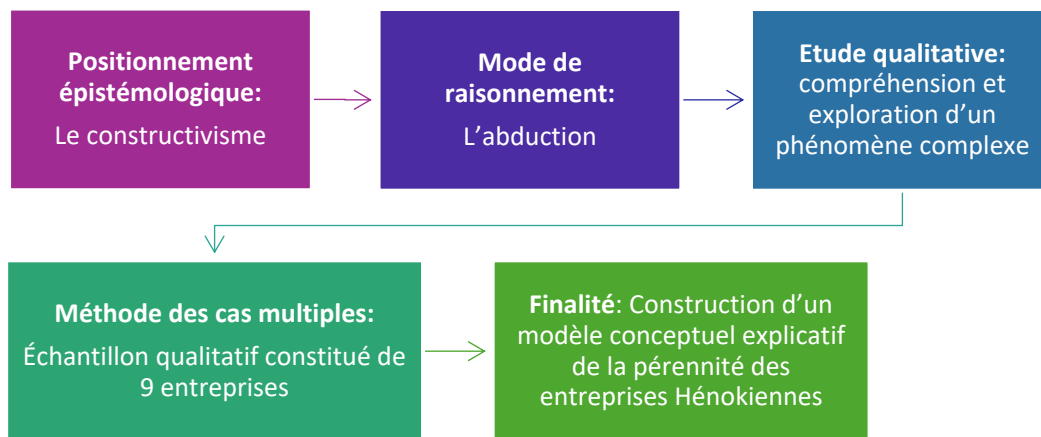
- **La recherche qualitative basée sur la méthode des cas :**

Par conséquent, on a choisi d'adopter la méthode de recherche qualitative basée sur une étude de cas multiples. En effet, cette méthodologie est appliquée lorsqu'on cherche à comprendre un phénomène complexe en se concentrant sur l'analyse en profondeur d'un petit nombre d'observations, en misant sur la pertinence de l'échantillon étudié. Elle offre alors une vue globale et holistique, adaptée à la construction de théories inductives et permet au chercheur d'établir des thèmes, des modèles et des catégories de données basées sur sa compréhension et son interprétation des phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Miles & Huberman 1994 ; Evrard, Pras et Roux, 1997 ; Perry 1998 ; H.Rispal, 2002).

Quant au choix de la méthode des cas, il se justifie par le choix de la méthode qualitative, puisque leurs objectifs et logiques convergent. En effet, l'étude de cas est une méthode axée sur les processus et l'interprétation, permettant une analyse approfondie d'un ou plusieurs cas. Elle vise à comprendre toutes les dimensions d'une situation et à élaborer des modèles et des théories. Cette technique particulière de collecte et de traitement de l'information rend compte de la complexité et de l'évolution des phénomènes dans un système social dynamique. Elle est souvent utilisée pour la construction de théories (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Gummesson, 2000 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Paré, 2004 ; Yin, 1994).

²⁶ Mostefa.F, (2015) « La transmission des entreprises familiales en Tunisie. Gestion et management. Université de Bordeaux.

La méthodologie de recherche peut être schématisée comme suit :



- **Les étapes de la recherche :**

Généralement on distingue trois grands stades dans la production d'une étude de cas :

- L'élaboration du cadre général de la recherche
- Le recueil des données
- La mise en forme du cas et son analyse

L'élaboration du cadre général de la recherche :

Avant de commencer l'étude de terrain, il est crucial de définir un cadre de référence pour orienter la démarche empirique. Cette étape permet au chercheur de maîtriser son sujet, de savoir quelles informations obtenir, et de distinguer les données pertinentes de celles qui ne le sont pas. Ce travail a été fait au niveau de la première partie de notre étude : dans un premier temps, on a présenté une revue de la littérature relative à la thématique de la pérennité étudiée dans le contexte des EF ; ensuite en s'inspirant de cette première étape, on a pu définir des thématiques plus ciblées et en lien avec celle de la pérennité ; On a alors pu identifier trois principaux axes de recherche ayant défini notre démarche empirique. Il s'agit de :

- L'axe « Gouvernance et transmission »
- L'axe « Stratégie et capacités stratégiques »
- L'axe « Résilience et gestion des crises »

Le cadre de la recherche pourrait être synthétisé comme suit :

Axes théoriques		Théories et concepts théoriques mobilisés
EF et pérennité	EF et pérennité : Généralités sur les EF Concept de pérennité Caractéristiques distinctives des EF dans une optique de pérennité Les EFC et les membres de l'association des Hénokiens	Modèle de l'entreprise familiale selon Tagiuri et Davis (1982) (le modèle des trois cercles) La théorie de l'écologie des populations La théorie des paradoxes Les modèles SFB (2003) et SFBT (2008) Le modèle «Drivers of Proactive Sustainability in Family Firms» de Sharma (2009)
La gouvernance dans le contexte des EF et la transmission	Les particularités du système de gouvernance des EF : - Dualité du système - Instances et pratiques de gouvernance spécifiques aux EF - Gouvernance des EF et valeurs Rôle de la gouvernance dans la gestion des conflits paradoxaux Les approches de résolution des problèmes paradoxaux Les particularités de la gouvernance des EF centenaires La transmission intrafamiliale dans l'EF Les principales parties prenantes impliquées La planification de la succession L'engagement du prédécesseur eu du successeur Le processus de transmission La fabrique de l'entrepreneur successeur	La théorie de l'agence La théorie des parties prenantes La théorie de l'intendance Le modèle de la succession de Cadieux et al (2002)

	Les freins à la succession et les sources de résistance	
Les capacités organisationnelles et familiales clés	Une vision stratégique pragmatique des EF pérennes Des relations fortes et étroites entre la famille et l'entreprise à l'origine du Familiness Un système de valeurs au service de la pérennité Le Stewardship : implication émotionnelle forte de la famille dans l'entreprise Une politique de financement prudente Un équilibre pertinent entre innovation et traditions La fidélisation des collaborateurs et la valorisation du capital humain au service de la pérennité de l'EF Des rapports particuliers aux personnes, au temps et à l'espace L'engagement envers la professionnalisation La taille de l'EF : la PME, un choix stratégique	La théorie des ressources et compétences La théorie des paradoxes La théorie de l'enracinement La théorie de l'intendance
La résilience organisationnelle des EF	La résilience organisationnelle et ses dimensions L'EF face aux crises : diversité des origines des crises et obstacles EF et PsyCap : développement d'un capital psychologique positif	Théorie de la résilience La théorie évolutionniste de la firme La théorie de la psychologie positive

Le recueil des données :

Neuf cas au total constituent notre échantillon qualitatif.

Comme sources de collecte des données, notre étude utilise des entretiens semi-directifs menés avec les dirigeants des entreprises Hénokiennes étudiées (données primaires) et la documentation disponible (données secondaires sous diverses formes : (textes, rapports, vidéos, articles, ouvrages, articles etc.). La combinaison de ces sources a permis de trianguler les données et de compléter les informations manquantes ou peu claires obtenues lors des entretiens grâce aux données secondaires de la documentation, et vice versa.

La mise en forme du cas et son analyse :

Une fois les données retranscrites, on a opté pour une analyse de contenu thématique qui s'est faite en deux temps :

- D'abord, une analyse de chaque cas à part (une analyse intra-cas) mettant notamment en valeur l'unicité et les spécificités de chaque cas,
- Puis, une analyse comparative inter-cas au titre de laquelle on a rapproché les résultats des analyses intra-cas afin d'en faire émerger des thèmes communs et récurrents. Ces thèmes seront à la base de la construction de notre modèle conceptuel.

Au niveau de la mise en forme de notre analyse et de la présentation de nos résultats, on a eu recours notamment aux approches historiques et narratives.

En ce qui concerne l'approche historique, aussi appelée analyse historique comparative, elle étudie l'histoire et les phénomènes contemporains pour comprendre comment les sociétés fonctionnent et se transforment. Dans cette recherche, il ne s'agit pas d'étudier toute l'histoire des entreprises, mais de se concentrer surtout sur les faits et événements marquants de leur évolution. Pour comprendre leur pérennité, il est en effet essentiel de bien connaître l'historique de ces entreprises (J.Jenson et M.Gazibo, 2015) .

Pour ce qui est de l'approche narrative, elle est utilisée pour présenter l'histoire des entreprises étudiées et analyser les cas, cette approche fournit une perspective holistique et un lien étroit avec l'expérience vécue. Elle est essentielle pour expliquer certains faits et concepts qui ne peuvent être compris que par le récit. Comme le souligne Lyotard (1979) d'une manière plutôt radicale, il n'est pas possible de décrire le résultat d'une expérience si ce n'est en racontant une histoire, les scientifiques étant selon lui tous des conteurs.

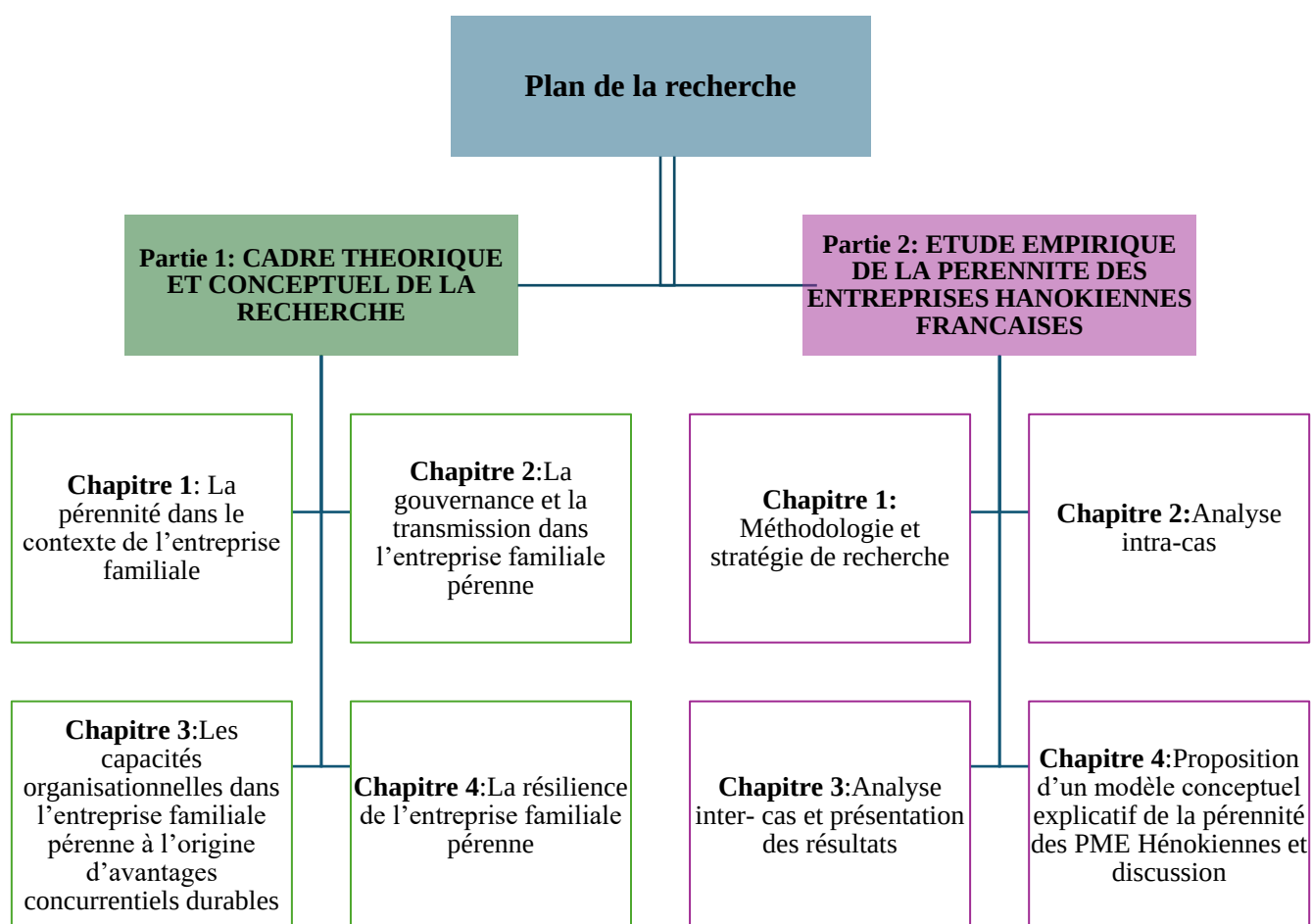
Plan de la recherche

Enfin, on présente dans cette dernière partie, le plan de notre recherche.

- Une première partie théorique et conceptuelle dans laquelle on va présenter le cadre général et conceptuel de la recherche relatif à la thématique de la pérennisation des EF. Cette partie a permis de cadrer notre démarche générale et d’orienter notre analyse terrain à travers la définition de quatre principaux axes théoriques, présenté et expliqué chacun dans un chapitre. Par conséquent, cette première partie théorique est constituée de quatre chapitres :
 - Un premier chapitre dans lequel on va présenter et expliquer des concepts fondamentaux relatifs à l’EF ainsi que les caractéristiques distinctives de cette forme organisationnelle. Également, on introduira et expliquera le concept de la pérennité appliqué dans le contexte des EF, notamment celles qui sont centenaires ;
 - Un deuxième chapitre dans lequel on analysera les particularités du système de gouvernance et de la transmission des EF et leur rôle dans l’optimisation de la pérennité de ces firmes ;
 - Un troisième chapitre consacré à des aspects qui relèvent du domaine de la stratégie d’entreprises et dans lequel on tentera d’analyser et d’identifier les principales capacités organisationnelles et familiales qui favorisent le succès à long terme des EF ;
 - Enfin, un quatrième paragraphe dans lequel on s’intéresse aux particularités des EF qui traversent les crises, en mobilisant la théorie de la résilience organisationnelle.
- Une deuxième partie dans laquelle on présentera d’abord la démarche méthodologique, et dans laquelle on expliquera ensuite l’analyse empirique et on mettra en évidence les résultats de la recherche. Cette partie est également constituée de quatre chapitres :
 - Un premier chapitre consacré à la présentation et à l’explication de la stratégie et de la méthodologie de recherche adoptées dans le présent travail
 - Un deuxième chapitre dans lequel on étudiera la pérennité des PME Hénokiennes françaises par le biais d’une analyse intra-cas, mettant l’accent sur les caractéristiques propres à chaque cas
 - Un troisième chapitre dédié à une analyse inter-cas à travers laquelle on fera une analyse comparative entre les cas étudiées et en dégagerons nos principaux constats et résultats

- Un quatrième et dernier chapitre dans lequel on présentera et expliquera notre modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises étudiées et proposerons un corpus de bonnes pratiques favorisant la pérennité de ces firmes.
- Une introduction et une conclusion générales.

Schématiquement, notre plan se présente comme suit :



PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Cette première partie de la recherche est consacrée à la présentation des cadres théoriques pertinents à l'analyse de la pérennité des entreprises Hénokiennes. Cette partie théorique a en effet pour objet de déterminer le cadre général conceptuel de l'étude qui fixera les contours de l'étude empirique à travers l'identification des axes de recherche qui orienteront cette étude qu'on présentera et qu'on analysera au niveau de la deuxième partie de cette recherche.

Pour ce faire, et tout d'abord, une revue de la littérature relative à la pérennité des EF sera présentée (chapitre 1) : ce chapitre se propose de définir et d'analyser les concepts clés de l'étude, à savoir « entreprise familiale » et « pérennité ». Les développements théoriques visent à montrer que ce type d'organisation présente des particularités intrinsèques propices au développement d'une vision stratégique prônant la pérennisation de l'entreprise et de la famille propriétaire.

Dans un deuxième temps, et en mobilisant principalement la théorie de l'agence et celle des parties prenantes, sera abordée la question de la gouvernance et de la transmission dans les EF (chapitre 2) : dans cette partie, on se propose d'analyser les particularités de la gouvernance des EF et d'identifier le lien entre un bon système de gouvernance et la favorisation de la pérennité desdites organisations. Ensuite, on analysera les enjeux posés par la transmission intrafamiliale en cherchant à savoir comment la planification et le déroulement de cette dernière impacte positivement ou négativement les objectifs de pérennité desdites entreprises.

Dans un troisième temps, on analysera un certain nombre de capacités organisationnelles propres aux EF pérennes à l'origine d'avantages concurrentiels durables (chapitre 3) : en partant principalement du courant théorique des ressources et compétences, on cherchera à identifier un ensemble de ressources et de compétences stratégiques clés propres aux EF aptes à favoriser la pérennisation de ces entreprises.

Enfin, dans un dernier chapitre, on analysera la résilience des EF pérennes (chapitre 4) : en partant du constat que les EF pérennes sont des organisations ayant surmonté et traversé des crises et des bouleversements au cours de leur longue existence, ces dernières seraient alors résilientes. De ce fait, et en s'inspirant du courant évolutionniste de la firme et de celui de la psychologie positive, on se propose d'identifier et d'analyser des caractéristiques propres aux EF et qui sont à l'origine du développement d'une capacité de résilience organisationnelle, cette dernière étant au service de la pérennité de ces entités.

Chapitre 1 : La pérennité dans le contexte de l'entreprise familiale

L'engouement pour les EF et le « retour » au capitalisme familial dont on reconnaît les avantages et les bénéfices depuis plusieurs décennies se fait sentir à travers les travaux de recherche sur les EF qui deviennent de plus en plus nombreux, notamment ceux qui s'intéressent à l'étude du succès à long terme, à la longévité ou encore à la capacité de survie desdites entreprises.

En prenant appui sur certains de ces travaux, et comme on l'a mentionné plus haut, la première partie de la présente étude a pour objectif la définition d'un cadre général de la recherche, en puisant dans la littérature existante développée autour de la thématique de la pérennité des EF.

Pour ce faire, on commence notre travail de recherche avec un chapitre composé de trois sections, à travers lesquelles on fera un tour d'horizon des développements théoriques s'étant principalement intéressés à la problématique de la pérennité de l'EF. Ce chapitre a pour objectif de poser les bases théoriques conceptuelles de notre objet de recherche.

Tout d'abord, dans une première section, la notion d'EF est définie et les principales caractéristiques types d'une EF sont expliquées à la lumière des travaux de recherche existants.

Une deuxième section, sera orientée vers notre thématique de recherche, à savoir la pérennité de l'EF : une explication du concept de pérennité sera d'abord présentée avant de l'aborder dans le contexte des EF.

Enfin, une troisième section sera consacrée à la présentation de deux organismes promouvant la pérennité des EF et ce, dans l'objectif de démontrer l'engouement et le regain d'intérêt pour les EF ainsi que pour leur modèle stratégique. En effet, cet engouement cité plus haut, se matérialise également à travers la constitution de nombreuses fondations, associations ou organismes dédiées à rassembler des entreprises familiales, à les étudier, à promouvoir le rôle qu'elles jouent sur les plans économique et social, mais à les soutenir et à les aider à traverser certaines phases difficiles comme celle de la transmission.

Section 1 : l'entreprise familiale : les fondamentaux

Cette première section s'intéresse à la présentation de concepts fondamentaux liés à l'étude des EF prises dans leur ensemble qu'elles soient pérennes ou pas. Tout d'abord, une tentative de définition de l'EF s'impose. Ensuite, on présentera les principales caractéristiques distinctives des EF.

I. Notion d'entreprise familiale : les difficultés d'un consensus

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? A première vue, la réponse paraît facile et évidente, mais en réalité, elle est loin de l'être. Allouche et Amann (2000)²⁷, qui ont consacré une partie entière de leur article « l'entreprise familiale : un état de l'art » à cette problématique de la définition de l'entreprise familiale, confirment que cette dernière ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques, ni à travers des tailles spécifiques. De l'enchevêtrement de valeurs famille/entreprise, il n'est pas aisé de proposer une définition unique de l'entreprise familiale et il résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies. On se demande alors :

- Quelles sont les bornes de la famille ? on adopte une conception restrictive ou extensive de la famille ?
- A partir de quand parle-t-on d'entreprise familiale ? dès la première génération des fondateurs ou bien à partir de la deuxième génération ?
- Qu'est-ce qu'on entend par contrôle ? : est-ce le contrôle du capital ? et dans quelles proportions ? l'intérêt doit-il porter sur le contrôle de fait ?
- Faut-il retenir dans la définition un contrôle mono-familial, bi-familial ou pluri-familial ? quelle est donc la limite de ce contrôle ?

Vu cette complexité, définir l'entreprise familiale demeure jusqu'à aujourd'hui une question d'actualité et d'une complexité accrue (G.Hirigoyen, 2009). Déjà que la notion de famille n'est même pas définie par le Code civil. Alors, que dire de l'entreprise familiale.... Pour cette raison et jusqu'à présent, aucune définition n'a pu être reconnue et adoptée universellement, d'où la diversité et la pluralité des définitions d'une EF qui expliqueraient en quelque sorte la diversité de la réalité de cette forme organisationnelle : des entreprises familiales sont dirigées par l'héritier direct du fondateur, tandis que d'autres le sont par un manager étranger à la famille. En effet, plus de 90 définitions de l'entreprise familiale coexistent en Europe (Allouche et

²⁷ Allouche, José & Amann, Bruno. (2000). L'entreprise Familiale un État de L'art. Revue Finance Contrôle Stratégie. 3. 33-79.

Amann, 1998). La multiplicité des définitions a abouti à leur regroupement dans des catégories dont deux principales : des définitions mono-critères et des définitions multi-critères :

- **Les définitions monocritères**²⁸ : Sont les moins nombreuses. Elles retiennent, soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. Par exemple, en retenant le critère de la propriété, Barnes L.B., Hershon S.A. (1976), Alcorn, P. B. (1982), Lansberg I. et al. (1988), considèrent qu'une entreprise est familiale si elle est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille. Pour ce qui est du critère du contrôle et de l'interaction famille/entreprise, Barry B. [1975], Beckhard R. et al. (1983), Handler, W. C. (1989) considèrent qu'une entreprise familiale doit être contrôlée par une famille, plus ou moins élargie, le conseil d'administration étant le lieu privilégié de ce contrôle.
- **Les définitions multicritères**²⁹ : Ce sont les définitions auxquelles se réfèrent la majorité des auteurs et qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale. En effet, face à la complexité de l'entreprise familiale, les définitions monocritères paraissent insatisfaisantes. Aussi, les définitions combinant divers critères paraissent plus appropriées à la réalité et à la spécificité des entreprises familiales, et permettraient de justifier et de prendre en compte le caractère complexe de l'entreprise familiale ainsi que l'enchevêtrement des deux systèmes « entreprise » et « famille ». Ce sont généralement la propriété et le contrôle du capital par la famille qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important, l'implication de la famille dans l'entreprise et dans son management et l'intention de transmettre l'entreprise aux générations futures (Allouche et Amann, 2006 ; K.Richomme-Huet et A .d'Andria, 2012³⁰).

²⁸ Pour plus de détails, se référer à (L.B. Barnes, S.A. Hershon [1976] (contrôle de la propriété) ; I. Lansberg et al. (1988) (Contrôle légal), P.B. Alcorn [1982] ; W.J. Dyer [1986] (soit le contrôle soit le management) ; B. Barry (1975) (contrôle par une seule famille) ; W.C. Handler [1989] (contrôle par une famille pouvant être étendue) ; R. Beckhard, W.G. Dyer [1983b] ; J. Davis [1983] (interaction famille/entreprise)).

²⁹ Pour plus de détails, se référer à : Davis J. A., Tagiuri R. [1982] ; Davis J., Pratt J. [1985] ; Rosenblatt P. C. et al. (1985) ; Dyer W. G. Jr. [1986] ; Stern M.H. [1986] ; Hollander B., Elman N. [1988] ; Handler W.C. [1989] ; Aronoff C.E., Ward J.L. [1990] ; Gallo M.A., Estapé M.J. [1994] Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994] ; Cromie S. et al. [1995] (propriété et contrôle), Churchill N., Hatten K.J. [1987] ; Ward J. L. [1987], (propriété, transmission et contrôle), Christensen R. [1953] (propriété, domination de la famille et nom de l'entreprise.), Donneley R. [1964] (générations d'entrepreneurs et influence mutuelle), Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983] (Existence de sous-systèmes).

³⁰ Richomme-Huet, K. & d'Andria, A. (2012). L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales. La Revue des Sciences de Gestion, 253, 27-36.

On ne peut pas dresser une liste complète de toutes les définitions³¹ qui existent. On pourrait néanmoins en citer quelques-unes qui semblent pertinentes notamment pour le présent travail de recherche, chacune d'entre-elles reposant sur des critères bien spécifiques et différents :

_ Selon Chua et al. (1999), la définition d'une entreprise familiale est la suivante: *"We define family business as a business governed and/or managed on a sustainable, potentially cross-generational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families"*. De cette définition on pourrait dégager les remarques suivantes : L'accent est plutôt mis sur la finalité du management comme essence de l'entreprise familiale, et sur la recherche de pérennité comme critère de définition et de délimitation de la nature familiale d'une firme.

_ Pour J.A. Davis, R. Tagiuri (1982), l'entreprise familiale est *« une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital »*.

_ N. Churchill, K.J. Hatten (1987) précisent qu'une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenu jusqu'alors par un de ses aînés. De manière assez proche, J.L. Ward [1987] considère comme familiale une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant en ce qui concerne le management que le contrôle. Ici, le transfert d'une génération à l'autre paraît crucial pour l'atteinte de l'objectif de pérennité de l'entreprise familiale.

_ W.C. Handler [1989] définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration.

_ D'après P. Westhead, M. Cowling (1998), est considérée familiale *« toute organisation économique où le contrôle de la propriété et la gestion effective appartiennent à un membre de la même famille au moins, et où une intention manifeste de transmettre l'entreprise au moins à un membre de la génération suivante apparaît »*.

³¹ D'après Allouche et Amann (2000) : « les définitions les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères : le contrôle de la propriété (et on se référera au critère de l'influence dominante), le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future ».

_ Selon Chua, Chrisman et Sharma (1999) « *a family business is a governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generation of the family or families* » (cités dans P.Robic, D.Barbelivien et N.Antheaume, 2014).

_ Selon Cadieux et al (2000) une entreprise est familiale, « *si elle est sous le contrôle individuel ou familial des dirigeants- et il ne peut n'y en avoir qu'un, et qui sont les membres de la même famille qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante* ».

_ Allouche et Amann (2008), définissent une EF comme étant « *l'entreprise au sein de laquelle un ou plusieurs membres d'une même famille étendue ou de plusieurs familles influencent significativement son développement par la détention de droits de propriété sur le capital, en faisant prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants, qu'ils soient issus de la famille ou recrutés à l'extérieur, en affichant la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération et en sachant le poids de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille* ».

_ R.Bakoglu et O.Bige Askun Yildirim (2016) regroupent trois types de caractéristiques qui peuvent éventuellement se chevaucher. Sont des entreprises familiales :

1. « *Des entreprises qui sont la propriété des membres de la même famille, typiquement avec une famille détenant plus de la moitié du capital.*
2. « *Des entreprises contrôlées par des membres de la même famille, même si la famille n'est pas le propriétaire majoritaire. Dans ce cas, la famille peut perdre le contrôle de l'entreprise si les propriétaires ne sont pas satisfaits de la performance de l'entreprise.* »
3. *Des entreprises dans lesquelles la propriété et/ou le management passent d'une génération à une autre (Dobson an Swift, 2008).* »

Il est à noter enfin, que pour certains auteurs comme G.Hirigoyen , tant que l'entreprise n'a pas été transmise à la deuxième génération, on ne peut pas parler d'entreprise familiale mais plutôt d'affaire familiale.

A partir des définitions évoquées ci-dessus, on comprend pourquoi un consensus portant sur une définition unique et universelle de l'EF n'a pas encore été abouti ; mais peut-être qu'un tel consensus ne constitue pas un objectif en soi, car le fait de regrouper toutes les EF existantes sous une seule et unique acception ne risque-t-il pas d'occulter certaines spécificités et

caractéristiques contextuelles distinctives de ces organisations ? Aussi, une définition unique ne pourrait pas tenir compte de la diversité des points de vue et angles sous lesquels on pourrait étudier les EF, ce qui risquerait à notre sens, de défavoriser fortement le débat et l'échange d'idées.

Également, même si on souhaitait unifier cette définition et la rendre unanime, cela poserait problème du fait de la complexité d'une telle organisation. En effet, l'EF regroupe deux systèmes entreprise et famille qui sont en perpétuelle interaction et évolution et qui font d'elle un type d'entreprise ayant un fonctionnement et des caractéristiques très spécifiques. Aussi, chaque famille est unique, et donc chaque EF est unique et non « reproductible ». C'est peut-être cette unicité qui rend le consensus sur une seule et unique définition si difficile.

Néanmoins, malgré la diversité des définitions, et à partir des exemples cités plus-haut, on peut constater que le critère de l'existence d'un contrôle et d'une direction exercés, supervisés ou chapotés par la famille est quasiment omniprésent dans chaque définition, au même titre que le critère de la volonté de transmettre l'entreprise aux futures générations et de la garder dans le giron familial. Dans l'ensemble, on s'accorde sur le fait que le pouvoir d'influence de la famille qu'il soit direct ou indirect doit être apparent et doit permettre de définir la marche et le développement de l'entreprise. Comme le soulignent d'ailleurs O.Meier et A.Missonnier (2013), il semblerait que depuis les années 2008, plusieurs recherches s'accordent pour définir l'entreprise familiale autour de trois principales caractéristiques : la détention de la propriété par la famille (1), l'influence de cette dernière sur le management (2) et enfin, la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération (3).

Dans cet ordre d'idées, T.Poulain-Rehm (2006)³², fait également le constat de la diversité et de la multiplicité des définitions de l'EF et en dégage une typologie opérationnelle qui suggère le classement des EF en fonction de la part de capital détenue par la famille et le rôle de cette dernière dans la direction de l'entreprise. L'auteur identifie alors :

En ce qui concerne la part du capital détenue par la famille, il distingue :

- **L'actionnariat majoritaire absolu** : La famille détient au moins 50 % du capital plus une voix.
- **L'actionnariat majoritaire relatif** : La famille est le principal actionnaire sans détenir la majorité absolue.

³² Poulain-Rehm.Th. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. La Revue des Sciences de Gestion. 219. 10.3917/rsg.219.0077.

- **L'actionnariat minoritaire** : D'autres actionnaires détiennent une part plus importante que celle de la famille.

Pour ce qui est de l'implication de la famille dans la direction, l'auteur distingue la situation dans laquelle la famille est présente dans les fonctions de direction, de celle où il y a une absence de la famille dans les postes de direction.

Le croisement des deux critères aboutit à la classification suivante comprenant six catégories d'EF :

Famille	Actionnariat minoritaire	Actionnariat majoritaire relatif	Actionnariat majoritaire absolu
Fonctions de direction	Entreprises familiales « ouvertes »	Entreprises familiales « contrôlées »	Entreprises familiales « type »
Absence de fonctions de direction	Entreprises familiales « professionnelles »	Entreprises familiales « déléguées »	Entreprises familiales « mandatées »

Tableau : Typologie des EF. Source : Th.Poulain-Rehm (2006). p85

Entreprise familiale type : La famille contrôle plus de 50 % du capital et occupe des fonctions de direction.

Entreprise familiale mandatée : La famille détient plus de 50 % du capital mais la direction est assurée par des personnes extérieures, la famille gardant le pouvoir de décision par la nomination des dirigeants.

Entreprise familiale contrôlée : La famille contrôle majoritairement le capital sans en avoir la totalité et exerce des fonctions exécutives, souvent après avoir ouvert le capital pour diversifier les sources de financement.

Entreprise familiale déléguée : La famille détient une majorité relative du capital et une minorité de blocage, sans occuper de fonctions de direction, souvent après la disparition du fondateur.

Entreprise familiale ouverte : Les membres de la famille occupent des postes de direction mais ne sont plus majoritaires dans le capital, typique des entreprises cotées en Bourse.

Entreprise familiale professionnelle : La famille ne détient ni la majorité du capital ni le pouvoir de décision, représentant le stade ultime avant la transformation en entreprise managériale ou contrôlée.

II. Spécificités et particularités des entreprises familiales :

Etant donné leur nature très particulière, les entreprises familiales possèdent certaines caractéristiques spécifiques qui les rendent uniques et qu'on ne trouve pas nécessairement dans les autres types d'organisations comme les entreprises managériales par exemple. Elles sont également sources d'avis mitigés dans la sphère académique. En effet, certains auteurs reprochent aux EF d'être trop conservatrices, rigides, renfermées sur elles-mêmes, passives, lentes en matière de prise de décision stratégique et peu innovantes. D'autres, au contraire, pensent que ces firmes sont solides, ouvertes, novatrices, équilibrées, intègres, productives, réactives, indépendantes financièrement, et très performantes. D'où l'ambiguïté quant au concept même de l'entreprise familiale et à la place qu'elle occupe dans l'économie (Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, 2012). On ne va pas rentrer dans ce débat à ce stade de notre recherche, et on se contentera, sans prétendre à l'exhaustivité, de présenter dans ce qui suit les caractéristiques qui nous semblent les plus pertinentes et les plus utiles à la compréhension et à l'étude de notre sujet de recherche.

1) La coexistence et l'imbrication de deux systèmes : Famille et Entreprise :

Selon Cadieux et al (2002)³³, il y aurait deux perspectives sur la dynamique des entreprises familiales, qui sont influencées par la présence de deux sous-systèmes : la famille et l'entreprise. Selon les auteurs, la première perspective considère la famille et l'entreprise comme des sous-systèmes distincts et interreliés, ce qui entraîne des conflits inévitables. Les membres de la famille doivent jongler entre deux manières d'agir, créant une ambiguïté constante dans leurs rôles et fonctions. Cette approche a permis des avancées, mais elle présente des erreurs conceptuelles, notamment des stéréotypes, une analyse inadéquate des dynamiques interpersonnelles, et une exagération des frontières entre les sous-systèmes.

La seconde perspective quant à elle propose une approche intégrée où la famille et l'entreprise évoluent ensemble. Les deux sous-systèmes sont indissociables, et leurs dynamiques doivent être étudiées comme un tout. Cette approche considère que les objectifs et les comportements de la famille se transposent naturellement dans le contexte organisationnel, rendant impossible la dissociation des deux sous-systèmes.

³³ Cadieux L., Lorrain J. et P. Hugron (2002), « Succession in Women Owned Family Businesses : A Case Study », Family Business Review, vol. 1, n° 15, p. 17-30.

D'après, G.Hirigoyen, (2009)³⁴, la particularité de l'entreprise familiale vient du fait qu'elle combine une entreprise et une famille deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres. Des conflits pourraient alors naître suite à la cohabitation entre ces deux systèmes de valeurs considérés comme contradictoires: on trouve d'un côté la famille obéissant à une logique d'émotivité et d'irrationalité (procréation, sécurité, tradition) et dans laquelle les individus sont jugés pour ce qu'ils sont, et de l'autre côté il y a l'entreprise qui obéit à une logique de rationalité (Mouline,2000³⁵, Venter et al.2007³⁶), une logique économique privilégiant la croissance, le profit et la recherche de la performance, et au sein de laquelle les individus sont jugés pour ce qu'ils font. Notons cependant que c'est l'alchimie réussie entre ces deux systèmes qui est à l'origine de la meilleure performance des entreprises familiales (Hirigoyen, 2009). Ainsi, selon l'auteur, le processus de décision dans l'entreprise familiale intègre simultanément les besoins de la famille et ceux de l'entreprise. Les décisions les plus importantes trouvent leur signification tantôt dans le système familial tantôt dans le système Entreprise.

Cette coexistence des deux systèmes famille et entreprise a été développée par Tagiuri et Davis (1982)³⁷, qui ont étudié l'entreprise familiale à travers l'imbrication de trois sous-systèmes qui interagissent entre eux et qui sont : la propriété (l'actionnariat), le management et la famille. Chaque groupe de personnes a un rôle à jouer et présente des caractéristiques particulières dans sa relation avec l'entreprise. Un individu peut être dans un ou plusieurs groupes et peut jouer différents rôles dans l'entreprise familiale. Le modèle de Tagiuri et Davis (1982) se présente comme suit :

³⁴ Hirigoyen, G.(2009) Concilier finance et management dans les entreprises familiales. Revue Française de Gestion 2009, 35, 393-411.

³⁵ Mouline, J.-P., 2000. "La PME familiale française et son orientation stratégique: une étude exploratoire," Papers 2000-1, Groupe de recherche en économie financière et en gestion des entreprises, Université Nancy 2.

³⁶ Venter.W.P; Kruger.S et Herbst.F.J. (2007). A proposed conceptual familiness: transmission of capital model, South African Journal of Business Management, 38:3, 1-14.

³⁷ Davis J.A., Tagiuri R. (1982), Bivalent attributes of the family firm, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.

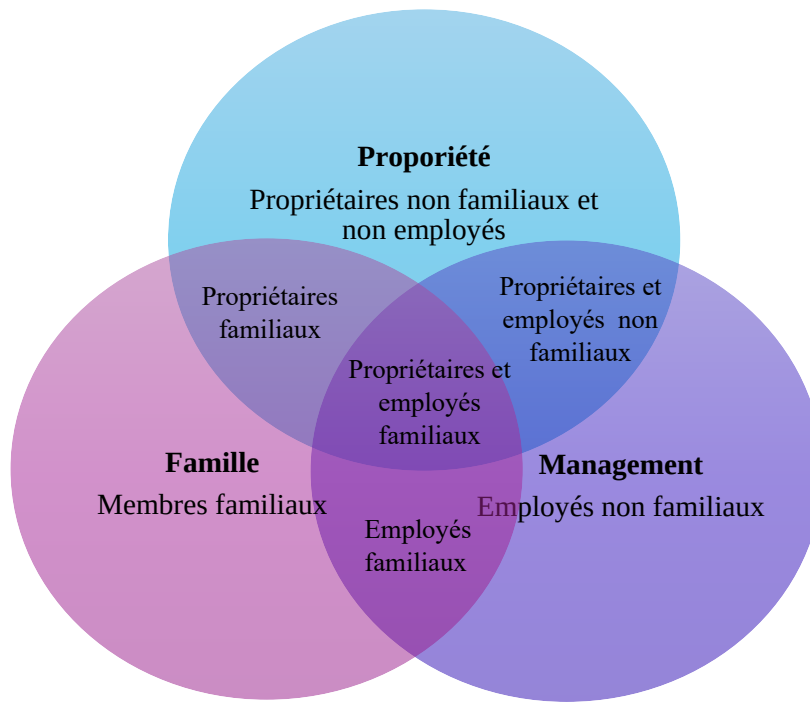


Figure 1: Modèle de l'entreprise familiale selon Tagiuri et Davis (1982).

D'après Hirigoyen (2009), des sources d'inefficience au sein des entreprises familiales pourraient résulter d'une mauvaise intégration de ces trois systèmes (par exemple privilégier un sous-système au détriment des autres). Il est donc important de mettre en place des mécanismes de gouvernance pour chaque sous-système : conseil de famille pour la famille, conseil d'administration pour le management, assemblée des actionnaires pour la propriété.

Afin d'apporter plus de pertinence au modèle de Tagiuri et Davis (1982), il a paru judicieux d'introduire un cercle supplémentaire représentant l'individu en vue d'apporter une réponse au dilemme fondamental de l'entreprise familiale : créer un équilibre entre les besoins et les intérêts des individus d'une part, et ceux de la communauté familiale d'autre part, et diminuer ainsi voire éviter les conflits. En effet, contrairement au modèle historique de Tagiuri et Davis, la famille ne peut être considérée comme un groupe homogène avec des intérêts convergents. Chaque individu dans la famille a des besoins et des intérêts qui lui sont propres. Ainsi, l'ajout du sous-système individu apporte une quatrième perspective à la compréhension de l'entreprise familiale par la prise en compte explicite des préférences individuelles. Il s'agit de considérer la fonction d'utilité de l'individu-acteur reflétant ses préférences individuelles et leur évolution au cours du temps. Le modèle complété se présente ainsi :

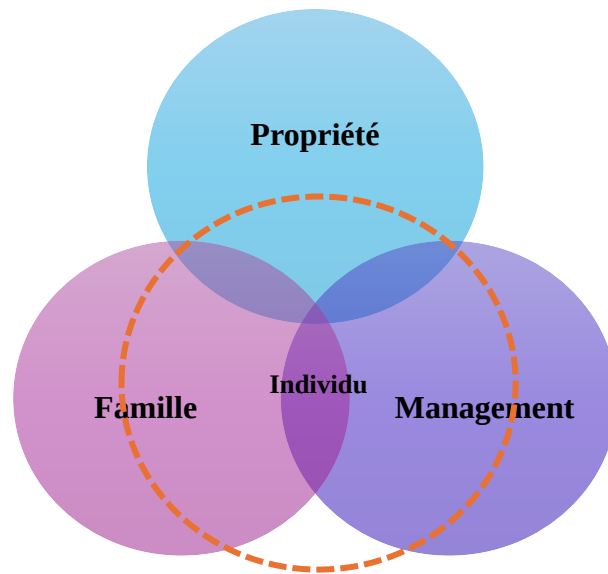


Figure 2 : Le modèle complété de Tagiuri et Davis

Lorsque la famille est impliquée dans le contrôle de l'entreprise, il est évident que cela entraîne un transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et inversement (Lansberg, 1983).

Les membres de la famille directement impliqués dans l'entreprise doivent pourtant distinguer l'entreprise de la famille, et c'est là que réside souvent la difficulté, car il n'est pas aisé de savoir faire la part des choses, et on a généralement tendance à confondre les deux systèmes et à ignorer leurs limites respectives. Pour cette raison, les acteurs familiaux doivent adopter des comportements différents selon qu'ils se trouvent dans un contexte familial ou organisationnel et ce, bien qu'ils considèrent que ces deux sous-systèmes sont intermêlés et indissociables. Autrement, des conflits vont inévitablement naître à chaque fois qu'il s'agira de franchir les frontières entre ces deux sous-systèmes (Dyer et Handler 1994).

Cette facette négative et conflictuelle de la famille a pourtant été négligée et on a souvent perçu la famille comme un symbole d'union et d'harmonie, jusqu'à ce qu'à partir de 1985, Pollak a constaté que les économistes percevaient la famille comme une unité harmonieuse, négligeant ainsi les conflits et les discords pouvant entraver l'équilibre de ce système. Les coûts d'agence dans une entreprise familiale seraient ainsi insignifiants puisque la famille aurait tendance à agir comme une unité cohésive. Cette hypothèse pourrait s'avérer raisonnable pour la première génération, mais elle l'est moins pour les générations suivantes (Astrachan et al 2003). En effet, les liens familiaux tendent à s'atténuer avec le temps, déclenchant ainsi des forces qui contribuent à diminuer la confiance entre les membres familiaux (Steier 2001, p.363). A cet

effet, Drozdow et Carroll (1997) remarquent qu'il est difficile, pour les membres des générations futures, de faire confiance aux autres membres de la famille de la même façon qu'ils ont fait confiance à leurs propres parents.

Pour cette raison, il est nécessaire de bien connaître la dynamique qui régit le fonctionnement de la famille et celui de ses membres en tant qu'individus. En effet, comme le soulignent Mzid Ben Amar.I et L.Mezghani (2010), pour les anthropologues de la famille, comme Todd (1983)³⁸, comprendre le management de l'entreprise familiale renvoie à la compréhension des relations sociales a sein de la famille et donc à la structure de la famille³⁹. C'est cette structure qui va influencer le comportement des membres familiaux ainsi que leur perception de la réalité (Todd, 1983). La diversité des familles impliquerait ainsi une diversité des structures familiales, qui auront à leur tour une influence sur le développement stratégique des entreprises familiales et donc sur leur avenir.

2) Les principaux objectifs de l'entreprise familiale :

Selon I.Mzid Ben Amar et L.Mezghani (2010), et en s'appuyant sur les travaux de Dyer (2003), les recherches sur l'entreprise familiale soulignent le fait que les décisions stratégiques de ces organisations découlent des objectifs familiaux qui influencent la dynamique organisationnelle de ces dernières.

Ces objectifs sont multiples, complexes, très différents de ceux des entreprises non familiales et publiques et vont au-delà de la simple recherche de la maximisation de la valeur de l'entreprise. (Dunn, 1996 ; Daily et Dollinger, 1992⁴⁰). D'après Gomez-Mejia et al. (2007)⁴¹, les EF optent pour des choix stratégiques parfois risqués qui servent des objectifs dépassant celui de la maximisation des profits et ce dans le but de préserver certains avantages non financiers, d'ordre social et émotionnel qu'elles procurent à leur membres du fait de leur implication, comme par exemple la satisfaction de besoins affectifs, d'appartenance et d'estime,

³⁸ Todd, E. (1983), La troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques, Paris, Seuil.

³⁹ Les auteurs citent différentes structures familiales comme : La famille nucléaire absolue (Liberté+ inégalité), La famille nucléaire égalitaire (Liberté » + égalité), La famille autoritaire (Autorité + inégalité), La famille communautaire (Autorité + égalité). Pour plus de détails, voir M.Ben Amar et L.Mezghani (2010) « Entreprise familiale et structure en hypogroupe ». Revue internationale PME.

⁴⁰ Daily, C. et M. Dollinger (1992), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firm », Family Business Review, vol. 5, no 2, p. 117-136.

⁴¹ Gomez-Mejia, Luis & Haynes, Katalin & Núñez-Nickel, M. & Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, José. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. Administrative Science Quarterly. 52. 106-137.

le plaisir d'exercer une influence, la perpétuation des valeurs de la famille (D.Toumi Amara, 2016)⁴².

Cette multiplicité des objectifs a été également soulignée par J.J. Chrisman et al. (2012)⁴³ qui se sont appuyés sur le courant comportemental et celui des parties prenantes. Comme le confirme G.Hirigoyen (2009)⁴⁴, le dirigeant-propriétaire d'une EF, se trouve face à deux systèmes de valeurs et de normes imposés par la dualité des systèmes constitutifs de ce type d'organisation, à savoir famille et entreprise. Ce dirigeant doit donc composer avec les émotions et les liens affectifs caractérisant le système « famille » et d'un autre côté avec le rationnel et la recherche de profit imposés par le système « entreprise ». Il serait par conséquent dans une situation où il doit trouver l'équilibre entre ces deux logiques (M.Fall, 2022)⁴⁵, sans tomber dans le piège du népotisme qui suppose la prise en compte des besoins familiaux uniquement.

Dans les nombreuses définitions de l'entreprise familiale, et comme on l'a évoqué dans la première section du présent chapitre, I.Mzid Ben Amar et L.Mezghani (2010) relèvent des objectifs communs à toutes les entreprises de ce type, que sont le maintien du contrôle de la propriété et du management et la pérennité.

➤ Le maintien du contrôle de la propriété et du management :

La notion de contrôle familial renvoie à trois principales dimensions impliquant les fonctions de propriété, de contrôle et direction qui peuvent être assurés par les membres de la (des) famille(s) actionnaire(s) (Allouche, Amann et Garaudel, (2006)⁴⁶. Selon des auteurs comme Daily et Dollinger (1992)⁴⁷, cette préférence pour un contrôle personnel entre les mains de la même famille s'expliquerait par un système peu formalisé dans lequel propriété et management sont réunis, voire fusionnés.

Cette forme de structure organisationnelle deviendrait un outil de résolution des problèmes liés au maintien de la nature familiale de l'entreprise, du moment que cette structure encadrerait les

⁴² Toumi.D. (2016). Ethique Islamique et Gouvernance des PME Familiales : Essai de Modélisation d'un Processus d'Intégration des Valeurs au Management. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*. 53-67.

⁴³ Chrisman James J., Chua Jess H., Pearson Allison W, Barnett Tim. "Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, volume 36, n° 2, p.267-293

⁴⁴ Op. cité

⁴⁵ Fall. M (2022). La recherche de l'équilibre dans la gouvernance de l'entreprise familiale française non cotée. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2022/1 N° 313. pp. 67-75.

⁴⁶ Allouche, J., B. Amann et P. Garaudel (2006), « Performances et caractéristiques financières des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *Les cahiers de recherche du GREGOR n°02*, Université de Paris I, Panthéon Sorbonne.

⁴⁷ Op. cité

relations entre les acteurs, fixerait les modalités de répartition des rôles, des responsabilités entre eux et déterminerait le cadre dans lequel les décisions sont prises et le contrôle est exercé (M.Ben Amar et L.Mezghani (2010)). Barredy (2002), souligne que lorsque cette structure devient excessivement formalisée, cela pourrait provoquer la dilution du contrôle, entraînant l'incapacité de cette structure de résoudre toutes les difficultés.

➤ La recherche de pérennité :

Selon S.Mignon (2001), la pérennité de l'entreprise familiale sous-entend qu'elle continue d'être la propriété de la famille et dirigée par cette dernière. Cette recherche de pérennité se trouve heurtée au problème de la transmission à la génération suivante auquel fait face le dirigeant de l'entreprise : comment doit-il procéder, comment la transmission doit-elle s'opérer en vue d'assurer cette pérennité ?

Il s'agit là d'une problématique très importante qui préoccupe tout dirigeant d'une entreprise familiale, car comme l'explique Gaultier (1990) (cité dans M.Ben Amar et L.Mezghani (2010)), lors de ces phases de changements et donc de « turbulences », la pression des héritiers qui poursuivent des buts différents, pourrait constituer une vraie menace à la survie de l'entreprise familiale.

Qui dit donc pérennité, dit transmission qui demeure une étape majeure dans la survie de l'entreprise familiale et constitue un objectif de premier ordre, surtout quand on sait que toutes les entreprises ne réussissent pas leur transmission (Chua, Chrisman et Sharma, 1999, cités dans Ben Amar et L.Mezghani (2010)).

La question de la pérennité des entreprises familiales constitue l'objet de notre recherche. On l'approfondira tout au long de présent travail.

3) Le poids de l'histoire familiale :

L'entreprise constitue un patrimoine personnel et familial pour ses dirigeants et/ou propriétaires. L'histoire de l'entreprise et celle de la famille sont intimement liées, ce qui influence fortement l'action des dirigeants sur plusieurs dimensions (enquête menée par PwC en 2011). On peut en citer :

- La valorisation de la dénomination sociale ou de la marque, parfois éponyme, ainsi que la préservation de son identité constituent des enjeux forts pour nombreux dirigeants familiaux. Conserver cet héritage, rester fidèle aux idées et aux valeurs du fondateur et

éventuellement aux choix établis à la création, s'accompagnent d'un sentiment de fierté et de la volonté d'effectuer des choix mûrement réfléchis.

- Lorsque plusieurs générations se sont succédé, le dirigeant se sent dépositaire d'un patrimoine et d'une culture entrepreneuriale familiale. Il se considère alors comme un relais responsable de la préservation et du développement de l'entreprise.
- Soucieux de transmettre et perpétuer l'entreprise, le dirigeant s'interroge constamment sur la manière d'opérer la succession ou s'inquiète d'une possible perte de contrôle.
- Lorsque l'entreprise existe depuis plusieurs générations, la famille a organisé la gouvernance : certains membres de la famille font partie de l'équipe de direction, d'autres sont uniquement présents au capital. Le dirigeant est donc, dans ce cas, rarement isolé ; ses décisions et ses responsabilités sont partagées.

4) Les performances des entreprises familiales :

La question fondamentale dans ce domaine est sans ambiguïté : une entreprise familiale – du fait du contrôle familial – gagne-t-elle en performance par rapport à une entreprise contrôlée par des managers ? [C. Dailly, M. Dollinger 1992]. L'hypothèse de départ est que les firmes agissant dans l'intérêt du propriétaire se caractériseraient par une plus grande efficacité que celles dans lesquelles l'objectif est la maximisation de la fonction d'utilité du management [C. W. Hill, S.A. Snell 1989]. Deux axes peuvent être évoqués : Celui tout d'abord des études qui n'envisagent la performance que d'un point de vue financier et celui des études qui adoptent une notion plus globale des performances.

- La performance appréhendée d'un point de vue financier : Ces études sont majoritaires. Beaucoup d'entre elles ont cherché à mesurer la performance des entreprises familiales et l'ont comparée à celle des entreprises non familiales (par exemple l'étude d'Allouche et al. (2008)⁴⁸ et celle de Fueglistaller et Zellweger (2006)⁴⁹). La grande majorité de ces recherches indique clairement que la performance des entreprises familiales est significativement meilleure que celle des entreprises non familiales⁵⁰. Les résultats obtenus montrent que la concentration du capital influe de manière positive sur la performance financière des EF. D'une manière générale, la performance est illustrée par l'inclination des

⁴⁸ Elle relie les deux dimensions de la performance et de la politique financière en s'intéressant à leur articulation conjointe avec la problématique du contrôle familial.

⁴⁹ Elle prend en considération une typologie de l'actionnariat familial en fonction du degré de concentration du capital entre les mains de la famille.

⁵⁰ Ces résultats doivent être nuancés, car ils concernent essentiellement les entreprises familiales cotées et ils ne prennent pas en compte explicitement le rôle de l'influence familiale.

EF pour des stratégies à long terme plutôt que par un besoin de résultats rapides, par une aversion à la dette (J. Allouche, B. Amann 1995) et par une tendance au réinvestissement des dividendes (MA. Gallo 1994). L'étude menée par Allouche et Amann sur la période 1952-1963, compare la performance de deux sous-échantillons d'entreprises classés par type de contrôle : le premier concerne le contrôle du propriétaire (familial) et le deuxième est un contrôle managérial. Une différence significative a été trouvée entre les deux types d'entreprises avec le ratio de retour sur investissement. L'étude montre que le ratio des entreprises sous contrôle du propriétaire (type familial) a une valeur supérieure de 75 % à celui des entreprises à contrôle managérial. En 1969, R.J. Monsen conforte ces résultats en montrant que les EF fournissent un meilleur retour sur investissement avec une structure du capital mieux contrôlée et une allocation des ressources plus efficace. D.T. Jaffe [1990] constate qu'une étude de 1986 d'US News et World Report révèle que sur les 47 plus grandes entreprises familiales américaines, 31 ont une performance supérieure au DowJones. L'étude de M.A. Gallo, A. Vilaseca [1996] menée sur l'Espagne porte sur la structure du capital, le comportement vis-à-vis du risque et des investissements, la politique de dividende et analyse ces éléments au regard de la performance (correspondant ici à la rentabilité des capitaux propres). Les auteurs constatent que le niveau de performance des entreprises familiales est largement supérieur, sur la même période, à celui publié (toutes entreprises confondues) par la Banque d'Espagne. L'étude d'Allouche et Amann (1995) sur le cas français, fait apparaître que la rentabilité moyenne des entreprises familiales est largement supérieure à celle des entreprises non familiales pour l'ensemble des années observées. Deux éléments prédominant, l'un lié à la « satisfaction » de l'actionnaire, l'autre lié à la rentabilité au sens large de l'entreprise. Le constat majeur à ce niveau, et les études sont relativement convergentes, c'est celui d'une supériorité marquée des entreprises à contrôle familial.

- La performance appréhendée d'une manière globale : Les études dans ce domaine sont moins nombreuses. Mais la plupart d'entre elles concluent que les EF se caractérisent par des niveaux de rentabilité supérieurs comparativement aux entreprises non familiales. Ce constat concerne aussi bien la rentabilité économique et financière (Allouche et Amann, 1995 et 2008) que la rentabilité boursière (Anderson et Reeb, 2003). C. Dailly et M. Dollinger [1992] mettent en évidence des différences de performances en faveur des EF : la croissance des ventes, la progression de la marge nette et la progression de la marge d'exploitation. Allouche et Amann (1995) en étudiant le cas français sont arrivés au constat selon lequel la rentabilité d'exploitation des firmes familiales est structurellement

supérieure à celles des autres firmes avec accroissement de l'écart en période de récession économique. De même, Allouche, Amann et Garaudel (2008) en étudiant 248 entreprises classées par pairs (non familiales et familiales) constatent une supériorité des entreprises familiales en termes de rentabilité économique et d'exploitation (marge opérationnelle et marge nette d'exploitation), de rentabilité financière, de liquidité et de solvabilité (ratios : équilibre financier, indépendance financière, endettement et autonomie financière).

Performance et confiance :

Un courant initié par Allouche et Amann 1998a, Chami 1997 et Fukuyama 1995 introduit dans l'analyse la notion de confiance comme explication possible de cette performance supérieure des EF.

_ Cette explication à travers la notion de confiance peut être recherchée à l'intérieur de la famille, dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et leurs salariés et dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et l'environnement. Cette idée rejoint celle avancée par Bidault (1998) qui constate, à la suite de l'observation des relations d'affaires, qu'il semblerait que la confiance joue bien un rôle important, au-delà de la poursuite des intérêts égoïstes. En effet, c'est dans un environnement de confiance que les relations commerciales produisent les plus grands bénéfices pour les acteurs économiques, et donc des performances supérieures pour les entreprises.

_ Selon Allouche et Amman, (1998), l'explication de la supériorité des entreprises familiales résiderait ainsi en une manifestation de la confiance en trois dimensions :

- La confiance entre les dirigeants : très voisine de la notion de **personal trust**, elle correspond au niveau de la logique institutionnelle familiale. La question centrale ici est celle de savoir si la confiance procède ou non du calcul des intérêts réciproques.

Dans de rares situations, où le calcul et l'intérêt ne jouent qu'un rôle tout à fait marginal, Williamson (1993) admet le recours à la notion de confiance. C'est le cas des relations particulières de la famille, des amis et de l'amour.

La confiance est un facteur explicatif de la performance supérieure des entreprises familiales, dans le sens où on se situe dans des formes organisationnelles dans lesquelles l'opportunisme n'a pas lieu d'être, et qui sont basées sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles : identité partagée, histoire commune, implication émotionnelle, langage "privé" des parents, sensibilisation mutuelle et la signification symbolique de l'entreprise familiale... La notion d'intérêts avancée par Williamson comme justification de sa théorie,

et qui constituerait un ciment social, est pleinement remplacée dans la famille par la notion de confiance, qui constitue un ciment social autrement plus fort et plus stable.

Toujours dans ce même état d'esprit, F.Bidault (1998), donne un exemple très intéressant du rôle joué par la famille qui accorde sa confiance au dirigeant et qui lui fournit un soutien et un support pouvant jouer en faveur du développement de l'EF. En effet, il évoque l'exemple de la communauté chinoise, et plus particulièrement la famille, au sens large du terme, qui permet à l'entrepreneur, même s'il est nouveau dans la région, de s'intégrer à la vie des affaires grâce aux aides et au réseau de financement. La famille se conduit ici comme une banque en ajustant les flux de financement aux résultats attendus, et ceci de façon d'autant plus précise que le bénéficiaire est un membre de la famille et que par conséquent l'accès à l'information sur la situation des affaires est relativement facile. L'appartenance au clan est la base de la confiance qui détermine le comportement de toutes les parties concernées (d'un côté l'aide financière et de l'autre la capacité à rembourser). Il apparaît dans ce cas qu'il n'y a pas besoin de contrat. Le tissu social permet la réalisation efficace de l'intérêt individuel. La base de la confiance se trouve dans les normes de comportement établies par ces communautés : honneur, dévouement, solidarité, loyauté... La confiance n'est pas calculée dans l'abstrait, mais donnée par le contexte social. Le crédit financier apporté à une nouvelle entreprise d'un membre de la communauté ne serait certainement pas offert à un « étranger ».

- La confiance entre le ou les dirigeants et les salariés : On peut la qualifier de **confiance intra**. Elle peut être considérée comme étant l'expression du sens commun ou encore la confiance élargie par le paternalisme, pris dans son sens mélioratif, c'est-à-dire que les rapports des dirigeants et leurs salariés sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et caractérisées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect. Ensemble d'éléments qui instituent implicitement des relations de confiance au sein de l'entreprise entre dirigeants et salariés. C'est sous cet angle qu'il convient d'interpréter les résultats d'études empiriques (Allouche et Amann 1995) qui concluent à de meilleures performances des entreprises familiales dans le domaine des ressources humaines: fidélisation des salariés (contrat tacite d'appartenance minimisant les risques de départ forcé ou volontaires), flexibilité renforcée des emplois (optimisation des politiques d'ajustement des effectifs au bénéfice de la préservation des emplois-maison), rémunération maîtrisée des dirigeants (modèle d'une autorité équitable), éventail global des rémunérations resserré (l'entreprise garante de l'équilibre salarial inter-catégories), rétributions hors-salaires

élevées (politique de protection de la santé et des revenus de retraite dans la vieille tradition du paternalisme social), politique de valorisation des compétences très active (volonté de développer le niveau des compétences des salariés fidélisés). Cette situation particulière de confiance entre dirigeants familiaux et leurs salariés peut être assimilée au cas de dépendance-soumission volontaire étudié par Max Weber et cité par M.Capet (1998) et dans lequel l'individu accepte de s'en remettre à d'autres pour obtenir quelque chose, pour faire face aux problèmes liés à l'incertitude, tels que l'impossibilité de trouver une solution ou le malaise découlant de situations d'incertitude. Selon Capet (1998), la confiance salariés/dirigeants pourrait être expliquée par un certain nombre de facteurs, tels que la recherche par les salariés d'avantages retirés de leur position de dépendance, comme des avantages personnels, avantages liés à la bonne exécution du travail ou à la contribution aux bénéfices, la réduction de l'incertitude etc. Un autre facteur explicatif consiste en la personnalité du dirigeant qui, pour inspirer confiance, doit avoir du charisme et posséder, un savoir, des compétences et des qualités bien spécifiques qui le rendent légitime aux yeux de ses collaborateurs et partenaires et qui justifient le pouvoir qu'il exerce sur ses salariés. Cette reconnaissance de la légitimité du dirigeant incite les salariés à lui faire confiance, d'où le développement de relations de travail basées sur la confiance partagée. Ceci nous amène à un autre facteur explicatif de la confiance des salariés dans leurs dirigeants, qui est la confiance réciproque. En effet cette réciprocité est source d'efficacité et de richesse, car elle contribue non seulement à réduire certains coûts (évoqués plus haut), mais elle permet notamment aux salariés d'être plus productifs et plus efficaces dans leur travail. Un climat de confiance réciproque entre tous les acteurs et tous les niveaux hiérarchiques ne ferait qu'encourager la délégation des tâches et des responsabilités, la mise en place de groupes autonomes et le développement de modalités de travail transversales (G.Trépo et J.P.Dumond, 1998), autant d'éléments qui, lorsqu'ils sont bien définis et gérés, ne peuvent qu'être avantageux pour l'entreprise.

Tous ces constats sont très intéressants dans le cadre de notre étude, car, comme on l'a vu dans la partie relative aux entreprises Hénokiennes, ces dernières ont su développer un management des ressources humaines très particulier et très « humain » qui se base sur la confiance, l'esprit familial et communautaire et la loyauté, et qui valorise l'homme au travail. Ceci a d'ailleurs permis à ces entreprises d'avoir des générations d'employés fidèles et dévoués. Il serait donc intéressant de savoir comment la confiance s'est bâtie et développée dans ces entreprises, et comment elle a contribué à leur succès.

- La confiance entre l'organisation et l'environnement : On peut la qualifier de **confiance inter**. Elle représente le niveau de la logique coopérative qui s'exprime au travers de la confiance entre l'organisation et l'environnement. La manifestation principale est la réduction de l'opportunisme.

D'une manière générale, les coûts de transaction qui "forcent" une firme à internaliser une transaction donnée (c'est à dire à limiter l'incertitude qui en résulte) se ramènent en dernière analyse à un manque de confiance dans l'autre partie (Bidault et Jarillo 1995). Inversement, la confiance entre les partenaires permettra -dans une certaine mesure- d'éviter l'internalisation et de limiter les coûts de transaction y afférant.

Dès lors que l'on admet que du fait d'un certain nombre d'éléments, de l'entrelacement des valeurs, la confiance sera plus forte dans les EF, on peut admettre que la baisse des coûts de transaction sera plus importante. Des études ont par le passé relevé cet abaissement des coûts de transaction dans les entreprises familiales comme facteur explicatif de certaines performances (Allouche et Amann 1995).

Compte tenu des trois formes de confiance présentées ci-dessus, la confiance est un vecteur de performance pour l'entreprise familiale pour autant qu'elle crée les conditions d'une régulation complémentaire au marché, s'exerçant dans la réduction des dysfonctionnements du marché en évitant aux vecteurs concernés (les dirigeants entre eux, les dirigeants et les salariés de l'organisation, les dirigeants et les partenaires externes) d'avoir à évaluer le crédit qu'ils doivent accorder à la parole des autres.

5) L'arbitrage endettement/indépendance :

L'arbitrage indépendance / endettement renvoie à la question de la propension au risque des dirigeants et de leurs familles ; c'est à dire le niveau de risque financier accepté dans l'entreprise (Hirigoyen, 2009). Plusieurs travaux ont porté sur le choix d'une structure financière dans les entreprises familiales et ont constaté que le niveau d'endettement des entreprises familiales est faible.⁵¹ Notons ici que d'après une étude de Fueglistaller et Zellweger (2005), il apparaît que le niveau d'endettement est différent selon les trois phases du cycle de développement des entreprises familiales et qu'il augmente à mesure qu'on passe d'une phase à une autre (Hirigoyen, 2009)⁵². Il existe par ailleurs une relation significative entre la taille de l'entreprise

⁵¹ Selon l'enquête de KPMG en 2007, les entreprises familiales ont peu recours à l'emprunt: le « gearing » mesuré par le ratio (endettement/fonds propres) est faible. Il est égal à 32 % dans les entreprises familiales contre 78 % pour les PME françaises et les grandes entreprises du SBF 250 avec une baisse de 6 % pour les PME en général sur la période 2001-2005 contre une diminution de 26 % pour les entreprises familiales.

⁵² Pour plus de détails se référer à Hirigoyen (2009).Op.cité.

et la diversité des pratiques financières. Les grandes entreprises familiales tendent à être liées à plus d'institutions financières et tendent à utiliser une grande variété de produits financiers pour leur financement (M.A. Gallo, A. Vilaseca, 1996). Un des objectifs affirmés par ces entreprises est l'indépendance par rapport aux sources de financements externes favorisant ainsi le financement par le recours aux valeurs patrimoniales privées des entrepreneurs familiaux (Gallo et Vilaseca, 1996 ; Winborg et Londstöm, 2000).⁵³ L'EF a des capitaux propres faibles, qui se renforcent progressivement au détriment de la distribution de dividendes ; on conserve les résultats pour pérenniser le développement de l'entreprise et donc pour valoriser le patrimoine familial. Par ailleurs, L. Maherault [1996, 1998] montre que les entreprises familiales cotées paraissent s'inscrire dans une logique d'indépendance entre décisions d'investissement et de financement ; elles se conforment par-là aux logiques des marchés financiers. En revanche, les EF non cotées (cas de plusieurs PME familiales) semblent respecter une hiérarchie des financements, ne renforçant leurs capitaux propres que si le partage du risque de financement l'impose. Le classement des options de financement des entreprises familiales par ordre de préférence se présente comme suit :

	Rang
Bénéfices non distribués	1
Banque	2
Famille	3
Crédits bancaires syndiqués	4
Placements privés	5
Obligations	6
Externe	7

Tableau 1 : Classement des sources de financement des entreprises familiales

(Source : Ernst & Young, en collaboration avec le FBN, 2013)

D'une manière générale, on a constaté une meilleure capacité de l'entreprise familiale à assumer ses obligations financières, et une prudence de sa politique financière. Ce comportement serait l'illustration d'une certaine confusion entre patrimoine familial et patrimoine professionnel, selon G. Hirigoyen, (1982 et 1984). En effet, le patrimoine de l'entreprise constitue en définitive le patrimoine familial, et de ce fait, par souci de sécurité financière, d'indépendance mais

⁵³ D'après l'enquête 2007 de KPMG : le ratio (dettes + capitaux propres/chiffre d'affaires) est de 31 % dans les entreprises familiales contre 79 % en moyenne pour les PME françaises et 91 % dans les grandes entreprises (SBF 250); et le rapport (capitaux propres/total bilan) est de 40 % dans les entreprises familiales en progression de 6 % sur la période 2001-2005.

également de préservation des actifs familiaux, l'allocation des ressources serait dans ce type d'organisations prudente et les risques maîtrisés (Donckels et Frohlich, 1991 ; Daily et Dollinger, 1992 ; Maherault, 1998 ; Naldi et al., 2007, cités dans Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010).

6) L'arbitrage long terme /court terme :

Les EF se distinguent par une vision long-termiste et donc un horizon de réflexion et d'action qui s'inscrit dans le long terme. Il s'agirait d'une caractéristique qui se traduit notamment à travers trois dimensions qui sont la patience financière, le souci de transmission patrimoniale, et la consistance des décisions. (Miller et al., 2005 ; Arrègle et al., 2004 ; Dreux, 1990 ; De Visscher et al., 1995 ; Sirmon et al., 2008 cités dans Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010).

Dans cette lignée, S.J. Harvey (1999) suggère qu'une des raisons de la domination des EF en tant que forme d'organisation réside dans le fait que les managers familiaux ont un horizon beaucoup plus étendu que celui des managers non familiaux, un horizon parfois bien au-delà de la génération. Ces perspectives à long terme des dirigeants de l'entreprise familiale sont en fait un prolongement naturel de l'appartenance au système familial. Cette extension de l'horizon agit comme une incitation (S.J. Harvey 1999). Cette prééminence du long terme dans l'entreprise familiale ne l'empêche pas pour autant d'être souvent plus performante au plan financier que les autres. Les familles représentent des investisseurs orientés sur le long terme qui bien souvent ne modifient leur investissement que lorsqu'ils sont soumis à une pression extérieure (exemple : situation de crise économique et financière) ou intérieure (désintéressement des membres de la famille)⁵⁴. En termes de performance, cette politique permet à l'entreprise familiale de suivre les contraintes imposées par son environnement, à travers un investissement récurrent, sans mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise. Les investisseurs familiaux inscrivent ainsi leur action dans la durée, l'objectif étant la création de la valeur par la cible. La durée de l'investissement est donc celle nécessaire à la création de cette valeur (Hirigoyen, 2009).

Cette recherche de pérennité et cette vision long-termiste expliquerait également le mode contrôle de ces entreprises qui privilégieraient les capitaux de nature familiale.

⁵⁴ L'étude KPMG (2007) fait ainsi apparaître que 86 % d'entre elles pratiquent une politique d'investissements à faible risque, 71 % sont dans une logique d'investissements à moyen terme, 27 % financent leurs investissements par endettement et un tiers seulement d'entre elles réalisent des opérations de diversification.

« Dans son acception originelle, la théorie des droits de propriété met l'accent sur les avantages d'une non-séparation entre la fonction de manager et de propriétaire » (Sophie Mignon, 2000). Cette non-séparation qui caractérise souvent les entreprises familiales fait que ces firmes possèdent des capitaux de nature familiale leur permettant de poursuivre des objectifs de pérennité très éloignés de ceux dictés par le marché financier. De cette nature familiale des capitaux détenus, découlent deux effets, à savoir : des capacités d'investissement avec des vues à long terme et une recherche de la pérennité de l'emploi. Ainsi, la structure de propriété des entreprises familiales caractérisée par la nature familiale des capitaux apportés, semble conférer à ces dernières « une indépendance nécessaire pour assumer l'audace de leur stratégie teintée d'éthique et de responsabilité sociale » (Sophie Mignon, 2000).

Section 2 : L'entreprise familiale : un modèle de pérennité

Cette section s'intéresse à l'analyse de la pérennité appréhendée dans le contexte des EF. S'agissant de l'objet de la présente recherche, il est nécessaire de définir tout d'abord le concept de pérennité avant de mettre l'accent sur les particularités des EF pouvant être qualifiées de pérennes et de présenter en dernier lieu des exemples de modèles théoriques fournissant des grilles de lecture intéressantes du phénomène de la pérennité dans les EF.

I. Le concept de pérennité d'entreprise :

Selon différents dictionnaires, la définition du terme « pérennité » est quasiment la même. Si on retient la définition de Larousse, la pérennité est définie comme étant « le caractère, l'état de ce qui dure toujours ». Selon le site « L'internaute », ce terme fait référence à « l'état de ce qui dure longtemps, éternellement. Chose établie pour une longue durée qui offre une garantie dans le temps. ». Enfin selon le CNRTL⁵⁵, la pérennité fait référence à la « Continuité d'une chose, d'une espèce à travers une succession d'individus, d'organismes. »

Un mot si simple en apparence et pourtant si ambigu et difficile à définir d'une manière unique et précise lorsqu'on l'aborde dans le contexte des organisations. En effet, quand on évoque le sujet de la pérennité des entreprises, on se demande comment certaines d'entre elles ont été capables de survivre au fil des années, dans un environnement aussi complexe, instable et imprévisible que le nôtre. On a alors tendance à vouloir identifier en premier lieu le sens et le contenu à donner au concept de la pérennité. En d'autres mots on se pose les questions suivantes : Qu'est-ce que la pérennité d'une entreprise ? Que veut dire ce concept ? Comment une entreprise devient-elle pérenne et quelles sont ses spécificités ?

Ainsi, du fait de sa nature, la notion de pérennité souvent confondue à tort avec le terme « immortalité » est caractérisée par une ambiguïté sémantique, et il faudrait donc bien définir ce concept et le rendre compréhensible puisqu'il représente l'objet même de la présente étude.

Immortalité fait référence à l'infini, à ce qui n'a pas de fin, la pérennité en revanche, ferait référence à la durabilité, au long terme n'excluant pas le fait qu'il y ait une fin à toute chose « durable » ou « pérenne ».

En sciences de gestion, il semblerait que la pérennité évoque le succès, la performance et la rentabilité (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011). Du point de vue d'une entreprise, la pérennité peut

⁵⁵ CNRTL : Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales

être définie comme étant le fait de répondre aux besoins des parties prenantes directes et indirectes d'une entreprise sans pour autant compromettre sa capacité de répondre aux besoins des futures parties prenantes (Dyllick et Hockerts, 2002). La notion de durabilité et de pérennité est plutôt large et vague, d'autant plus qu'elle englobe des aspects environnementaux, sociaux et économiques (Hart et Milstein, 2003). La pérennité figure aussi parmi les objectifs chers et ultimes des gestionnaires : « La mission du gestionnaire semble bien être celle de permettre l'émergence et la réalisation, sous une forme d'organisation viable (qui existe dans le temps) d'un projet d'entreprendre » (J.P.Brechet, 1994). La viabilité en question, n'est rien d'autre que la pérennité, autrement dit, la longévité et la durabilité de l'entreprise.

- *Pérennité pour qui ?*

Le concept de pérennité est un concept transversal et difficile à cerner du fait entre autres de la multiplicité et de la diversité des points de vue portés sur la firme. « En effet, la perpétuation de l'entreprise n'est pas perçue de la même manière ni souhaitée pour les mêmes raisons par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et plus largement, de ses parties prenantes » (Benghozi Pierre-Jean, 2009).

Si on se place du côté des responsables et des managers, la pérennité constitue selon eux un concept qui renvoie à des enjeux de performance, à des choix d'investissements, aux soucis de gouvernance voire de contrôle de l'entreprise. D'après S. Mignon (2009), la pérennité est définie par certains dirigeants comme étant le fait de faire perdurer un patrimoine et de pérenniser le contrôle et/ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires (en général une famille). Cela nous rappelle l'EF dont l'une des caractéristiques distinctives est la pérennité de la direction et du contrôle familiaux. Pour d'autres, il s'agit de faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités/produits/marques, soit plus globalement des organisations. C'est cette dernière pérennité que l'on pourrait qualifier de pérennité organisationnelle.

Pour les personnels ainsi que leurs familles, la pérennité est considérée comme une condition principale pour assurer le maintien de l'emploi et des perspectives de carrières. D'après (Benghozi Pierre-Jean, 2009), la pérennité « fournit aussi la base d'une identité sociale et d'un attachement affectif au travail et au collectif ». On pourrait illustrer ceci par ce qui se passe presque quotidiennement dans la réalité : les fermetures d'entreprises ou de sites industriels suscitent des réactions des salariés qui traduisent toujours les mêmes ressentis.

En ce qui concerne les clients ou les utilisateurs des biens et/ou services proposés par l'entreprise, « la pérennité apparaît souvent d'abord comme un gage de la qualité et une garantie de suivi en termes de maintenance et service après-vente. Dans une perspective marketing, c'est même la base de l'attachement du consommateur à la marque et de sa valeur. » (Benghozi Pierre-Jean, 2009).

- **Pérennité de quoi ?**

Comme le fait remarquer S. Mignon (2009), il n'existe pas une mais plusieurs pérennités. On pourrait en distinguer deux grands types idéaux selon Ben Ghazi Pierre-Jean (2009) :

➤ **Celle qui touche l'organisation** : Dans ce cas, la pérennité consiste en la capacité d'une entreprise de se maintenir, se renouveler et s'adapter. C'est le fait de maintenir sur le long terme des activités, des produits, des marques et plus globalement des organisations. Souvent, quand on parle de pérennité d'entreprise, c'est le modèle d'entreprises pérennes, parfois pluriséculaires qui est évoqué. Ce sont parfois de très vieilles entreprises de taille humaine à l'instar de Beretta⁵⁶ ou encore Mellerio⁵⁷. Sans oublier certaines exploitations agricoles comme dans le domaine du vin par exemple qui constituent de parfaites illustrations d'entreprises pérennes. Ces entreprises pérennes peuvent être aussi de très grands groupes tels que Saint-Gobain, Coca-Cola ou encore Krupp. Enfin, la pérennité d'une entreprise consiste parfois, en la pérennité d'une marque commerciale qui perdure dans un contexte industriel radicalement différent : c'est souvent le cas dans l'industrie du luxe, avec des marques comme Vuitton ou Gucci par exemple. La pérennité organisationnelle est définie selon Sophie Mignon (2009) comme étant « La capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité ».

➤ **Celle qui touche les infrastructures et l'architecture de la firme et son environnement** : Dans certaines situations, la pérennité n'est pas celle d'organisations déterminées mais celle

⁵⁶ La Fabbrica d'Armi Pietro Beretta est une des principales fabriques d'armes italiennes. Ses armes sont utilisées par les civils, les policiers et les militaires du monde entier. Beretta fait partie des entreprises les plus anciennes du monde et appartient à la même famille depuis près de 500 ans. La société s'est établie en 1526 quand un armurier de Gardone Val Trompia (province de Brescia), Mastro Bartolomeo Beretta reçut 296 ducats en paiement de 185 canons d'arquebuses vendus à l'Arsenal de Venise. Le bon de commande est encore conservé dans les archives de la compagnie.

⁵⁷ Mellerio dits Meller est une entreprise artisanale de haute-joaillerie française dirigée par la famille Mellerio et dont l'origine remonte à 1613. Encore en activité, sa longévité lui permet de faire partie de l'Association des Hénokiens. Elle appartient et elle est dirigée depuis sa création par la famille Mellerio (Actuellement la 14^{ème} génération est aux commandes).

des institutions, réseaux voire clusters qui enserrent l'activité des firmes et qui conditionnent indirectement leur pérennité (Benghozi Pierre-Jean, 2009). L'exemple du secteur culturel comme le cinéma paraît, de ce point de vue, intéressant et pertinent. En effet, le fait que des structures de production séculaires comme Gaumont ou Hollywood et ses majors persistent, tient moins à la pérennité d'une firme spécifique qu'à celle d'une architecture industrielle localisée (cas de Hollywood). Ceci a pu garantir la pérennité d'une industrie fonctionnant pourtant, par construction, sur des modèles d'intermittence (cas des comédiens par exemple) et sur de projets événementiels (chaque film est un nouveau prototype). L'exemple du cinéma démontre bien que la pérennité tient parfois moins à la persistance d'une firme sur son marché qu'à la stabilité d'un cadre industriel et social à même d'assurer la flexibilité et de réduire l'incertitude de l'environnement pour les acteurs économiques.

1) Le paradoxe de la pérennité :

Comprendre la pérennité d'une organisation implique le dépassement de deux paradoxes : La nécessité à la fois d'évoluer et de rester soi-même, et la nécessité à la fois de se plier aux contraintes de l'environnement et de savoir le transformer. En effet, l'entreprise doit faire face à certaines contraintes plutôt contradictoires : évoluer et s'adapter aux changements tout en restant elle-même, innover tout en gardant et en exploitant les compétences existantes, être capable d'une remise en cause forte tout en respectant des valeurs fondamentales.

Selon la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1989; Hannan et alii, 2004), les firmes qui sont en priorité sélectionnées naturellement par l'environnement, sont celles qui présentent un caractère « inerte ». Cette inertie est en effet synonyme de stabilité et fiabilité qui privilégient la survie de la firme. Certaines entreprises telles que celles opérant dans le secteur de l'aérospatiale (industrie qualifiée comme « de pointe »), parviennent à survivre et à se maintenir en favorisant des solutions organisationnelles et techniques anciennes, plutôt que d'intégrer des incertitudes nouvelles dans des projets déjà risqués (Benghozi Pierre-Jean, 2009).

Mais cette inertie qui permet d'éviter de déployer des stratégies risquées, joue également un rôle négatif dans le sens où elle empêche l'entreprise de s'ouvrir et d'être flexible. En effet, cette inertie provoque une rigidité au niveau de l'entreprise et un enfermement de celle-ci. Définie comme le niveau d'engagement à une stratégie actuelle et la tendance à s'accrocher au statu quo (Huff et al. 1992) et aux processus politiques dus au succès passé, l'inertie étouffe l'innovation (Amatucci et Grant, 1993) et conduit à un effet de blocage (Burgelman, 2002).

D'où la nécessité de changer et de s'adapter au contexte dans lequel évolue l'entreprise. En effet, la pérennité peut être envisagée comme le résultat d'adaptations constantes. « *Si nous voulons que tout demeure en l'état, il faut que tout change* » disait le neveu du prince Salina dans le Guépard. D'où le fameux dilemme engendré par la pérennité : inertie versus adaptation.

D'après Benghozi Pierre-Jean (2009) : « Envisager la pérennité par la stabilité d'équilibres ponctués ou à travers le changement de recombinaisons permanentes a des conséquences immédiates sur la manière d'envisager le management stratégique et de concevoir la performance et les ressources compétitives de l'entreprise ». On se retrouve d'un côté, avec une logique de capitalisation de connaissances autour d'un ensemble d'invariants organisationnels et techniques, à travers l'exploitation et la valorisation des compétences maîtrisées. De l'autre côté, on est plutôt dans une logique de stimulation de l'innovation, de la créativité, de la conception et des apprentissages, à travers l'adaptation constante et l'exploitation des mutations de l'environnement.

Au final, l'important ici est de trouver un juste équilibre entre inertie et changement : L'idée est « qu'une entreprise doit être capable de développer de façon incrémentale des connaissances existantes mais aussi de créer de nouvelles opportunités » (Sophie Mignon, 2009). En d'autres termes, une firme pérenne doit être capable d'exploiter les opportunités existantes et de poursuivre d'une manière simultanée des opportunités nouvelles.

2) Processus de formation des stratégies de pérennisation d'une entreprise :

Quelle stratégie adopter pour être ou devenir pérenne ? Dans l'un de ses articles, S.Mignon (2002), qui met plutôt l'accent sur la pérennité organisationnelle (voir supra), répond à cette question en s'intéressant au processus de formation des stratégies d'une entreprise pérenne sur un plan organisationnel. Parmi ces stratégies, elle en cite deux : des stratégies adaptatives et des stratégies proactives qui seraient, selon l'auteur, le fruit d'un mécanisme de sélection des initiatives stratégiques par des contextes internes et externes. Les stratégies pertinentes une fois retenues, contribuent à des périodes de stabilité, d'inertie (*convergent change*) régulièrement remises en cause lors de changements de grande ampleur (*upheaval change*). On va présenter dans ce qui suit les deux types de stratégies :

A. Les stratégies adaptatives

Ces stratégies reposent sur un processus d'ajustement et d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Par adaptation, on va se référer à la définition de Danjou (1987)⁵⁸ selon qui, une adaptation est réalisée lorsque « l'entreprise a exercé la possibilité de choisir entre plusieurs alternatives distinctes dictées par les conditions passées et présentes de son contexte interne et externe ». Les entreprises qui ne s'adaptent pas à leur environnement et n'évoluent pas, sont appelés à disparaître.

Selon cette logique, on pourrait se référer au courant écologique et l'intégrer au management stratégique. Selon ce courant de recherche « les stratégies des organisations sont déterminées à la fois par un processus de sélection interne et externe. » (Burgelman, 1991, 1996; Burgelman et Mittman, 1994; Barnett et Burgelman; 1996; Montgomery, 1995; Levinthal et March, 1981). On retrouve ici le schéma général de « variation-sélection-rétention » propre à l'écologie des populations, mais dans ce cas transposé en interne⁵⁹. Selon l'écologie inter-organisationnelle, ce schéma pourrait être expliqué ainsi :

- **Les variations** : Ce sont des changements entrepris en interne, des initiatives autonomes qui émanent généralement des managers et des cadres opérationnels qui sont en contact direct avec les développements technologiques et les changements de condition de marché.
- **La sélection** : Elle s'effectue à travers les mécanismes de gestion tels que les systèmes de contrôle, les règles gouvernant l'allocation des ressources, ainsi que les mécanismes culturels comme les rites et les normes de conduite. Ces mécanismes assurent Selon S.Mignon (2002) : « le couplage entre la stratégie organisationnelle et les initiatives des managers à différents niveaux hiérarchiques ». L'efficacité des processus de sélection interne dépend de l'intensité avec laquelle ils reflètent les pressions de sélection externe (Burgelman, 1991, 1996). Certaines initiatives qui n'avaient pas été prévues ou planifiées peuvent devenir une partie intégrante de la stratégie globale, lorsqu'elles ont démontré leur viabilité à l'égard de l'environnement de la firme (Mignon 2002). A ce titre on pourrait citer l'exemple d'Intel, chez qui les activités EPROM et les microprocesseurs furent le fruit d'initiatives stratégiques qui n'avaient pas été prévues et planifiées et qui se situaient en dehors du champ stratégique de la firme au début des années 1970.

⁵⁸ Danjou, I. (1987), L'évolution des firmes : Analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique, Thèse de doctorat, Université de Lille I.

⁵⁹ Il faut souligner que les deux approches, malgré leurs similitudes, ne doivent pas être confondues, car elles reposent sur des méthodologies très différentes (quantitative vs qualitative) adaptées à des objectifs spécifiques (étude de populations d'organisations vs analyse du fonctionnement interne des organisations).

- **La rétention** : Elle « prend la forme d'un apprentissage, engendrant la mise en place de routines, de croyances partagées assurant une stabilité de la stratégie sélectionnée » (S.Mignon, 2002).

Selon ce raisonnement, on pourrait dire que la stratégie de l'organisation résulterait en partie de la sélection et de la rétention des variations internes (Mignon, 2002).

a. Spécificités du processus d'adaptation des entreprises pérennes :

Une sélection réussie est à l'origine d'une période de stabilité (momentum) au sens de Tushman, Newman et Romanelli (1986) et Tushman et O'Reilly (1996). Ceci rejoint le concept d'inertie développé par le courant de « l'écologie des populations », mais aussi les thèses de certains chercheurs en stratégie qui stipulent que les firmes qui ont réussi sont celles qui ont évolué typiquement vers des « configurations stables ». Mais comme on l'a déjà mentionné précédemment, il ne faut pas penser qu'inertie est incompatible avec changement et évolution. En effet, cette inertie est justifiée à l'occasion de réajustements de grande ampleur et lorsque l'entreprise privilégie le développement d'initiatives stratégiques variées pour ensuite sélectionner les plus viables d'entre elles (S.Mignon, 2002). On pourrait encore citer l'exemple d'Intel qui, malgré son inertie relative, a su sortir à temps de l'activité DRAM.

Les entreprises pérennes seraient donc caractérisées par un équilibre entre une stratégie centralisée et des expérimentations de type *de la base vers le haut* laissant les mécanismes de sélection jouer (Mignon, 2002).

Pour ce qui est de leur évolution, selon S.Mignon (2002): « Les entreprises pérennes, en raison de leur ancienneté, présentent la particularité de devoir composer avec l'héritage de leur histoire passée, de leur culture, de leur savoir-faire issu des investissements matériels et immatériels ». L'inertie qui caractérise ces entreprises les conduirait donc à faire des choix qui s'inscrivent dans la continuité des comportements porteurs de pérennité et donc à ne pas sélectionner des initiatives imprudentes, voire erronées.

B. Les stratégies proactives :

Non seulement l'entreprise réagit par un processus d'adaptation, mais elle « proagit » par un processus de construction de son organisation et de son environnement (Koenig, 1996).

Si l'adaptation découle du filtrage exercé par les contextes internes et externes, la proaction, au contraire, vise à agir sur ces contextes, à les transformer. Si l'adaptation se nourrit souvent de

l'expérience passée de l'entreprise, la proaction constitue, quant à elle, une rupture par rapport à cet héritage (Mignon, 2002).

a. *Spécificités du processus de construction d'une stratégie proactive :*

Dans une perspective de proaction du manager, le destin de l'entreprise demeure tributaire des décisions et des comportements de ses dirigeants. En effet, « *La stratégie d'une entreprise, son organisation, son environnement même sont modelés par les intentions et les actions des individus qui détiennent le pouvoir en son sein.* » (Desreumaux, 1996, p. 99).

Le management d'une entreprise dans une logique proactive touche à la fois le contexte interne et externe de la firme.

Les recherches sur le déclin montrent aussi que les changements de grande ampleur passent par une remise en cause des filtres cognitifs qui façonnent les structures organisationnelles (Nystrom et Starbuck, 1984). Selon Koenig (1996), modifier le contexte interne, c'est-à-dire le « paradigme » au sein duquel se développe la vision stratégique n'est certes pas chose aisée, du moment que celui-ci façonne les interprétations, routines et comportements des membres d'une organisation. Pourtant, c'est à ce prix qu'une entreprise peut changer le cours de sa trajectoire, la faire volontairement dévier de celle induite par son passé, son histoire ou par les contraintes de son environnement. Par conséquent, on se demande : *Jusqu'où vont ces changements et ces remises en cause des contextes internes d'une entreprise pérenne qui s'inscrit dans une logique proactive ?*

Afin de répondre à cette question, Collins (1997), a par exemple précisé que les changements de grande ampleur ne remettent pas en cause les valeurs centrales de l'entreprise. En effet, selon le même auteur, « Dans une entreprise vraiment performante dans la durée, la philosophie centrale perdure en tant que référence et source d'inspiration. Elle assure la cohésion d'une entreprise au cours de ses différentes phases de croissance, de décentralisation, de diversification, d'internalisation et de mutation interne » (p. 110).

Pour ce qui est de Koenig (1996), il rappelle à ce sujet le point de vue de Hedberg, Nystrom et Starbuck (1976) sur la pérennité d'une entreprise. Celle-ci découlerait de plusieurs équilibres à savoir : l'équilibre trouvé entre diverses exigences : équilibre entre consensus et dissension, équilibre entre satisfaction et sens critique, équilibre entre aisance et écoute de son environnement, équilibre entre capacité d'apprentissage et de désapprentissage.

Finalement, à travers ces équilibres, on pourrait dire que les entreprises pérennes seraient celles qui opteraient pour le juste milieu, qui rechercheraient la modération et refuseraient l'excès : ces entreprises sont celles qui évoluent avec prudence, elles recherchent un équilibre entre prudence et audace, valeurs traditionnelles et progrès, rigueur et humanisme.

La proaction signifie également le fait de transformer le contexte externe. Autrement dit, en plus de s'adapter à son environnement, la stratégie déployée par une entreprise doit aussi contribuer à agir sur cet environnement : L'entreprise ne subit pas seulement son environnement, elle contribue à sa construction et à son évolution. Afin d'illustrer ceci, on pourrait citer l'exemple de Sony qui a adopté une stratégie proactive en créant littéralement la demande pour le walkman dans les années 1980. Un deuxième exemple est celui de Griset avec la création en 1967 de la CFFL (Compagnie française de fonderie et de laminage), qui a constitué le virage le plus important et le plus risqué de l'histoire de l'entreprise, mais qui a notamment transformé la configuration du marché et ses relations avec ses partenaires. On pourrait en déduire, qu'une entreprise n'est pas dans l'obligation d'attendre que son environnement change pour qu'elle puisse changer à son tour, elle peut parfaitement anticiper et provoquer des changements futurs : elle peut disposer de possibilités lui permettant de « créer les opportunités... et façonner les menaces » (Koenig, 1996). On remarque cette proaction tant au niveau de la demande (création d'un produit, marché etc.) qu'au niveau de la concurrence. A titre d'exemple, on pourrait citer les coopérations interentreprises telles que les alliances et les réseaux, ainsi que les concentrations d'entreprises qui représentent une parfaite manifestation de cette volonté d'agir, d'organiser voire de « fermer » les marchés. « La législation sur les ententes et abus de position dominante est la preuve que cette capacité de proaction est bien vivace au point qu'elle nécessite parfois d'être limitée. » (Mignon, 2002).

En matière de stratégie proactive, la littérature renvoie aux théories des ressources de base (Wernerfelt, 1995 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Barney, 1991, 1996 ; Yeoh et Roth, 1999) qui ont permis de réaliser des avancées considérables en matière de stratégie proactive. On pourrait citer le modèle de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) qui a créé un écart entre les ressources et les ambitions dans une logique proactive (Mignon, 2002), et qui s'oppose au modèle de l'adéquation, qui quant à lui, consiste à adapter les ressources disponibles aux occasions d'affaires existantes (Allouche et Schmidt, 1995).

Ces théories des ressources de base ont été enrichies par une vision de la stratégie fondée sur les processus (Lorino et Tarondeau, 1998). En effet, lesdites ressources sont qualifiées de

stratégiques « lorsqu'elles sont exploitées dans des processus qui remplissent les conditions nécessaires pour être qualifiées de stratégiques... c'est-à-dire, lorsque ces dernières modifient les conditions d'insertion de la firme dans son environnement et lui procurent des avantages concurrentiels durables » (p. 15).

Afin de favoriser les stratégies proactives, il est crucial d'encourager le débat d'idées en vue de l'apprentissage. Nystrom et Starbuck (1984) proposent à cet effet de tenir compte des opinions, des événements, des idées qui ne rentrent pas dans le cadre commun de l'organisation et qui sortent de l'ordinaire. Autrement dit, la culture de l'entreprise proactive doit veiller à promouvoir l'esprit de contradiction et la possibilité de s'écarter des normes en favorisant par exemple la curiosité, la divergence des points de vue, l'écoute des questions auxquelles on n'a pas de réponse immédiate etc (Hamel et Prahalad, 1995). Il faut noter cependant, que même dans le cas d'une stratégie proactive, chaque expérimentation visant à cerner et à moduler la stratégie, doit in fine satisfaire les besoins des clients, et donc finalement, le marché reste en dernier ressort le juge de l'initiative stratégique (Mignon, 2002).

Ainsi, il serait souhaitable de favoriser l'expérimentation qui est à la base de l'apprentissage, mais il faut également apprendre à provoquer des désapprentissages qui sont nécessaires à la réalisation de ruptures, sources de réorientations stratégiques de l'entreprise (Mignon, 2002). En d'autres termes, il faut donc « apprendre à changer » tout en étant conscient qu'il faut « changer pour apprendre ». En effet, afin de favoriser l'apprentissage, il faut accepter le fait qu'il faut abandonner certains raisonnements et comportements habituels (Argyris, 1995).

En guise de conclusion du présent paragraphe, la pérennité serait la résultante de trois volets d'évolution (S.Mignon, 2002) :

- L'abandon des initiatives stratégiques permet à l'entreprise de ne pas s'aventurer dans des voies irréalistes ;
- L'adaptation lui permet de ne pas être éliminée par son environnement lorsque ce dernier vient à changer ;
- La proaction lui permet d'explorer de nouveaux horizons et de ne pas faire de la pérennité une simple question de survie.

Au vu de ce qui vient d'être développé dans le présent paragraphe, on pourrait évoquer l'engagement de plus en plus confirmé des entreprises envers la protection de l'environnement et le développement durable, à travers notamment le développement des stratégies RSE. Cet

intérêt croissant pour les questions environnementales n'est que le résultat des évolutions de l'environnement et il se concrétise à travers le déploiement de stratégies à la fois adaptatives et proactives, qui au bout du compte visent à assurer aux entreprises des avantages concurrentiels durables, leur permettant ainsi de survivre et de perdurer.

Si on a fait le choix d'évoquer et de présenter ces stratégies de « pérennisation », c'est parce qu'il nous paraît important, même pertinent d'utiliser ces développements pour comprendre comment les entreprises qu'on va étudier ont réussi à surmonter les défis et les bouleversements qui se sont imposés à elles dans leur environnement aussi bien interne qu'externe. En effet, qualifiant ces entreprises de « résilientes » du fait de leur existence pluriséculaire, il nous semble intéressant, de savoir comment ces entreprises ont réussi à se maintenir et à évoluer dans un environnement qui est souvent source de troubles, voire de traumatismes qui, en l'absence d'une réponse adéquate de la part desdites entreprises, pourraient mener ces dernières directement à sa perte. En effet, on a choisi d'appréhender la pérennité des entreprises Hénokiennes notamment sous l'angle du concept de la résilience, et les stratégies de pérennisation évoquées plus haut, nous aident à comprendre entre autres, comment ces entreprises sont devenues résilientes. On y reviendra plus loin dans cette partie théorique.

II. La pérennité appliquée au contexte de l'entreprise familiale

1) Pérennité de l'EF : un phénomène marginal

La pérennité n'est pas propre aux EF. Comme cela est évoqué dans l'article paru dans la revue « The Economist » en 2004, intitulé « the business of Survival : what is the secret of corporate longevity ? »⁶⁰, il existe des entreprises non familiales qui ont pu rester pérennes comme c'est le cas de l'entreprise américaine « Harsco » spécialisée dans la fourniture de services industriels et de produits techniques destinés aux grandes industries et dont la fondation remonte à 1853. Aussi, on peut citer la banque britannique Lloyds TSB qui a été fondée à Birmingham en 1765, ou encore la Citibank fondée en 1812. Enfin, on peut évoquer le cas de l'entreprise Stora AB, une entreprise suédoise dont les origines remontent à 1288 et considérée comme la plus ancienne entreprise (SARL) à caractère public de la planète, mais qui a fusionné avec l'entreprise finlandaise Enso-Gutzeit, pour donner naissance à Stora Enso.

Cependant, et toujours en se référant au même article, malgré l'existence d'exemples d'entreprises pérennes dans le monde, on ne peut s'empêcher de constater que la pérennité de

⁶⁰ Op. cité

l'entreprise n'est pas un phénomène courant ou récurrent et qu'elle est plutôt considérée comme inhabituelle. En reprenant l'exemple cité dans l'article en question, un tiers des entreprises figurant dans le classement Fortune 500 en 1970, n'existait plus en 1983 suite à des fusions, des acquisitions, des faillites ou des dissolutions. 75 ans serait le temps moyen nécessaire pour que la moitié des entreprises figurant dans le top 100 mondial (selon leur capitalisation boursière), meurent ou disparaissent, et ce durant le 20ème siècle, selon les études menées par Leslie Hannah, une historienne spécialisée dans les affaires et le monde des entreprises.

De même, et dans la continuité des idées exposées dans l'introduction générale, on pourrait évoquer l'article de Sophie Mignon (2000)⁶¹ dans lequel elle propose la pérennité des EF comme modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire. Elle y expose le taux de survie moyen des entreprises européennes nouvellement créées qui ne dépasserait pas la moitié. Encore plus préoccupant, seulement 15% des entreprises créées à une génération donnée restent la propriété du même groupe d'actionnaires (la famille du fondateur à titre d'exemple) trois générations plus tard. Bien que cet article ait été publié en 2000, les statistiques aujourd'hui ne sont pas très loin de celles qu'on vient d'exposer. Aux États-Unis par exemple, selon une étude menée par le cabinet McKinsey en 2015⁶², la vie moyenne d'une entreprise cotée sur le S&P 500 était de 61 ans en 1958. Elle est tombée en 2016 à moins de 18 ans. McKinsey estime qu'en 2027, 75% des entreprises cotées sur le S&P 500 auront disparu. En France, selon l'INSEE, le taux de survie des entreprises françaises à 5 ans se situe entre 50% et 55% en fonction des régions pour la période 2010 et 2015)⁶³. Calculé sur la base de 10 ans, ce taux de survie ne s'élèverait qu'à 34% (271.217 créations en 2005 ; 92.000 sont toujours en activité en 2015)⁶⁴.

Ces chiffres démontrent la rareté des entreprises ayant su les défier ; parmi lesquelles on retrouve des EF centenaires et multicensitaires qui demeurent jusqu'à aujourd'hui la propriété et sous le contrôle de la même famille fondatrice. La singularité de ces entreprises d'exception qui contredisent la règle générale, et leur survie tout au long de ces décennies voire siècles, éveillent évidemment la curiosité et l'intérêt du chercheur qui souhaite savoir comment elles ont pu défier le temps et les crises. Cet intérêt est d'autant plus avéré, lorsqu'on sait que

⁶¹ Op. cité

⁶² Etude citée par S.Garelli (2016), « Les entreprises vivent moins longtemps que nous », dans « Le Temps ». <https://www.letemps.ch/cyber/entreprises-vivent-longtemps#:~:text=D'apr%C3%A8s%20une%20r%C3%A9tude,le%20S%26P%20500%20auront%20disparu> .

⁶³ Voir site de l'INSEE

⁶⁴ Voir : Trophée de la décennie 2015. Consulter : <https://www.bain.com/fr/insights/trophee-de-la-decennie-2015/> et <http://www.finexent.com/news/taux-de-survie-a-10-ans/>

généralement, les auteurs deviennent moins nombreux lorsqu'il s'agit d'expliquer ce qui se passe au-delà de la troisième génération ; ces derniers ayant tendance à diviser le cycle de vie typique d'une EF qui ne devient pas managériale en trois étapes :

1. **Un seul dirigeant-propriétaire** à la tête de l'entreprise.
2. **Une fratrie** prend le pouvoir.
3. **Un consortium de cousins** dirige l'entreprise.

On comprend alors, et comme cela a été souligné dans un article paru dans « The Economist »⁶⁵ en 2004, s'intéressant à la pérennité des organisations, que cette dernière ne constitue pas un phénomène courant ou récurrent et serait plutôt considérée comme inhabituelle.

Selon P.Robic et al (2014)⁶⁶, il existe bien des EF ayant réussi à éviter l'effet "Buddenbrooks" développé par Thomas Mann (1993), qui décrit le déclin d'une famille riche et de son entreprise sur plusieurs générations et selon lequel le fondateur d'une entreprise crée l'affaire, son successeur l'exploite et le suivant dilapide le patrimoine familial ainsi accumulé . Cet effet est souvent utilisé par les tenants de l'école de la convergence (Berle et Means, 1932 ; Chandler, 1980 ; Chandler et Hikino, 1997)⁶⁷, pour prédire la disparition naturelle des EF au profit d'un capitalisme managérial, où la propriété et la gestion de l'entreprise sont séparées. Cependant, les faits montrent que le capitalisme familial reste important dans nos économies contemporaines.

Comme le souligne Colli (2000) dans Paulette Robi et al (2013)⁶⁸ certes, plusieurs études de cas illustrent parfaitement cet effet, mais cela n'exclut pas l'existence de contre exemples d'EF qui sont restées familiales et qui ont réussi à passer le cap de la transition sur plusieurs générations. On pense par exemple au cas du Hoshi Ryoken la plus ancienne auberge traditionnelle dans le monde, fondée en 717, ou encore à la fabrique d'armes Beretta ayant plus de cinq siècles d'existence. Comment ces entreprises auraient-elles alors réussi à défier le temps et à assurer leur longévité au fil des années, voire des siècles ? Quelles seraient leurs particularités ?

⁶⁵ <https://www.economist.com/christmas-specials/2004/12/16/the-business-of-survival>

⁶⁶ Robic, P., Barbelivien, D. & Antheaume, N. (2014). La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 13, 25-50.

⁶⁷ Cités dans Robic et al (2014). Op.cité.

⁶⁸ Robic.P et D.Barbelivien,et N.Antheaume. (2013). La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales.

D'après certains auteurs, comme O'Hara, la chance y est pour beaucoup dans la réussite de ces entreprises, ainsi que le rôle joué par la famille qui doit se distinguer par son unité et sa cohésion et dans laquelle une confiance générale et totale doit être à la base de toute relation entre les différents membres familiaux. Dans la même logique et selon John Davis, chercheur, auteur, consultant spécialiste de l'entreprise familiale, de la Harvard Business School, et qui a été cité dans l'article en question, parmi les principaux facteurs qui seraient à l'origine de la longévité de l'entreprise familiale, on peut citer la capacité de la famille à construire, à fournir et à promouvoir la confiance, la fierté familiale et l'argent nécessaire à chaque transmission, afin que la nouvelle génération en ait suffisamment pour maintenir l'entreprise en vie et pour faire perpétuer l'esprit familial. Ajoutons à ce qui précède, et toujours d'après le même auteur, la nécessité pour les EF pérennes d'évoluer avec leur temps et de suivre le rythme de leur époque sans pour autant se disperser et perdre leurs racines et leurs compétences clés. Enfin Jim Collins, souligne que : « *Survivors are very good at, on the one hand , following a set of unchanging principles and, on the other, separating what they do and how they do it from « who they are . Over hundreds of years, the firm must hold its fundamentals dear, yet constantly change ».*

C'est ce qu'on se propose d'approfondir dans le cadre de ce travail de recherche qui se concentre sur l'étude d'une catégorie d'EF dites « Hénokiennes » dont on a évoqué la définition dans l'introduction générale, cette dernière sera expliquée dans la deuxième partie de ce travail. Notons qu'entreprise Hénokienne au sens de la présente étude n'est pas synonyme de l'EF appartenant à l'association des Hénokiens. En effet, des différences existent entre les deux définitions et seront développées plus loin dans la deuxième partie de la présente étude.

Pour rappel, par entreprise Hénokienne on entend toute entreprise :

- Au sein de laquelle un ou plusieurs membres descendants du fondateur assurent la direction effective en détenant la majorité du capital/droits de vote et/ou en étant présents dans les organes décisionnels.
- Et qui est actuellement contrôlée et dirigée par la 4ème génération ou plus
 - Et dans laquelle on fait prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants qu'ils soient membres familiaux ou non familiaux
- Et dans laquelle on manifeste et on affiche un réel engagement à transmettre à au moins un membre de la génération suivante.

2) Typologie et caractéristiques de la pérennité de l'entreprise familiale :

Toute entreprise est considérée comme un système, c'est-à-dire, « *un ensemble d'éléments en interaction dynamique concourant à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs* » (J. Meyer (1982), p.p.7-11)⁶⁹. Une entreprise et plus particulièrement dans le contexte étudié, une EF, ne peut assurer sa survie et sa longévité sans garantir la continuité de l'équipe dirigeante (la stabilité de la direction est importante), la continuité et la perpétuation des activités et de l'organisation qui est à la base de son projet (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011). Dans cette même logique, S.Mignon et S.B.Mahmoud-Jouini (2016)⁷⁰ stipulent que la pérennité est entendue au sens d'une « pérennité de pouvoir » (Mignon, 2001) pouvant se décomposer en une « pérennité de contrôle » accomplie lorsque le capital reste entre les mains d'un même groupe d'actionnaires (ici la famille) et une « pérennité de direction » réalisée lorsque les dirigeants sont issus de ce même groupe. Cette « pérennité de pouvoir » s'appuie souvent sur une « pérennité organisationnelle », c'est-à-dire une capacité à se maintenir sur la durée, à initier ou faire face à des bouleversements internes et externes tout en préservant l'essentiel de son identité (Mignon, 2009). On sous-entend donc la continuité du contrôle et de la direction de l'entreprise qui sont à la base du pouvoir au sein de l'entreprise et des compétences ainsi que de l'identité qui constituent les piliers de la pérennité organisationnelle (S.Mignon 2001).

Selon une étude menée par S.Mignon en 1998 sur un échantillon de 30 entreprises familiales, par voie de questionnaires, l'analyse lexicale du contenu des réponses répertoriées relative à la définition de la pérennité, a permis de dégager une typologie de la pérennité de l'entreprise familiale similaire à celle présentée par C.Bouzar et A.Boukerrou (2011). L'analyse a aussi permis de découvrir l'importance relative de chaque type de pérennité auprès des entreprises de l'échantillon. De même, d'après l'enquête menée par C.Bouzar et A.Boukerrou (2011), 80% des dirigeants interrogés confirment cette idée en stipulant que toute entreprise quelle que soit sa dimension, sa forme juridique et le secteur d'activité dans lequel elle investit est constituée de deux composantes, un pouvoir et un projet. La première renvoie au contrôle et à la direction de l'entreprise et la deuxième à l'ensemble des investissements matériels et immatériels que l'entreprise réalise. Ainsi, deux types de pérennité ont pu être distingués : de pouvoir, et de projet, cette dernière pérennité regroupant celle de l'organisation et des activités.

⁶⁹ J.Meyer (1982). « Economie d'entreprise », Editions Dunod, janvier.

⁷⁰ S.Mahmoud-Jouini,et S.Mignon (2016). L'ambidextrie des entreprises familiales : comment concilier orientation entrepreneuriale et stratégie de pérennité ? Finance Contrôle Stratégie.

A. La pérennité du pouvoir :

La pérennité du pouvoir constitue un des fondements de la pérennité de l'entreprise de manière générale et de la PME en particulier et rend non seulement nécessaire mais indispensable le maintien du contrôle et de la direction de l'entreprise (S.Mignon, 2001). La pérennité du pouvoir se décompose en deux types de pérennité :

- **La pérennité du contrôle** : Elle est assurée lorsqu'une entreprise reste entre les mains du même groupe, cela pouvant être un individu, une famille ou un groupe d'actionnaires. (pérennité de l'actionnariat familial).
- **La pérennité de la direction** : Elle ne peut être assurée que lorsque les dirigeants de l'entreprise sont issus de ce même groupe (Exemple : direction assurée par les membres familiaux).

Certains dirigeants interrogés dans le cadre de l'enquête de S.Mignon en 1998, ont même assimilé la pérennité du pouvoir à une bonne santé financière de la firme familiale. Cette considération de pérennité donne forcément un horizon de très long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise. Notons cependant que la recherche de pérennité du pouvoir et du contrôle pourrait constituer un frein au développement de certaines stratégies, comme l'internationalisation par exemple : l'ouverture du capital présente un risque car elle peut modifier le poids des membres de la famille dans le capital de l'entreprise et le pouvoir de décision qui en découle,

D'après Sophie Mignon (2000), *« l'indépendance à l'égard des marchés, des banques et de l'État confère aux entreprises familiales une liberté stratégique plus grande dans la mesure où elles n'ont pas de « comptes à rendre » à ces derniers. En outre, le couplage des fonctions de manager et de propriétaire supprime les conflits d'intérêts et les coûts d'agence qui en découlent »*.

En outre, du fait que généralement les propriétaires sont eux-mêmes dirigeants dans les entreprises familiales pérennes, ces dernières se caractérisent entre autres par une faible distribution des dividendes (pas d'asymétrie d'information entre les investisseurs et les dirigeants, puisqu'il s'agit des mêmes personnes qui cumulent les deux rôles).

Cette pérennité du pouvoir se trouve cependant selon les résultats de l'enquête de C.Bouzar et A.Boukerrou, (2011), face au risque successoral. Ce dernier renvoie au risque de relèvement de génération et impose aux entreprises concernées de préparer la succession, celle-ci constituant

une condition nécessaire pour la réussite de la transmission de l'entreprise. Cela apparaît dans les réponses des dirigeants interrogés qui soutiennent cette idée et qui insistent à hauteur de 85% sur l'importance de la vision sur le long terme notamment en matière de transmission de l'entreprise. Selon eux, la transmission d'entreprise constitue une opération qui doit se préparer longtemps à l'avance (entre 25 et 30 ans selon G.Hirigoyen), qui suppose une véritable réflexion stratégique autour du successeur et du financement notamment et ce malgré le détachement difficile du prédécesseur de l'entreprise qu'il a dû construire et développer durant des années et des années (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011).

B. La pérennité du projet :

L'EF est non seulement considérée comme un patrimoine à transmettre, mais elle est également perçue par ses propriétaires dirigeants comme un projet à développer. Ainsi, pérenniser son entreprise n'est pas seulement synonyme de maintien du pouvoir, mais ceci va loin en rendant indispensable la transmission du savoir, des ressources et des compétences et même le maintien de l'identité de l'entreprise (S.Mignon, 2001). Ce projet se matérialise à travers toutes les valeurs qui fondent l'organisation, à savoir ses habitudes, ses mythes et ses spécificités sociales et culturelles, mais aussi à travers ses ressources et compétences qui sont à la base de ses activités et de ses produits. Pour assurer la pérennité de l'entreprise en tant que projet, il convient donc d'assurer la pérennité des facteurs ou paramètres qui viennent d'être cités. Ils renvoient à l'ensemble des ressources et compétences, à la culture qui fait référence aux valeurs et aux individus opérant à l'intérieur de l'entreprise, ces derniers étant chargés de véhiculer lesdites valeurs. Également, ces hommes sont supposés adhérer à l'objectif global de l'entreprise et sont la source à partir de laquelle émanent les compétences de l'organisation (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011).

Cette pérennité du projet est constituée de :

➤ La pérennité des activités :

Etant considérée comme un ensemble ou un « panier » de ressources et de compétences qui sont à la base des produits et/ou services de l'entreprise, vouloir sauvegarder ses activités revient à dire devoir sauvegarder ses ressources et compétences. Selon S.Mignon, ceci « *consiste à sauvegarder en aval les produits, services et marques qui ont fait la spécificité de l'entreprise et en amont les ressources et les compétences nécessaires à leur réalisation* » (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011). Cette pérennité englobe notamment la perpétuation « d'un savoir-faire traditionnel » qui est aussi le reflet d'une continuation de l'activité. Selon les

résultats obtenus de l'étude de S.Mignon (2000) en question, la pérennité des activités se réfère essentiellement au « métier ». En effet, « *les entreprises font souvent revivre des procédés de fabrication traditionnels comme en témoigne le contenu du dictionnaire « savoir-faire traditionnel » (acquis du passé, perpétuation d'un travail artisanal, d'une tradition etc.)* » (Sophie Mignon, 2000). De même, les résultats de l'enquête de C.Bouzar et A.Boukerrou (2011) aboutissent pratiquement aux mêmes conclusions, dans le sens où 65% des propriétaires dirigeants interrogés pensent que le savoir -faire, le savoir et l'expérience sont des facteurs qui ont fait que leurs PME réussissent et sont pérennes. Un de ces dirigeants a insisté sur l'importance du capital humain et même du capital technique. Selon lui, son entreprise a réussi à être pérenne grâce au maintien et au développement du capital humain et du capital technique. « *L'importance de la sauvegarde des hommes apparaît nécessaire notamment quand les savoirs ne sont pas formalisés mais de nature tacite* ». En d'autres mots, le problème de la transmission des savoirs et des compétences apparaît quand ces derniers sont de nature qui ne leur permet pas d'être articulés, observables à l'usage, simples et indépendants. Leur transmission impose dès lors la mise en place d'un processus d'apprentissage par essais et erreurs ou par imitation et requiert aussi l'implication dans le processus de celui qui le détient ». (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011).

On pourrait à ce stade, ouvrir une parenthèse pour aborder la notion de « routines » qui sont à la base des compétences et du savoir-faire de l'entreprise et qui la distinguent des entreprises concurrentes. En effet, le fait de considérer la firme comme un réservoir de compétences tient au fait que ce qui la structure et la singularise consiste en un ensemble de routines, qui constituent autant de procédures de résolution de problèmes ; chaque firme se distinguant des autres par l'ampleur et la nature du réservoir de compétences qu'elle abrite. Selon les évolutionnistes, les décisions dans les firmes ne résulteraient pas de la délibération, mais de procédures « routinières » qui résultent soit d'interactions entre les agents, soit d'apprentissages auxquels ont été soumis les individus qui composent la firme. D'après Nelson et Winter, les routines sont définies comme l'équivalent pour les organisations de ce que sont les « skills » chez les individus : « *individual skills are the analogue of organizational routines* » (Nelson et Winter, 1982)⁷¹. Une routine fait référence à un modèle d'activité répétitif par une organisation entière, ainsi qu'à une compétence individuelle ». La dimension de « répétitivité » est essentielle. Par principe l'existence de « skills » (individuels) comme de routines

⁷¹ Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press.

(organisationnelles) implique l'automatisme de leur mise en œuvre et de leur déploiement. Prises ensemble, les routines forment la « mémoire organisationnelle » des entreprises. Elles constituent un stock de savoir-faire dans lequel les agents puisent pour assurer le bon déroulement des opérations au sein des organisations. Point décisif, les répertoires de réponse que constituent les routines consistent aussi bien en « la manière de faire les choses », « qu'en la manière de déterminer ce qu'il faut faire » (Benjamin Coriat et Olivier Weinstein)⁷².

Ainsi, chaque firme dispose d'un ensemble singulier de routines qui constitue sa « compétence foncière » propre. Au cours du temps cette compétence évolue, s'enrichit (ou s'appauvrit), se développe suivant une trajectoire continue, ou connaît des bifurcations (par exemple, en cas d'acquisition de firmes possédant d'autres compétences, ou d'embauches d'individus possédant des compétences nouvelles et originales), mais rien à priori ne permet de penser que ces évolutions doivent converger vers un quelconque idéal type. La notion de « firme représentative » n'a ici aucune place légitime. Au demeurant, tous les modèles évolutionnistes sont construits sur cette hétérogénéité essentielle des agents, même si, selon la théorie de l'écologie des populations, des processus de sélection font que toutes les espèces ne sont pas appelées à survivre en présence de changements de l'environnement (Benjamin Coriat et Olivier Weinstein).

➤ ***La pérennité de l'organisation :***

Le transfert des compétences est non seulement nécessaire mais indispensable pour assurer la pérennité des activités. Et qui dit compétences, dit les hommes, d'où l'importance et la nécessité de la sauvegarde et de la fidélisation des membres du personnel. Autrement dit, assurer la continuité des activités de l'entreprise sans assurer celle des hommes qui la composent reste insuffisante, surtout quand les compétences considérées à l'origine de l'avantage concurrentiel sont de nature tacite. S'impose aussi pour la continuité de l'organisation le maintien de la culture organisationnelle et de l'identité de l'entreprise. (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011). Ainsi, d'après ces deux auteurs, la pérennité de l'organisation « conduit à se poser la question de l'identité de l'entreprise qui désigne le caractère fondamental et cohérent d'un groupe ou de l'organisation, qui constitue le ciment de la cohérence d'ensemble de cette dernière ».

⁷² Coriat B. et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Le Livre de Poche.

Toujours dans le cadre de l'étude de S.Mignon (2000), lorsque la pérennité organisationnelle est abordée, certaines notions évoquées dans les définitions proposées, se répètent telles que la perpétuation des valeurs de l'entreprise, la préservation de l'emploi (fidélité du personnel), la nécessité et la volonté d'adaptation et de pro-action etc.

Dans la même logique, entre 75% et 95% des dirigeants interviewés dans le cadre de l'enquête menée par C.Bouzar et A.Boukerrou, (2011), considèrent que la réussite et la continuité de toute entreprise est conditionnée d'une part, par la continuité des ressources et des compétences qui sont à la base des produits de l'entreprise, et d'autre part, par la perpétuation des valeurs qui font unir l'équipe de travail et même des hommes qui composent cette dernière. La prise en compte de l'organisation, une bonne gestion financière, la satisfaction du client, la vision sur le long terme et la capacité de réaction aux changements externes sont autant de variables dont la prise en considération est d'un enjeu très important pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise en général et de la PME (notamment familiale) en particulier.

En résumé, même si la pérennité revêt des formes multiples, on peut en distinguer deux grandes familles (S.Mignon, 1998, 2000 ; C.Bouzar et A.Boukerrou 2011) synthétisées dans le tableau suivant : la pérennité du pouvoir et la pérennité du projet qui pourraient compléter la typologie proposée par P-J.Benghozi (2009), présentée dans le paragraphe précédent.

Formes de pérennité de l'entreprise familiale	
Pérennité du pouvoir	Pérennité du projet
Une pérennité du contrôle : Le capital reste entre les mains du même groupe d'actionnaires (en général un individu ou une famille) Une pérennité de la direction : Les dirigeants de l'entreprise sont issus de ce même groupe (la même famille)	Une pérennité de l'activité : Maintien du métier, du savoir-faire ou des produits de l'entreprise. Cette pérennité est assurée lorsque l'activité principale de l'entreprise est maintenue, en dépit, par exemple, d'une disparition de cette dernière en tant qu'entité autonome. Une pérennité de l'organisation : Maintien des valeurs et de l'emploi. Cette pérennité est préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver jusqu'à nos jours son identité (De Geus, 1997).

A partir de ce qui précède on peut formuler la proposition suivante :

P1.1 : les entreprises familiales pérennes ont développé à la fois la pérennité du pouvoir ainsi que la pérennité du projet

- *P1.1a : les entreprises familiales pérennes jouissent d'une pérennité de contrôle et de direction.*
- *P1.1b : les entreprises familiales pérennes ont développé une pérennité de l'activité ainsi que de celle de l'organisation*

3) Pérennité et ambidextrie des entreprises familiales pérennes :

Dans la continuité de ce qu'on a présenté plus haut, lorsqu'on a abordé le paradoxe de la pérennité, ce constat est tout à fait légitime, voire plus marqué dans le cas des entreprises familiales pérennes ou qui se veulent pérennes. La clé ici, étant de développer ce que S.Ben Mahmoud-Jouini et S.Mignon (2016) appellent « l'ambidextrie organisationnelle », qui serait le fait d'être présent des deux côtés du paradoxe évolution/inertie et de desservir les besoins de chacune de ces deux facettes. Il s'agit là d'une démonstration de l'impact ambivalent de la structure de la propriété familiale sur le développement des activités desdites entreprises.

Principalement deux courants de pensée s'affrontent et se contredisent : le premier tenu par des auteurs comme Donckels et Frohlich, (1991)⁷³ ; Schulze et al., (2003)⁷⁴ ; Block, (2012)⁷⁵ ; Koenig et al., (2013)⁷⁶, et selon lequel les EF prendraient significativement moins de risques que les entreprises non familiales, expliquant cela par une peur de mettre en péril la pérennité de l'EF et de menacer par conséquent la richesse des futures générations, ce qui expliquerait notamment leur inertie. Le deuxième courant quant à lui, (Ward, 2004 ; Gudmundson et al., 2003 ; McCann et al, 2001 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005 ; 2006 ; Webb et al., 2010)⁷⁷,

⁷³ Donckels R. et Frohlich E., (1991), « Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS », Family Business Review, vol. 4, n° 2, p. 149-160

⁷⁴ Schulze W.S., Lubatkin M.H. et Dino R.N. (2003), « Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms », Academy of Management Journal, vol. 46, n° 2, p.179-194.

⁷⁵ Block J.H. (2012), « R&D Investments in Family and Founder Firms: An agency Perspective », Journal of Business Venturing, vol. 27, n° 2, p. 248-265.

⁷⁶ Koenig, A., Kammerlander, N., et Enders, A. (2013), « The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms », Academy of Management Review, vol. 38, n° 3, p. 418-441.

⁷⁷ Ward J.L. (2004), Perpetuating The Family Business, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.

Gudmundson D., Tower C.B., et Hartman E.A. (2003), « Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter », Journal of Development Entrepreneurship, vol. 8, n° 1, p. 1-17.

souligne au contraire que l'implication de la famille dans l'entreprise exerce une influence positive sur la prise de risque. L'horizon stratégique de long terme et la longévité des structures de contrôle / direction des EF les autoriseraient à dédier les ressources nécessaires à l'innovation et à l'évolution de l'organisation, ce qui favorise la dynamique entrepreneuriale et pousse donc l'EF à évoluer.

Un troisième courant centriste appuyé par des auteurs comme Carnes et Ireland (2013)⁷⁸, opèrerait pour une voie intermédiaire selon laquelle les EF chercheraient à stabiliser et à perfectionner leurs stratégies et ressources passées, notamment par leur recombinaison. Elles ne seraient pas adeptes du déploiement de nouvelles activités en rupture, à moins que cela ne soit nécessaire voire vital pour leur survie. Elles développeraient ainsi une ambidextrie organisationnelle qui permet à la fois de protéger et de préserver l'existant, tout en ayant les capacités nécessaires pour évoluer et innover lorsque nécessaire, toujours avec l'objectif ultime d'assurer leur pérennité. En d'autres termes, il s'agirait de concilier deux processus essentiels : l'exploration et la capitalisation, permettant ainsi de concilier innovation et pérennité. Ce raisonnement rejoint celui de Zahra (2005), Carney (2005)⁷⁹ ou Schuman et al. (2010)⁸⁰ qui avaient déjà proposé des analyses selon lesquelles les EF adopteraient des voies médianes entre les deux perspectives que sont l'aversion au risque et la continuité imposée par la poursuite de la pérennité d'une part, et par la prise de risque et la poursuite du changement nécessaire à cette même pérennité, d'autre part. Cette ambidextrie organisationnelle inscrite dans une logique de pérennisation serait donc « *la capacité à explorer des voies nouvelles tout en exploitant les connaissances et compétences existantes* » (S.Ben Mahmoud-Jouini et S.Mignon, 2016) et serait source d'avantage compétitif durable. En effet, ces organisations seraient dotées de caractéristiques qui coexistent et interagissent, dont certaines favoriseraient l'exploration, d'autres la capitalisation et d'autres qui seraient propices au développement des deux processus.

McCann, J.E., Leon-Guerrero A.Y., et Haley J.D. Jr. (2001) « Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses », *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 1, p. 50-59.

Miller D. et Le Breton-Miller I. (2006), « Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities », *Family Business Review*, vol. 19, n° 1, p. 73-87.

Miller D. et Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press.

Webb J.W., Ketchen D.J., et Ireland R.D. (2010), « Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n° 1, p. 67-77.

⁷⁸ Carnes C.M. et Ireland R.D. (2013), « Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n° 6, p. 1399-1419.

⁷⁹ Carney M. (2005), « Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 29, n° 3, p. 249-265.

⁸⁰ Schuman. A Stutz.S, Ward.J (2010). "Family Business As Paradox"; Palgrave Macmillan; ISBN 978-0-230-24360-6

III. Exemples de modèles théoriques représentant la pérennité des entreprises familiales

Dans ce dernier paragraphe de la section, il nous a paru intéressant d'évoquer des travaux de modélisation proposés par des auteurs s'étant intéressés à la thématique de la pérennité des EF. Ainsi, on présente d'une manière synthétique deux modèles qui étudient la pérennité des EF et dont on s'est inspirés pour construire le nôtre (cf : chapitre 4 de la deuxième partie). Il s'agit d'une part, du modèle « sustainable family business theory » (SFBT) (développé par S.M.Danes et al, 2008⁸¹): qui constitue une version évoluée ou une extension du modèle « family business sustainability » (SFB) (développé par P-D. Olson et al, 2003⁸²), et du modèle « Drivers of Proactive Sustainability in Family Firms » développé par Sharma (2009), d'autre part.

1) Du modèle SFB au modèle SFBT :

Les entreprises familiales sont, du fait de leur nature, des institutions compliquées en raison notamment des dynamiques qui gouvernent les familles propriétaires. Ces dynamiques affectent non seulement la performance de l'entreprise familiale mais aussi sa croissance, son développement, et sa transition au fil des années, autrement dit sa pérennité. Elles ont aussi un impact important sur le bien-être familial (Heck et Stafford, 1999; Heck et Trent, 1999).

A ce titre, les modèles SFB et SFBT nous ont paru intéressants dans le sens où ils étudient la pérennité des EF en tenant compte des interactions entre les deux systèmes « Famille » et « Entreprise ».

⁸¹ S.Danes, et J.Lee, et K.Stafford, R.Heck, (2008). The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience: An Extension of Sustainable Family Business Theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship* (JDE). 13. 229-268..

⁸² P.Olson et V.Zuiker et S.Danes,et K.Stafford,et R.Heck et K.Duncan (2003). The Impact of Family and Business on Family Business Sustainability. *Journal of Business Venturing*. 18. 639-666.

En ce qui concerne le modèle SBF, il se présente comme suit :

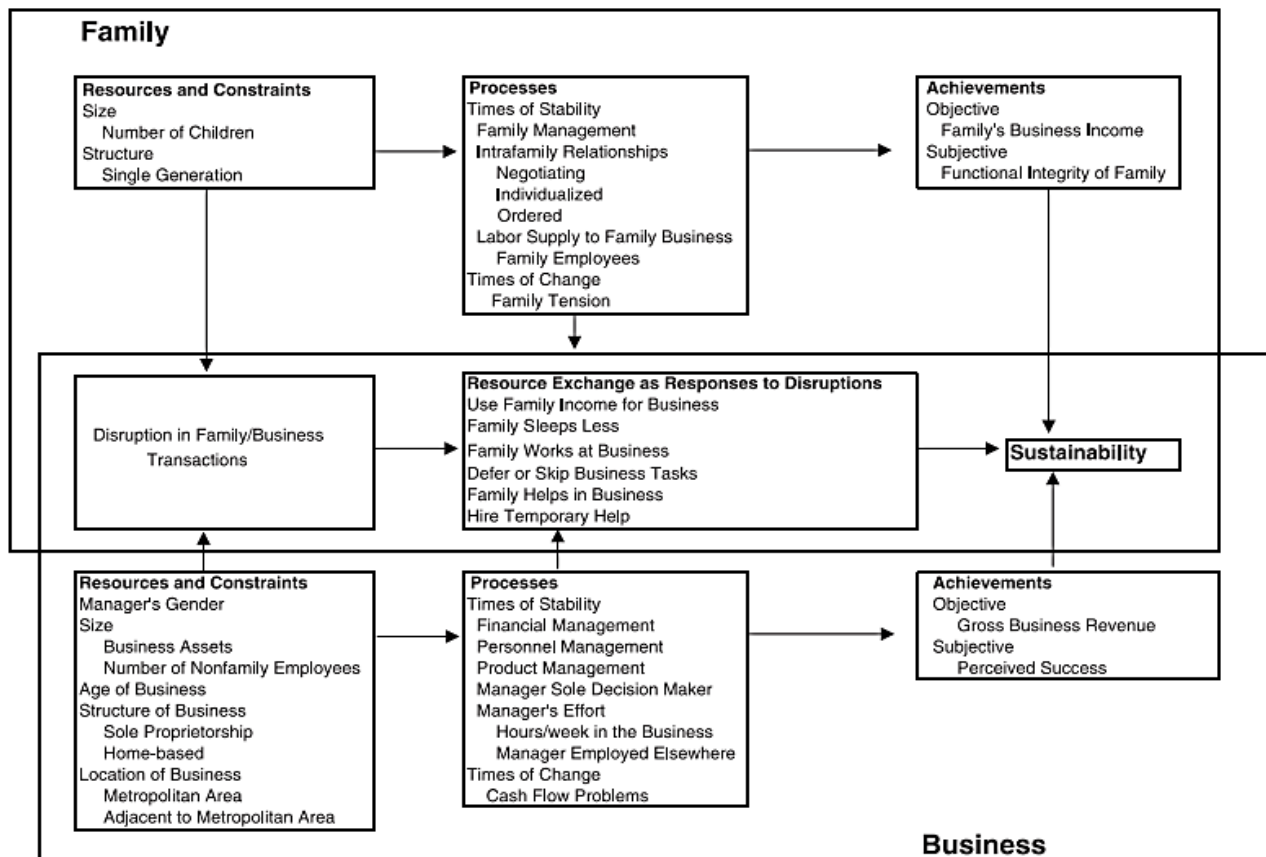


Figure 3 : Le modèle SFB (Source : Patricia D. Olson, et al.(2003))

Ce modèle implique que la pérennité d'une EF est fonction du succès de l'entreprise et de la bonne santé de la famille (Stafford et al. 1999). Tout individu appartenant au système « entreprise » ou au système « famille » peut affecter des aspects et des parties des dits systèmes (Heck et Trent, 1999)⁸³.

De plus ce modèle reconnaît chaque système (famille et entreprise) comme une entité sociale viable en reconnaissant à la fois les ressources concrètes de chaque système et les transactions interpersonnelles qui se produisent au sein de chaque système.

D'après Patricia D. Olson et al. (2003), les ressources concrètes et les transactions interpersonnelles de chacun des systèmes « entreprise » et « famille » telles qu'identifiées dans le modèle SFB, peuvent potentiellement constituer une contribution négative ou positive à la durabilité et à la pérennité de l'autre système à différents moments dans le temps. A titre d'exemple, la dynamique interpersonnelle entre les membres de l'entreprise familiale a été

⁸³ Heck, R.K.Z., Trent, E., (1999). The prevalence of family business from a household sample. Fam. Bus. Rev. 12, 209 – 224.

considérée comme un facteur crucial de la faiblesse du taux de transmission multigénérationnelle des EF (Lansberg et Astrachan⁸⁴, 1994; Rodriguez et al. 1999⁸⁵). Aussi, la tension familiale est perçue comme une entrave à l'atteinte du succès pour la famille ou pour l'entreprise. La productivité des entreprises diminue en présence de tensions et de conflits au sein de la famille. Ces résultats appuient des recherches antérieures affirmant que « plus le niveau total des tensions identifiées est élevé, plus l'entreprise aura des difficultés à atteindre ses objectifs » (Danes et Amarapurkar, 2000; Danes et al. 2000a, b; Rosenblatt, 1991; Stewart et Danes, 2001 ; cités dans D. Olson et al. (2003)). En revanche, durant des périodes de crise, ce sont généralement les entreprises familiales qui arrivent à survivre, pas nécessairement parce qu'elles constituent de « bonnes affaires », mais c'est plutôt grâce à la famille (Keough et Forbes, 1991⁸⁶; Winter et al. 1998⁸⁷).

Le modèle SFB utilise à la fois des indicateurs objectifs et subjectifs afin d'évaluer les réalisations de l'EF. Parmi les indicateurs objectifs les plus communément utilisés dans les théories économiques et des organisations, on retrouve les mesures d'ordre financier. Les indicateurs subjectifs tels que la motivation (ex : maintien des libertés du personnel), les récompenses (ex : relever des défis), les objectifs et la perception du succès, sont autant d'indicateurs importants qui décrivent la pérennité de l'entreprise familiale dans tout son contexte et dans tous ses aspects (Cooper and Artz, 1995; Cooper et al. 1988a; Kuratko et al. 1997; Stafford et al. 1999, cités dans D. Olson et al. (2003)). En arrivant à cerner ce contexte, on pourrait mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise familiale.

Également, le modèle SFB met l'accent sur les différents processus qui existent dans chaque système (entreprise et famille) durant les périodes de stabilité et les périodes de changement. D'après Ward (1997)⁸⁸, la pérennité et la santé à long-terme de l'EF dépendent de sa capacité à anticiper et à faire face aux changements. Qu'il s'agisse de répondre à des transitions normatives ou à des crises non normatives, dans chacun des systèmes famille et entreprise, de nouveaux modes d'interaction sont nécessaires pour assurer la bonne santé et la viabilité de

⁸⁴ Lansberg, I.S., Astrachan, J.H., 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. *Fam. Bus. Rev.* 7, 37– 57

⁸⁵ Rodriguez, S.N., Hildreth, G.J., Mancuso, J., 1999. The dynamics of families in business: how therapists can help in ways consultants don't. *Contemp. Fam. Ther.* 21 (4), 453–468

⁸⁶ Keough, J., Forbes, C., 1991. Family business: enduring generations of change. *Ind. Distrib.* 80 (13), 27 – 36.

⁸⁷ Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.K.Z., Haynes, G.W., Danes, S.M., 1998. Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Fam. Bus. Rev.* 11, 239– 252.

⁸⁸ Ward, J.L., (1997). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. Business Owner Resources, Marietta, GA

l'EF lorsque lesdits changements opèrent. Le degré de chevauchement entre la famille et l'entreprise déterminera comment les perturbations dans un système ont un impact sur l'autre ; de plus, les frontières entre les systèmes deviennent souvent plus perméables pendant les interruptions. L'objectif est d'aboutir in fine à un système d'entreprise familiale durable.

Une autre caractéristique du modèle SBF, est qu'il reconnaît la particularité EF qui consiste en l'échange de ressources entre les deux systèmes famille et entreprise, une particularité qu'on ne retrouve pas dans les autres types d'entreprises (Winter et Morris, 1998)⁸⁹. Par exemple, lors d'une période de crise économique ou de récession, parmi les moyens de survie d'une entreprise familiale, on pourrait citer les ressources économiques de la famille telles que l'utilisation de l'épargne, la liquidation de certains investissements et propriétés familiaux afin de fournir les fonds nécessaires à l'entreprise, l'utilisation du travail familial non rémunéré en période de forte pression ou encore la réduction des salaires des employés familiaux. Peut-être que le sentiment de confiance et d'altruisme de la famille permet à cette dernière de fournir volontairement de l'argent à l'entreprise, même si cela réduit le revenu global de la famille généré par l'entreprise elle-même. Ces résultats confortent les conclusions de Haynes et al. (1999)⁹⁰, qui confirment que les petites entreprises entremêlent activement les ressources de l'entreprise et celles de la famille. « *Si les ressources sont mêlées, alors toute évaluation du bien-être de la famille (ou de l'entreprise) est incomplète sans une évaluation du bien-être de l'entreprise (ou de la famille)* »

⁸⁹ Winter, M., Morris, E.W., 1998. Family resource management and family business: coming together in theory and research. In: Heck, R.K.Z. (Ed.), *The Entrepreneurial Family*. Family Business Resources, Needham, MA, pp. 30–47

⁹⁰ Haynes, G.W., Walker, R., Rowe, B.R., Hong, G.S., 1999. The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Fam. Bus. Rev.* 12, 225–239.

En se basant sur le modèle SBF, Stafford.k et al (2008), proposent le modèle SFBT, ce dernier constituant une extension du modèle SFB à travers l'introduction de nouveaux éléments liés principalement à des facteurs culturels. Le modèle se présente comme suit :

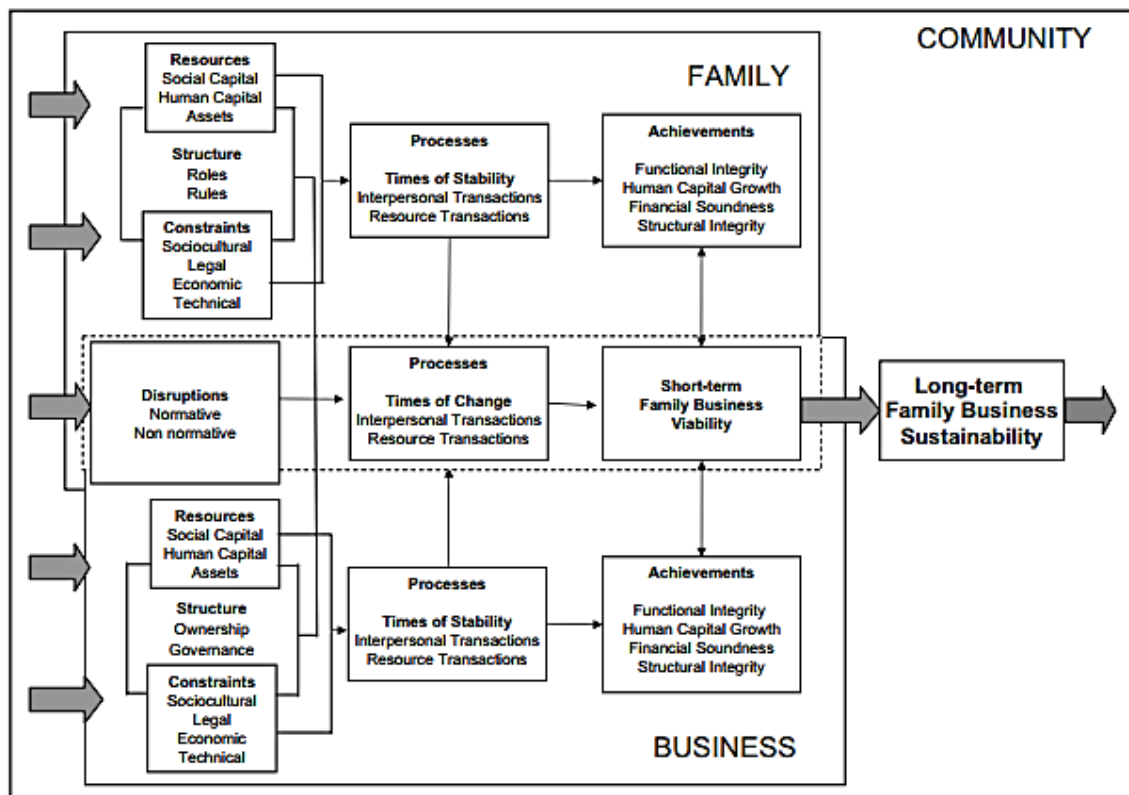


Figure 4 : Le modèle SFBT (Source: S.M.Danes et al, (2008))

Les changements majeurs opérés par rapport au modèle SFB sont :

- L'inclusion de la structure de la famille et de l'entreprise.
- La séparation entre les ressources et les contraintes,
- La fourniture davantage de détails concernant les outputs
- La distinction entre la viabilité à court-terme et la viabilité à long-terme.
- La clarification de la manière dont la théorie s'applique aux entreprises ethno-familiales et à leurs contextes culturels, à travers la prise en compte de la communauté et de la culture.

Ainsi, le modèle SFBT repose sur des principes centraux qui sous-tendent les idées suivantes :

- La famille est un système social rationnel (Stafford et al. 1999)⁹¹,

⁹¹ Stafford, K, KA Duncan, SM Danes and M Winter (1999). A research model of sustainable family businesses. Family Business Review, 12(3), 197-208.

- La durabilité des entreprises familiales est une fonction à la fois de la réussite des entreprises et de la famille.
- Les ressources et les processus interpersonnels diffèrent durant les périodes de stabilité ou de changements (Danes, 2006)⁹²,
- La famille et l'entreprise interagissent en échangeant des ressources au-delà de leurs frontières (Danes et al. 2007)⁹³.
- Les familles propriétaires gèrent rationnellement la famille et l'entreprise conjointement afin d'optimiser la réalisation de leurs objectifs respectifs (Paul et al., 2003)⁹⁴;
- La famille ou l'entreprise peuvent être détruites si les limites entre elles sont trop diffuses (Stafford et al., 1999)⁹⁵
- Des conflits surgissent lorsqu'il y a un décalage entre les demandes et les ressources (Danes, 2006)⁹⁶;
- Une symbiose positive entre la famille, les entreprises et la communauté est productive pour l'entreprise et la communauté (Niehm et al., 2007)⁹⁷.
- En période de perturbation, les gestionnaires doivent reconstruire les processus pour assurer la durabilité de leurs entreprises (Danes et al. 2005, Fitzgerald et al. 2001, Winter et al. 2004)⁹⁸.
- Parce que le modèle SFBT inclut l'ethnicité, la communauté et la culture, ses applications n'ont aucune limite géographique ou spécifique au pays.

SFBT reconnaît que les réalisations de l'entreprise familiale sont évaluées de façon multidimensionnelle. Des mesures objectives de réussite financière sont alors complétées par d'autres indicateurs non financiers tels que la concordance entre les affaires et la famille et la

⁹² Danes, SM (2006). Tensions within family business-owning couples over time. *Stress, Trauma and Crisis*, 9(3–4), 227–246.

⁹³ Danes, SM, K Stafford and JT Loy (2007). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 60(10), 1058–1069.

⁹⁴ Paul, JJ, M Winter, NJ Miller and MA Fitzgerald (2003). Cross-institutional norms for timing and sequencing and the use of adjustment strategies in family affiliated with family-owned businesses. *Marriage and Family Review*, 35(1/2), 167–191.

⁹⁵ Op.cité.

⁹⁶ Op.cité.

⁹⁷ Niehm, LS, J Swinney and NJ Miller (2007). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Proceedings of the Third Annual Office Depot Small Business Research Forum*, March, Fort Lauderdale, FL.

⁹⁸ Danes, SM, HR Haberman and DMcTavish (2005). Gendered discourse about family business. *Family Relations*, 54, 116–130.

Fitzgerald, MA, M Winter, NJ Miller and JJ Paul (2001). Adjustment strategies in the family business: Implications of gender and management role. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 265–291.

Winter, M, SM Danes, S Koh, K Fredericks and JJ Paul (2004). Tracking family businesses and their owners over time: Panel attrition, manager departure, and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19, 535–559.

réalisation des objectifs ; les sentiments d'engagement envers l'entreprise, ou son absence, les relations entre les membres de la famille, les animosités ou les conflits, le rôle de la famille en période de changement etc., autant de critères qui permettent des évaluations importantes du succès de l'EF (Cooper et Artz, 1995, Kuratko et al. 1997, Stafford et al. 1999)⁹⁹.

Stafford et al (2008) soulignent que l'utilisation de plusieurs mesures dans les petites entreprises permet de mieux comprendre le contexte dans lequel les propriétaires choisissent de rester en affaires, comment ils travaillent avec les clients et les employés, ou reconnaissent et résolvent les problèmes (Danes et al. 2007).

2) Le modèle de Sharma (2009) :

On termine ce paragraphe avec la présentation des facteurs de pérennité proactive des entreprises familiales (Drivers of Proactive Sustainability in Family Firms), tels qu'ils ont été identifiés par Sharma (2009)¹⁰⁰.

Selon l'auteur, la propriété familiale et/ou l'implication dans l'entreprise ont rarement été adoptées comme variable discriminante dans les organisations et dans la recherche sur l'environnement naturel ou la durabilité. Les EF introduisent une dynamique différente que celle des entreprises gérées par des professionnels. Sharma (2009) développe par conséquent un cadre théorique pour montrer que les entreprises familiales dont la coalition familiale dominante partage une vision de la durabilité seront plus susceptibles de développer et de déployer leurs capacités organisationnelles pour une stratégie de durabilité. Dans les EF partageant une vision commune de la durabilité, le caractère familial, le caractère local, l'orientation à long terme et l'identité familiale auront un effet médiateur positif sur le déploiement de capacités organisationnelles pour une stratégie proactive de durabilité.

Le modèle de Sharma (2009) pourrait être schématisé comme suit :

⁹⁹ Cooper, AC and KW Artz (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10, 439–457.

Kuratko, DF, JS Hornsby and DW Naffziger (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24–33.

Stafford et al. (1999). Op.cité

¹⁰⁰ Sharma, Sanjay (2009). Drivers of Sustainability Strategy in Family Firms. *Proceedings of the International Association for Business and Society* 20:194-205.

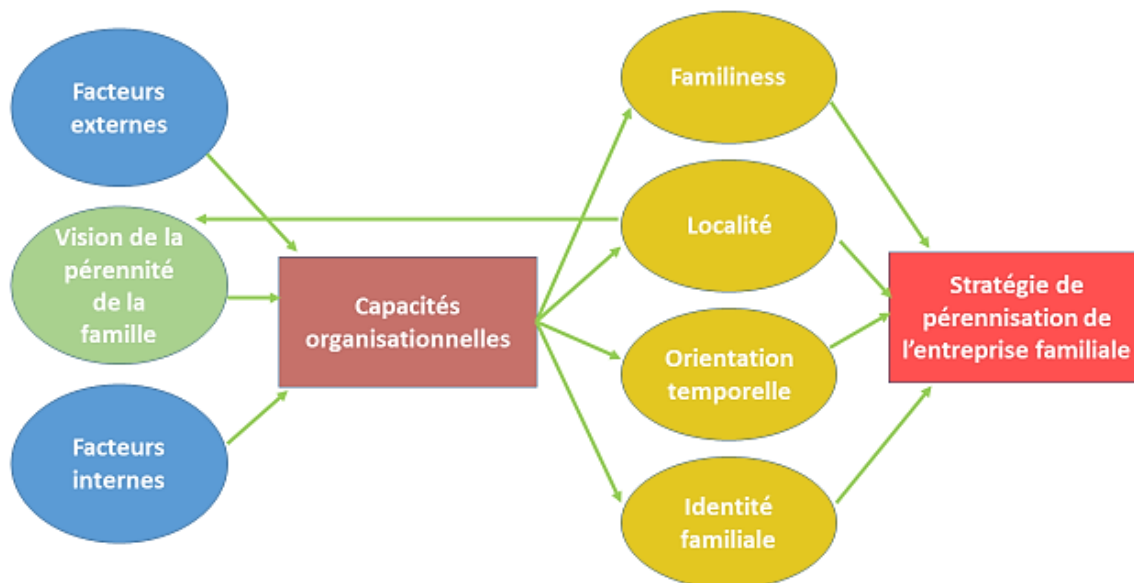


Figure 5: Drivers of Proactive Sustainability in Family Firms (Source : Sharma ,2009)

L’auteur identifie des facteurs de pérennité qui seraient communs à toute entreprise qu’elle soit familiale ou non, ainsi que d’autres qui seraient spécifiques aux entreprises familiales. La combinaison des deux catégories de facteurs serait à l’origine de la pérennité des EF.

On présente d’une manière synthétique les facteurs en question dans les tableaux suivants. On commence par résumer dans les deux premiers tableaux les facteurs de pérennisation relatifs à toutes les entreprises pérennes (familiales et non familiales) à savoir : les facteurs internes, les facteurs externes et les capacités organisationnelles. Dans un troisième tableau, on synthétise les facteurs de pérennité propres aux EF.

Tableaux 1 et 2 : Facteurs internes, externes et capacités organisationnelles relatives aux entreprises pérennes

	Composantes	Auteurs
Les facteurs externes :	Environnement général de l’entreprise : complexité, incertitude, munificence	Aragon-Correa & Sharma, 2003
	forces institutionnelles	Hoffman ‘99; Jennings & Zandbergen 1995
	Influence des parties prenantes	Sharma & Henriques 1995
Les facteurs internes :	Comportement managérial, valeurs et attitudes	Bansal 2003; Cordano & Frieze 2000; Sharma 2000
	« champions » de l’organisation	Andersson & Bateman 2000

	Leadership	Egri & Herman 2000; Ramus & Steger 2000
	« design » de l'organisation : contrôle, récompense, information	Sharma 2000
	Légitimation dans l'identité de l'organisation	Sharma 2000
	Capacités organisationnelles	
Les capacités organisationnelles :	Capacité d'une entreprise de déployer ses ressources	Amit & Schoemaker 1993
	Coordonner les mécanismes qui assurent l'utilisation et l'exploitation des ressources les plus efficaces et les plus compétitives de l'entreprise (tangibles et intangibles)	Day 1994

Source : Sharma, (2009)

Pour ce qui est des capacités organisationnelles on peut les détailler comme suit :

Auteurs	Capacités principales	Capacités complémentaires	Vision partagée Intégration des parties prenantes Apprentissage organisationnel Intégration transversale des fonctions Innovation continue Proactivité stratégique.
Hart 1995	Amélioration continue Intégration des parties prenantes Vision partagée		
Russo & Fouts 1997	Innovation environnementale	Engagement envers l'intégration transversale des fonctions Développement des compétences	
Sharma & Vredenburg 1998	Intégration des parties prenantes Niveau supérieur d'apprentissage Innovation continue		
Marcus & Gefen 1998	Apprentissage organisationnel	Recherche externe d'idées	
Aragon-Correa 1998	Proactivité stratégique		
Klassen & Whybark 1999	Portefeuille de technologies		
Christmann 2000	Innovation technologique	Processus d'innovation	

Source : Sharma, (2009)

Dans ce troisième tableau, on présente les facteurs de pérennité spécifiques aux entreprises familiales :

Elément	Explication
Vision de la pérennité de l'entreprise familiale	Susceptible d'être maintenue au fil des générations (Chua, Chrisman & Sharma 1999)
	Confiance solide et résiliente : infusion rapide du sens et compréhension des objectifs familiaux à long-terme. (Arregle et al. 2007; Lansberg 1999; Pearson et al. 2008)
	Importance accordée aux fondations, à la succession, à une re-conception stratégique (Gersick et al.1997)
	Clé du développement et du déploiement des capacités d'une entreprise
Familiness	Socialement complexe
	Intégré dans une dynamique familiale unique
	Négatif : Des conflits dysfonctionnels pourraient entraver le développement et le déploiement des capacités
	Positif : capital social familial et partage/diffusion d'une vision. Déploiement de capacités socialement complexes et nécessitant des interactions de groupes : apprentissage de niveau supérieur, intégration transversale des fonctions et innovation continue
Localité	Développement d'une vision de pérennité
	Prise de décision inter-générationnelle
	Déploiement des capacités
Orientation temporelle	Survie et durabilité trans-générationnelle
	Résilience et solidité
	Privation à court terme pour la survie à long terme: frais généraux faibles, prise de décision flexible et processus bureaucratique minimal (Carney 2005)
Patience	Investissements avec des perspectives à plus long terme. (Sirmon & Hitt 2003)
	Stratégies à long-terme et des relations avec les parties prenantes (Miller & Le Breton-Miller 2005).
Identité familiale	Coopération et facilité d'échange des informations
	Interprétations partagées
	Force sociale forte et durable (Pearson et al. 2008)
	Désir de protéger le nom de famille et ses influences (Dyer Jr. & Whetten 2006)

Tableau : Source : Sharma, (2009)

Section 3 : les entreprises familiales centenaires : un regain d'intérêt

Comme on l'a évoqué plus haut, au début du présent chapitre, l'engouement et le regain d'intérêt pour le capitalisme familial, se sont non seulement matérialisés par une croissance du nombre d'études théoriques et empiriques menées sur ce type d'organisations, mais également par la constitution d'organismes et institutions dont l'activité est consacrée à la promotion, l'étude, le soutien et l'accompagnement des EF, comme le Family Business Network (FBN)¹⁰¹ ou encore la Business Families Foundation (BFF)¹⁰². Parmi ces organisations dédiées aux EF, certaines ont été créées avec pour objet des thématiques bien spécifiques comme celle de la pérennité, ce qui nous intéresse particulièrement dans le cadre du présent travail de recherche. Si on prend le cas de la France, il existe des organisations qui rassemblent des EF centenaires telles que le label des Entreprises Familiales Centenaires (EFC)¹⁰³. D'autres associations, plus secrètes et plus sélectives existent, comme l'association des Hénokiens qui rassemble des EF âgées d'au moins deux siècles et qui incarnent sans doute la pérennité par excellence.

Ces associations, dont on s'est inspiré pour réaliser cette étude et pour sélectionner les cas, ont la particularité de compter parmi leurs membres des EF atypiques et uniques dans le paysage économique. Elles essaient de promouvoir la pérennité de ces entreprises qui ont su traverser le temps, les guerres, les crises, les conflits internes et externes, et d'insuffler aussi de l'espoir à d'autres EF plus jeunes. Par conséquent, la présente section se propose d'introduire ces deux associations et labels emblématiques en mettant l'accent sur les particularités des EF membres de ces organisations.

I. Le label - Entreprises familiales centenaires

Bruno Bizalion, directeur de BM & S, cabinet de conseil en stratégie et marketing, a créé en 2007 le label « EFC » (Entreprises familiales centenaires). Comme son nom l'indique, cette marque collective de certification a pour mission de rassembler et de labelliser des EF françaises centenaires. Aujourd'hui elle en compte une cinquantaine ayant une ancienneté moyenne de 144 ans et le nombre ne cesse d'augmenter d'une année à une autre. Mais avant d'aller plus loin, il est nécessaire de définir une EFC. Pour cela, on se réfère à la définition retenue par le site officiel du label EFC, selon laquelle « Les Entreprises Familiales Centenaires (EFC) se

¹⁰¹ Le FBN (Family Business Network) : <https://www.fbn-france.fr/>

¹⁰² BFF (Business families Foundation) : <https://businessfamilies.com/>

¹⁰³ <http://www.efc-centenaires.fr/>

définissent par le contrôle capitaliste de l'entreprise (actions ou patrimoine terrien) et/ou le pouvoir de décision, appartenant à la même famille depuis plus de 100 ans. L'activité retenue est industrielle ou commerciale, mais a été également étendue aux propriétés (vinicoles, horticulture...) qui disposent d'un nom commercial »

Bien que discrètes et souvent méconnues, les entreprises familiales centenaires sont nombreuses en France. Elles sont aujourd'hui un peu plus de 1400 à être dans la même famille depuis plus de 100 ans auxquelles on peut ajouter près de 500 entreprises et exploitations dans les vins et spiritueux. Elles sont passées à minima entre les mains de 4 générations et pour certaines d'entre elles on peut remonter jusqu'à 13, 14, 15 générations successives. La plus ancienne entreprise familiale remonterait à 1440, et le plus ancien domaine vinicole a été transmis sans vente depuis 1270. L'ancienneté moyenne serait de 144 ans. Depuis 2007 cette ancienneté a baissé compte tenu de l'intégration des entreprises plus jeunes (225 depuis 2007). Depuis 2006, on constate qu'une entreprise sort de cette définition tous les mois. Mais près des 2/3 sont reprises.

Elles ont un poids économique non négligeable, avec l'emploi de 800 000 personnes à peu près, dont 125 000 personnes employées par des PME familiales centenaires, et la réalisation d'un CA global avoisinant les 150 milliard d'Euros. (Chiffres issus d'une enquête menée par EFC et le cabinet MB&S qui date de 2012).

Dans un contexte de mondialisation et de volatilité, ces entreprises exceptionnelles se distinguent par leur capacité à traverser les siècles et les crises car elles ont une capacité d'écoute du marché, d'adaptation des produits, de décision stratégique raisonnée et d'un management relationnel avec les actionnaires et les salariés qui les distinguent des autres entreprises

La marque collective ou la certification EFC vise à promouvoir les entreprises adhérentes et à les sortir de l'ombre grâce au label EFC qu'elle leur attribue et qui est gage d'excellence, de qualité et de fiabilité. L'appartenance à cette association et l'obtention de son label permettent aux entreprises membres de se constituer un avantage concurrentiel leur permettant de s'adapter à un environnement marqué clairement par son incertitude et son imprévisibilité.

En effet, dans son Editorial de l'année 2020, la marque collective EFC a mis l'accent sur le fait que l'on assiste aujourd'hui à deux tendances à la fois complémentaires et contradictoires. La première se caractérisant par le développement excessivement rapide des technologies et qui a

pour conséquence une durée de vie de plus en plus courte des produits, et le développement d'une offre de plus en plus large. A contrario, la deuxième tendance nous amène à constater également une attraction grandissante pour des produits qui ont une histoire, car l'expérience et l'ancienneté rassurent. Cette coexistence de produits « zapping » et de produits « racines » serait une des caractéristiques de la société française. Face au développement de marques de plus en plus puissantes qui ne sont plus toujours familiales mais qui exploitent, quand elles en ont l'opportunité, leur ancienneté, les petites entreprises centenaires et encore familiales, n'ont pas toujours les moyens de se différencier et restent dans l'ombre derrière ces concurrents de grande taille. C'est une des fonctions du label EFC, qui fait en sorte de mettre en exergue les trois principaux atouts de ces EFC à savoir : leur ancienneté, leur caractère familial, qui est généralement perçu très positivement, mais aussi leur origine française. Après le « Small is beautiful » des années 70 /80, on voit se développer un « Oldness is quality ».

L'association des EFC communique très régulièrement entre autres par le biais d'études, ce qui en fait (en 2012), le premier site d'entreprises familiales référencé par Google et lui vaut d'être contacté régulièrement par les médias (ex : émission Capital sur M6).

Par ailleurs, L'EFC, en partenariat avec le cabinet BM&S, spécialisé dans l'étude des marchés de niche, mène régulièrement des études dont les résultats sont forts intéressants tant pour les professionnels que pour les académiciens. Principalement ces études ont pour objectif d'identifier le caractère exceptionnel des entreprises étudiées, en appréhendant leurs caractéristiques distinctives qui leur ont permis de jouir d'une longévité exceptionnelle et de réussir leur transmission, surtout lors du passage à la 3^{ème} génération, là où de nombreuses EF échouent et perdent leur caractère familial.

C'est pour cette raison qu'on a choisi de l'intégrer dans le cadre du développement théorique, car les enquêtes et études qu'elle a menées en partenariat avec des cabinets d'études et de consulting comme le cabinet BM&S, sont directement liées à notre objet de recherche à savoir la pérennité des EF centenaires, et parce que les résultats de ces études apportent une réelle valeur ajoutée à notre recherche et offrent des pistes de réflexion intéressantes et pertinentes qui pourraient nous aider à déchiffrer et à comprendre le comportement propre aux EF multicensitaires qu'on se propose d'étudier dans la partie empirique du présent travail.

Également, les principaux résultats desdites études (publiées en 2012, 2013 et 2014) viennent non seulement corroborer notre développement théorique, mais nous aident à poser les bases du modèle théorique explicatif de la pérennité qu'on se propose de construire à l'issue de ce

travail de recherche. Ils mettent l'accent sur des qualités et des caractéristiques particulières spécifiques aux EFC, qu'on présentera au fur et à mesure qu'on avance dans la lecture du présent travail.

II. L'association des Hénokiens

« En raison de leur longévité extraordinaire, les membres de l'Association Hénokiens sont une exception dans le paysage économique. Les caractéristiques spécifiques de leurs milieux respectifs, les valeurs communes qui les unissent, comme le respect de la qualité des produits et les relations humaines, le savoir-faire transmis avec passion de génération en génération et la remise en question permanente des réalisations, tout cela constitue un message d'espoir pour toutes les entreprises de la famille, en particulier celles qui forment le tissu économique et social de l'avenir. »

D'après l'association des Hénokiens : <http://www.henokiens.com>

Selon le site Wikipédia, l'association des Hénokiens est « une association qui regroupe sans but commercial, industriel ou financier, des entreprises de tous les continents dont la particularité est d'être en activité et d'être restée des entreprises familiales depuis 200 ans ou plus »¹⁰⁴.

Le nom de l'association fait référence à l'histoire biblique de Hénoch (ou Enoch) qui est l'un des grands patriarches de la Bible. Fils de Caïn et père de Mathusalem, il vécut avant le déluge et quand il disparut, à 365 ans, il ne mourut pas mais fut élevé dans les cieux. Ce choix de nom est très symbolique, car Hénoch représente les qualités essentielles des membres de l'association : longévité et permanence. (M. Bennedsen et L. Van der Heyden, 2010).

D'après le site officiel de l'association¹⁰⁵, c'est en 1981 que les dirigeants de ces entreprises ont décidé de se regrouper au sein d'une association internationale : les Hénokiens. L'idée de créer une telle association regroupant des entreprises familiales au moins bicentennaires, était une initiative lancée en 1980 par Gérard Glotin, ancien PDG de la société de spiritueux Marie Brizard (autrefois Hénokienne), et lui-même descendant de la créatrice (en 1755) de la première anisette. S'apprêtant à fêter les 250 ans de son entreprise, il s'avisa qu'il ne connaissait aucune autre société égalant la sienne en longévité. Après un an de recherches, et bénéficiant du soutien de 164 chambres de commerces et de 25 attachés commerciaux d'ambassade, il retrouve 74 sociétés contrôlées par des familles depuis 200 ans ou plus et en sélectionne une trentaine pour

¹⁰⁴ Lien de la page web: https://fr.wikipedia.org/wiki/Les_H%C3%A9nokiens

¹⁰⁵ Lien de la page web: <http://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=fr>

constituer l'association. La première rencontre a eu lieu à Bordeaux en 1981 et, depuis, les Hénokiens se réunissent tous les ans dans un pays différent à l'occasion de leur Assemblée Générale et au titre de laquelle ils échangent sur des problématiques communes (ex : L'Italie en 2015, Les Pays-Bas en 2016, l'Autriche en 2017 et la Suisse en 2023). Certaines entreprises font encore partie de l'association depuis sa création, comme Mellerio et Hugel&Fils, d'autres ont subi des coups durs, ont fait faillite, n'ont pas trouvé de successeur ou se sont fait racheter, comme Marie Brizard ou Griset, par exemple.

Pour qu'une entreprise soit admissible à l'adhésion, un certain nombre de conditions assez strictes doivent être satisfaites et vérifiées. En voici la liste telle qu'elle est présentée sur le site officiel de l'association :

- La longévité et la pérennité : 200 ans d'âge au moins (Présentation de documents comme moyens de preuve)
- Un capital détenu majoritairement par les descendants du fondateur : famille propriétaire unique ou principal actionnaire)
- Une direction effective assurée par l'un des descendants du fondateur : Un ou plusieurs membres de la famille doivent être activement impliqués dans la gestion ou la gouvernance (membre du conseil d'administration par exemple)
- Une gestion saine et une bonne santé financière : Prouvée sur les trois dernières années).
- Un parrainage et le paiement d'une cotisation qui varie selon le niveau du CA de l'entreprise et qui va jusqu'à 5000 euros.
- Une volonté de continuité et de pérennité : Vouloir faire mieux que les générations précédentes en maintenant la solidité de l'entreprise

Cette association très fermée a été fondée autour de l'idée et de l'objectif suivants : « *Le développement de ses membres à travers le monde autour d'une philosophie commune : la valeur du concept de l'entreprise familiale, alternative aux multinationales.* » (D'après le site officiel de l'association des Hénokiens). Comme cela est précisé sur le site officiel de l'association, cette dernière ne constitue en aucun cas une confrérie ou un club d'affaires, c'est plutôt un moyen et un lieu où s'échangent différentes idées. D'ailleurs d'après le site Wikipédia, « L'association a pour but l'entraide morale, culturelle et philosophique de ses membres autour de la valeur du concept d'entreprise familiale, alternative aux multinationales, tout en promouvant le dynamisme et la modernité ».

Depuis leur création en 1981, les Hénokiens ont défini quatre domaines fondamentaux qui sont au cœur de leur vocation :

- Testifier la capacité des plus anciennes entreprises à prospérer dans un monde en perpétuelle mutation ;
- Créer des relations amicales entre ces entreprises en favorisant l'échange de idées et expériences ;
- Démontrer que les Hénokiens continuent à donner l'exemple à l'économie de demain ;
- Développer l'esprit d'entreprise par la reconnaissance (récompenses) et les liens avec les universités et les institutions académiques.

Un aspect important des Hénokiens est de servir de marque ombrelle, ou d'une sorte de label aux sociétés membres. L'association symbolise la longévité qui est directement liée au succès commercial durable, conformément aux valeurs et aux traditions de la famille. Ainsi, l'image associée aux Hénokiens confère à une entreprise membre une crédibilité aux yeux de la communauté, des médias et des dirigeants politiques locaux. (M. Bennedsen et L. Van der Heyden, 2010). L'ambition des Hénokiens est de représenter un exemple pour les entreprises familiales. Il s'agit de prouver, par leur existence, qu'une stratégie familiale, conjuguée à une stratégie d'entreprise et une continuité dans le management, constituent les bases de la pérennité. L'association entend porter un message d'espoir pour toutes les entreprises familiales, et surtout pour celles qui formeront le tissu économique et social de demain. (M. Bennedsen et B. Henry, 2019).

Les membres de l'association :

Sur plus de 5 500 entreprises familiales bicentennaires dans le monde, 56 sont aujourd'hui (en 2024) des Hénokiens : 14 italiens, 15 français, 10 japonais, 5 suisses, 4 allemands, 2 hollandais, 2 belges, 2 autrichiens, 1 anglais et 1 portugais¹⁰⁶, opérant dans des secteurs d'activités très variés et exerçant des métiers à la fois ancestraux et modernes (ex : production de bonbons, de thés, de sauce soja , d'armes, de vins, de revêtements pour yachts et jets privés, prestations de services bancaires et financiers, Joaillerie etc.). Le plus ancien membre est le Hoshi Ryokan, une auberge japonaise traditionnelle qui a été exploitée par 46 générations de la même famille. Fondée en 718 au bord d'une source thermale, elle est aujourd'hui la plus ancienne entreprise familiale indépendante dans le monde. Le deuxième membre le plus âgé des Hénokiens est le

¹⁰⁶ Pour avoir la liste détaillée des membres Hénokiens, consulter le document des annexes (annexe 1) ou se référer au site officiel de l'association : <https://www.henokiens.com/content.php?id=5&lg=fr>

fabricant d'armes italien Fabbrica d'Armi Pietro Beretta, qui est âgé de près de 500 ans. Le plus jeune membre des Hénokiens est la société autrichienne de fabrication de verres (à boire et décoratifs) ; lustres et miroirs, « J.& L. Lobmeyr », fondée en 1823 et ayant rejoint le club des Hénokiens en 2023. On assiste d'ailleurs à une croissance plus soutenue du nombre d'adhérents durant les cinq dernières années : en 2023 quatre nouvelles entreprises ont rejoint les Hénokiens : J.&L. Lobmeyr, Pinto Basto - Tarrerias Bonjean et Acetaia Giusti, s'ajoutant aux deux entreprises entrées en 2022 qui sont le Groupe Bolloré et le Groupe Mirabaud), d'où l'intérêt croissant de brandir avec fierté cette structure familiale et de mettre en avant cette pérennité tant désirée dans ce monde tant marqué par l'incertitude et l'éphémère.

Trois à quatre candidats présentent leur candidature chaque année. Soumis à un processus très sélectif et exigeant, les membres sont étroitement surveillés et peuvent être révoqués s'ils ne respectent plus toutes les exigences. (M. Bennedsen et L. Van der Heyden, 2010).

Il est fascinant de remarquer qu'aucune relation directe ne se trouve entre la taille des entreprises et la longévité. L'un des membres les plus petits, Jean Roze, a une douzaine d'employés, tandis que l'un des plus importants, le Groupe VMC, compte environ 15 000 employés répartis dans quatre sociétés distinctes dont la famille est l'actionnaire majoritaire ou le chef de file propriétaire.

Si on a choisi de présenter cette association, c'est non seulement par ce que son objet et sa raison d'être - rassembler des entreprises familiales pérennes détenues par les mêmes familles depuis leur création - sont en lien direct avec notre objet de recherche, mais également parce qu'on s'en est inspirés pour proposer une définition de « l'entreprise Hénokienne » et donc de sélectionner notre échantillon. D'ailleurs, au départ, il était prévu d'étudier les entreprises membres de cette association, mais après réflexion et discussions, il en a été décidé autrement. On expliquera cela dans la partie relative à la méthodologie de recherche.

Également, on estime qu'une telle association mérite d'être connue pour la simple raison qu'elle compte parmi ses membres des entreprises exemplaires qui pourraient nous apporter tant de connaissances et d'enseignements dans les domaines professionnel et académique. D'ailleurs, les chercheurs qui s'intéressent à l'étude de ces entreprises et qui sont curieux de connaître cette association sont de plus en plus nombreux, mais les travaux académiques demeurent encore peu nombreux. En effet, bien que la littérature relative aux entreprises familiales soit bien développée et assez abondante, les Hénokiens, demeurent encore peu connus de nombreux chercheurs et ils sont souvent cités ou pris comme exemples dans le cadre de travaux relatifs

aux entreprises familiales prises dans leur globalité ou pour traiter de la thématique de la pérennité par exemple. Au niveau de la littérature anglo-saxonne on retrouve très peu d'auteurs comme Morten Bennedsen¹⁰⁷ auteur du livre « The Family Business Map : Assets and Roadblocks in Long Term Planning » et Brian Henry¹⁰⁸ ; les deux se sont intéressés aux Hénokiens et ont déjà publiés quelques travaux sur ces entreprises multicensitaires. On trouve aussi William T. O'Hara¹⁰⁹ 'auteur du livre « Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses » et d'études de cas sur les Hénokiens, disponibles sur le site officiel de l'association. En France, on peut citer Sophie Mignon qui s'est consacrée à l'étude de la pérennité organisationnelle, notamment celle des entreprises familiales, et qui a évoqué le cas des Hénokiens dans ses travaux. La littérature existante sur les Hénokiens est composée jusqu'à présent de quelques travaux académiques, mais surtout d'articles de presse et d'études de cas réalisés par des chercheurs qui ont été sollicités par l'association des Hénokiens ; ces études de cas étant d'ailleurs disponibles sur le site officiel de l'association¹¹⁰.

Les principaux résultats et constats issus de ces travaux de recherche sur les membres de ladite association seront notamment développés dans les chapitres suivants.

¹⁰⁷ Morten Bennedsen est professeur titulaire d'une chaire André et Rosalie Hoffmann en entreprise familiale et directeur académique du Centre international Wendel pour l'entreprise familiale, à l'INSEAD.

¹⁰⁸ Brian Henry, est enseignant chercheur à l'INSEAD.

¹⁰⁹ William T. O'Hara est le fondateur et le directeur de l'Institute for Family Enterprise du Bryant College dans le Rhode Island (États-Unis). Il a mené pendant de nombreuses années des recherches sur les entreprises familiales qui lui ont donné l'occasion de rencontrer plusieurs membres de l'Association des Hénokiens.

¹¹⁰ Voir : <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=fr>

Chapitre 2 : La gouvernance et la transmission dans l'entreprise familiale pérenne

Parmi les difficultés rencontrées dans l'étude de cet objet de recherche, on peut évoquer celle de la détermination d'un cadre conceptuel permettant de guider notre démarche, notamment l'étude empirique. En effet, en réfléchissant à la manière dont on allait appréhender notre sujet, qui est généraliste, il n'était pas évident au début de nos recherches de trouver un angle sous lequel l'étudier.

Après un long travail de réflexion, il nous a paru évident, voire nécessaire de consacrer une partie de notre étude à la question de la gouvernance des EF et à celle liée à la problématique de la transmission.

En effet, le succès à long terme et donc la pérennité des EF dépend notamment de l'efficacité de leur système de gouvernance. Cela suppose une efficacité tant au niveau des instances et processus de gouvernance de l'entreprise, mais également de celle de la famille.

Dans la pratique cela reste un exercice difficile au vu de la complexité et de la pluralité de questions que les dirigeants / propriétaires sont amenés à se poser (selon rapport d'analyse BNP Paribas relatif à la gouvernance familiale en Europe : tendances et perspectives, 2023)¹¹¹. Le taux élevé de disparition des EF pourrait être attribué à une multitude de raisons comme une fiscalité contraignante, une internationalisation trop limitée, des fonds propres insuffisants et un manque de motivation des descendants, un environnement de plus en plus turbulent et marqué par des crises successives. Mais l'obstacle le plus infranchissable pour les familles serait souvent lié à la gouvernance de leur entreprise (Selon article publié par Deloitte sur la gouvernance des EF, 2016), qui lorsqu'elle est mal organisée et réfléchie, est susceptible de menacer la pérennité de l'EF.

Par conséquent, une première section sera dédiée à l'analyse du système de gouvernance des EF ainsi qu'à ses particularités, et à l'identification du lien pouvant exister entre système de gouvernance et pérennité de l'EF.

¹¹¹ Rapport disponible en ligne sous l'intitulé « Les familles européennes à la recherche d'une structure de gouvernance familiale claire et d'un plan de succession ont besoin de lignes directrices pour anticiper et intégrer ces enjeux ».

Le succès à long terme d'une EF ne pourrait également être assuré si la transmission échoue. En effet, du moment qu'on parle d'EF pérennes, cela suppose implicitement le succès de la transmission. Néanmoins, cette transmission demeure jusqu'à aujourd'hui l'un des principaux défis des dirigeants familiaux et l'une des principales causes de disparition des EF ou de la perte de leur caractère familial.

De ce fait, une deuxième section sera consacrée à l'étude de la transmission dans les EF et aux enjeux qu'elle implique notamment à l'égard de la pérennité de ces firmes.

Section 1 : La gouvernance de l'entreprise familiale

La présente section s'intéresse à l'étude des particularités du système de gouvernance des EF : on introduit d'abord le concept de gouvernance avant de l'appréhender dans le contexte spécifique des EF. On termine enfin avec une partie opérationnelle dans laquelle on expose des stratégies de gouvernance concrètes mises en place par des EF centenaires.

I. Gouvernance d'entreprise : les fondamentaux

Bien que le terme soit relativement récent, il est à l'origine de questionnements et de problématiques s'étant posés depuis la fin du XIX^{ème} siècle, avec l'essor des sociétés de capitaux au titre duquel de nombreuses interrogations se sont élevées au sujet de la prise de décision au sein des grandes organisations de plus en plus complexes (T.Darcillon et A.Rebérioux, 2020)¹¹².

C'est avec l'analyse de Berle et Means en 1932 que l'on évoque les origines de ce concept, ces derniers ayant souligné la défaillance des systèmes de contrôle qui a été l'origine de la dégradation de la performance et de la création de valeur pour les actionnaires, dans des structures où il y a une séparation entre la propriété et la gestion (G.Charreaux, 2013)¹¹³.

Également appelé le gouvernement de l'entreprise, le terme gouvernance est mentionné en 1937 dans un article de Ronald Coase intitulé « The nature of the firm ». Dans les années 1970, ce terme a été défini par de nombreux économistes comme faisant référence à un ensemble de dispositifs visant à assurer des coordinations internes dans le but de réduire les coûts de transaction générés par le marché (J.Dionne-Proulx et G.Larochelle, 2010¹¹⁴). Durant cette même période, cette gouvernance a été influencée par l'implication des salariés à la suite de la libéralisation des structures financières ayant provoqué le changement des dynamiques entre les actionnaires et les dirigeants.

La gouvernance d'entreprise a été définie par G.Charreaux (1998)¹¹⁵ comme étant « *un ensemble de mécanismes qui déterminent la latitude discrétionnaire des dirigeants* ». Elle rassemble les structures et mécanismes permettant de contrôler et d'optimiser le

¹¹² D.Thibault, et A.Rebérioux. « Gouvernance d'entreprise : quarante ans d'évolution », Revue d'économie financière, vol. 137, no. 1, 2020, pp. 173-185.

¹¹³ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/entreprise-gouvernance-d-entreprise/>

¹¹⁴ Dionne-Proulx, Jacqueline, et Gilbert Larochelle. « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir*, vol. 32, no. 2, 2010, pp. 36-53.

¹¹⁵ G.Charreaux. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 47-65.

fonctionnement de l'entreprise et n'a cessé d'évoluer au fil du temps en fonction des besoins évolutifs des organisations et des sociétés.

Terme devenu populaire, la gouvernance d'entreprise est souvent employée à tort et abusivement pour désigner le management, alors que comme l'a très bien résumé et simplifié Roland Pérez (2003), il s'agirait plutôt « *du management du management* ». Il s'agit donc « *de l'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Elle comprend donc les règles officielles et non officielles, les pratiques acceptées et les mécanismes d'application et de sanction, privés comme publics, qui, ensemble, régissent les relations entre ceux qui contrôlent effectivement l'entreprise (les dirigeants) et les actionnaires ou entre les dirigeants et les parties prenantes, selon la conception de la gouvernance retenue.* » (J.Dionne-Proulx et G.Larochelle, 2010).

C'est après les scandales financiers comme celui d'Enron dans les années 2000 et la montée de la corruption que la gouvernance d'entreprise a pris tout son sens et toute sa pertinence, poussant ainsi la prise d'initiatives visant à renforcer les règles de gouvernance et leur application (J.Dionne-Proulx et G.Larochelle, 2010), en mettant en avant l'éthique et les normes morales et en les présentant comme une nouvelle référence pour bien gouverner (D.Toumi, Amara, 2016). Aujourd'hui même, ces efforts d'adaptation, d'amélioration et de renforcement des pratiques de gouvernance restent d'actualité dans le but de converger vers une gestion efficace et éthique des organisations et afin de répondre à de nouveaux défis contemporains relatifs à la durabilité, l'éthique, et la responsabilité sociale des entreprises. (J-C Chasnais, 2018¹¹⁶).

Une bonne gouvernance est la condition *sine qua non* des organisations qui réussissent et assurent leur longévité. Elle permet une répartition efficiente des pouvoirs ainsi qu'une application efficace de la stratégie globale afin d'assurer la performance de l'entité et générer un maximum de valeur. Le tout dans le strict respect des réglementations en vigueur.

Ceci est vrai pour n'importe quelle organisation, notamment les EF qui sont une forme d'organisation très particulière, répondant à des logiques et des objectifs qui leurs sont propres. Il est donc tout à fait légitime de se questionner sur les particularités de leur système de gouvernance notamment celui des entreprises familiales pérennes. C'est ce qu'on essaiera d'exposer dans les paragraphes qui suivent.

¹¹⁶ <https://www.proparco.fr/fr/article/bonnes-pratiques-de-gouvernance-dentreprise-levolution-permanente>

II. Les spécificités de la gouvernance de l'entreprise familiale pérenne

Dans les entreprises familiales, « *La gouvernance s'écrit au pluriel et conjugue vision, intérêts, besoins et valeurs.* » (Deloitte, Gouvernance des entreprises familiales, 2022¹¹⁷).

Comme on le sait déjà, le taux de disparition des EF demeure jusqu'à aujourd'hui élevé, et ce pour de nombreuses raisons qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise et à la famille. Parmi ces raisons, le Family Business Institute¹¹⁸ a cité la gouvernance qui reste un obstacle souvent infranchissable pour ces organisations. D'où l'intérêt de considérer sérieusement la question relative à l'organisation d'un tel système de gouvernance et de prendre conscience de son utilité pour la bonne marche de l'entreprise.

A ce titre, sur le plan théorique, et comme le souligne L.Gueddache (2012)¹¹⁹ dans son travail doctoral, selon la théorie de l'agence, lorsqu'une famille détient la propriété et la gestion, il n'y aurait que des coûts minimaux d'agence (Fama et Jensen, 1983). Poursuivant cette idée, Davis, Schoorman, et Donaldson (1997) proposent que la gestion des entreprises familiales soit décrite par la théorie de l'intendance. Il s'agit d'une approche théorique qui part de l'idée principale que dans les EF, les intérêts du principal et de l'agent sont similaires, ce qui réduit alors très fortement les coûts d'agence. En ce sens, la gouvernance de l'entreprise devient alors un jeu coopératif où la logique du contrôle laisse la place à une logique d'accompagnement, puisqu'il y a alignement des préférences du principal et de l'agent. Selon cette théorie, les directeurs sont aussi appliqués et engagés que les propriétaires le seraient en contrôlant les affaires de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas des Hénokiens, dans lesquels les membres familiaux sont non seulement des actionnaires détenant l'intégralité ou bien la majorité du capital, mais ils sont également impliqués dans la vie de l'entreprise en occupant des postes de direction et de responsabilité.

Suivant la théorie de l'intendance, il y a inadéquation de la séparation des rôles dans l'analyse des entreprises familiales. En ce sens, Melin et Nordqvist (2000)¹²⁰ soutiennent que les développements traditionnels de la gouvernance d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas parfaitement à l'entreprise familiale, étant donné l'imbrication et la fusion des rôles, des fonctions et des espaces de décision. La séparation des

¹¹⁷<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/deloitte-private/articles/modele-gouvernance-entreprises-familiales.html>

¹¹⁸ Voir l'article publié par Deloitte cité plus haut.

¹¹⁹ L.Gueddache. (2012) « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat.

¹²⁰ Melin L. et Nordqvist M., (2000), « Corporate governance in family firms: The role of influential actors and the strategic arena », Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000.

rôles ne s'appliquerait, donc, par définition, pas à l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette forme organisationnelle seraient en contradiction avec la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence. On se situe alors et davantage dans un contexte gouverné par une relation de confiance et de loyauté réciproques entre l'agent et le principal (G.Hirigoyen, 2023)¹²¹.

Soulignons cependant que les coûts économisés du fait de l'alignement des besoins des dirigeants sur ceux des propriétaires, réapparaissent autrement, en raison notamment de coûts occasionnés en raison de l'altruisme du dirigeant familial pouvant être excessif parfois et devenir ainsi source d'inefficience et de coûts pour l'EF. En effet Lindbeck et Weibull (1988)¹²² suggèrent que l'altruisme peut conduire à des résultats socialement inefficients, au sein d'un cadre intertemporel, avec comme source d'inefficience la tendance du récepteur à gaspiller l'incitation stratégique rapidement afin de recevoir davantage de ressources d'un autre agent et de se comporter comme un « pleurnicheur ». De même, les biais tout à la fois cognitifs et émotionnels, individuels et collectifs (Greenfinch 2005)¹²³ engendrent des coûts d'agence supplémentaires et accroissent le risque spécifique (au sens de Lintner et Sharpe) inhérents à l'entreprise familiale pouvant conduire ainsi à sa disparition.

Par conséquent pour Melin et Nordqvist (2000), le gouvernement de l'EF serait un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agirait « *des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* » (Melin et Nordqvist, 2000.). La gouvernance aurait alors pour rôle de traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant.

Également, on estime que la théorie des parties prenantes constitue un angle d'étude intéressant pour l'ensemble du présent chapitre, puisque par essence et en fonction des objectifs qu'elle poursuit, l'EF serait inscrite dans une vision globale et partenariale impliquant l'ensemble des parties prenantes qui gravitent autour d'elle, que ce soit au niveau du management ou au niveau de la gouvernance et notamment lorsque la transmission est actée, cette dernière touchant aux intérêts de plusieurs parties prenantes. Développée par Edward Freeman, qui a popularisé ce concept dans son ouvrage de 1984 intitulé *Strategic Management : A Stakeholder Approach*,

¹²¹ G.Hirigoyen, (2023). "La relation d'agence au prisme de la (dé)loyauté," Revue française de gestion, Lavoisier, vol. 0(3), pages 113-136.

¹²² J.Weibull et A.Lindbeck. (1988). Altruism and Time Consistency: The Economics of Fait Accompli. *Journal of Political Economy*. 96. 1165-82. 10.1086/261582.

¹²³ Greenfinch P. (2005), « Main Behavioral Finance Concepts ».

cette théorie définit les parties prenantes comme tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels¹²⁴. Il s'agit selon Evan et Freeman (1983, 1993)¹²⁵, des dirigeants ou du management, des propriétaires (actionnaires), des salariés, des clients, des fournisseurs et de la communauté locale. Cette théorie est devenue un socle important pour comprendre, analyser et gérer les relations entre une entreprise et ses divers partenaires concernés de près ou de loin par son activité.

En effet, les EF sont connues pour être décrites par les auteurs comme étant des organisations dans lesquelles il y a une véritable prise en compte des intérêts des parties prenantes. Ces EF opteraient alors pour une stratégie de gouvernance élargie dans laquelle la théorie des parties prenantes est utilisée comme un cadre stratégique pour gérer les relations avec les différents partenaires, en intégrant leurs intérêts dans les processus décisionnels desdites firmes.

En partant de ces constats et de ces cadres théoriques, on tentera d'exposer les particularités de la gouvernance dans le cas des EF, et plus particulièrement celles qui jouissent d'une certaine longévité.

1) L'intérêt de la mise en place d'une gouvernance familiale :

Parmi les singularités caractérisant les EF, on peut citer la présence d'une même famille dans la structure de propriété, la présence des membres de la même famille au sein des instances de gouvernance et un salariat constitué des membres de cette même famille (D.Toumi Amara, 2016)¹²⁶.

Les recherches spécialisées en matière de gouvernance familiale utilisent communément le schéma des trois cercles pour en décrire sa spécificité. On ne peut, en effet, s'intéresser à l'entreprise sans prendre en considération la sphère des actionnaires mais aussi celle des membres de la famille non-actionnaires.

Etant donné l'imbrication des valeurs familiales et entrepreneuriales, on assiste à une gouvernance particulière de l'EF (M.A. Mustakallio, 2002¹²⁷) qui prend en compte à la fois les attentes et visions de la famille et celles de l'entreprise (actionnaires et management). Cette

¹²⁴ <http://www.sietmanagement.fr/lapproche-par-les-parties-prenantes-gouvernance-responsabilite-e-freeman/>

¹²⁵ AMSIDDER, S et al. (2022) « L'internationalisation des entreprises familiales et le recours à la théorie des parties prenantes complété par le modèle des 3 Cercles », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 381 – 398

¹²⁶ Op.cité

¹²⁷ Mustakallio.M. Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision-making quality and firm performance, Helsinki University of Technology, 2002.

gouvernance aurait deux objectifs principaux qui sont la pérennité et la légitimité au regard de la société, tout en étant cohérent avec les normes et valeurs de l'EF (J. Allouche et B. Amann, 2002¹²⁸ ; T. Poulain-Rehm, 2019¹²⁹).

Il s'agit de mettre en place des mécanismes de gouvernance généraux, mais également spécifiques à chaque EF (M.Fall, 2022)¹³⁰. Au sens de la théorie d'agence, des mécanismes de gouvernance classique communs à toutes formes d'organisations sont mis en place afin de réduire les coûts d'agence et de répondre à des objectifs de contrôle. Cette configuration à aspirations principalement disciplinaires demeure toutefois insuffisante pour la compréhension et l'assimilation de la complexité de l'EF dans laquelle, la propriété est souvent confondue avec la décision et la direction. Pour cette raison, cette gouvernance classique doit être complétée par d'autres mécanismes qui tiennent compte notamment de la dimension cognitive et comportementale fortement présente dans ce type d'organisations et qui permettraient d'appréhender les conflits familiaux, d'harmoniser les décisions familiales et de comprendre notamment les biais comportementaux affectant la prise de décisions (M.Fall, 2022).

En se référant notamment à la rubrique « Regards d'experts » dédiée à la gouvernance des EF et publiée par Deloitte en 2022, la gouvernance de l'entreprise familiale (représentée dans le schéma ci-dessous) se caractériserait par le fait qu'elle comprend plusieurs niveaux :

- La gouvernance familiale, qui peut comprendre la création d'instances telles que le family office, l'assemblée familiale, le conseil de Famille, où sont aussi présents les membres de la famille qui ne sont pas actionnaires et qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise. Elle ambitionne de définir une vision claire et à long-terme pour l'ensemble de l'entreprise et de ses propriétaires. Elle joue un rôle crucial en garantissant la pérennité de l'EF et la cohésion de l'actionnariat mais également de la famille.
 - **Le conseil de famille** : Organe de la gouvernance familiale par excellence, la constitution d'un conseil de famille succède à l'étape de la définition des règles de fonctionnement de la famille. Ce conseil doit être constitué de membres familiaux représentant toutes les générations, et notamment tous les sexes, sensibilités et conjoints. Ces derniers doivent être élus pour un mandat dont le contenu est clair et

¹²⁸ Allouche.J et Amann.B « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », Revue française de gestion, 2002, volume 5, n° 141, p.109-130.

¹²⁹ Poulain-Rehm Thierry. « Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales », in P. Barneto, Variations autour des PME et entreprises de taille intermédiaire, Mélanges en l'honneur du Professeur Gérard Hirigoyen, Caen : EMS Éditions, « Questions de société », 2019, p. 179-193.

¹³⁰ Fall. M (2022). Op.cité

la durée déterminée. Ce conseil assure le bon respect de la charte familiale et joue le rôle d'intermédiaire, ou de trait d'union entre la famille et l'entreprise, son objectif étant de s'assurer que les marches des deux systèmes soient alignées et cohérentes. Concrètement, cela se traduit par la communication et le partage d'informations sur l'entreprise, par des visites dans l'entreprise etc... Notons enfin que la nomination de tiers externes dans le conseil de famille est envisageable si l'on souhaite doter cet organe de gouvernance d'une dimension professionnelle. La présence de tels membres pourrait également apporter un regard neutre et impartial quant à des problématiques sensibles et pourrait pousser les membres familiaux à ne pas être en proie à leur affect et à prendre du recul et de la hauteur par rapport à certains sujets.

- ***La rédaction d'une charte familiale*** : cet outil de gouvernance familiale consiste en un vrai travail de réflexion qui pousse les membres de la famille à réfléchir notamment à leur histoire, leurs valeurs, leur présent, leur avenir ainsi que celui de l'entreprise familiale. Première étape de la mise en place d'une gouvernance familiale, l'utilisation d'une charte familiale est de plus en plus fréquente, malgré le fait que le principal obstacle réside dans la définition de son contenu. Ce document comporte des règles fixes et précises relatives par exemple aux modalités de formation, celles d'information des actionnaires, à la définition des rôles de chacun, à la fixation des instances de gouvernance de l'entreprise familiale et leur composition, à la définition des conditions d'embauche et d'accès à des postes à responsabilités dans l'EF, à la fixation des règles d'accès à l'actionnariat etc... La charte, assimilée à un « code » doit être signée et ratifiée par tous les membres familiaux, ne doit pas être sous-estimée car elle traduit la cohésion et les objectifs familiaux à long terme.

➤ La gouvernance de l'entreprise ou gouvernance corporate qui représente l'organe de contrôle et qui comprend les instances de décision et de contrôle traditionnelles : assemblée Générale, conseil d'administration ou conseil de surveillance - directoire, Comités de direction... Cette gouvernance a pour mission de traduire la vision (définie au niveau de la gouvernance familiale) en un plan stratégique sur le moyen terme.

Parmi les outils et pratiques communément appliquées à ce niveau, on peut citer le pacte d'actionnaires et la nomination d'administrateurs indépendants.

- ***La rédaction d'un pacte d'actionnaires*** : il ne s'agit pas d'un outil spécifique aux EF, mais son utilisation est très populaire dans ces organisations en ce qu'il pourrait apporter des précisions quant au mode de fonctionnement de l'entreprise et aux

relations entre actionnaires. Convention extra-statutaire, ce pacte a pour mérite d’être confidentiel, libre, discret et utile pour éviter et anticiper certains conflits. Doté d’une valeur juridique, il est très utile pour définir un cadre qui régleme les relations entre actionnaires qui sont souvent complexes. Notons cependant, que ce pacte ne doit pas être en contradiction avec les statuts de l’entreprise. Ce pacte vient ainsi compléter la charte familiale, qui elle a une valeur morale.

- ***La nomination d’administrateurs indépendants*** : certaines EF nomment des administrateurs indépendants au sein de leur organes de contrôle, non seulement pour des besoins de neutralité et d’objectivité et de compétences distinctives, mais également parce que de tels membres sont capables de challenger et de défier les dirigeants et les administrateurs familiaux lorsque cela s’avère nécessaire, et ce afin d’éviter des situations de dérives. Ces administrateurs sont capables d’apporter un regard externe quant à certaines problématiques et sont également capables de dire certaines vérités que les membres familiaux n’oseraient pas se dire ou admettre.
- La gouvernance opérationnelle : qui aurait pour mission le contrôle de la bonne exécution de ce plan stratégique tout en assurant la gestion opérationnelle et quotidienne de l’EF.

On remarque que chaque niveau, ou chaque structure composant cette gouvernance de l’EF a ses propres missions et objectifs, ne traite pas des mêmes sujets et possède sa propre temporalité. C’est pour cette raison qu’il est important de ne pas négliger cette caractéristique et de développer une gouvernance « multiple » si on souhaite qu’elle soit efficace.

Notons qu’en raison du fait que chaque EF est unique, il n’existe pas d’approches standards universelles pour la gouvernance familiale qui soient capables de convenir à toutes les entreprises familiales et de répondre à leurs besoins, c’est ce qui a été confirmé dans le rapport de la BNP Paribas en 2023¹³¹ et selon lequel, les EF qui réussissent à mettre en place une gouvernance efficace sont celles qui créent un ensemble de mécanismes et processus très particuliers qui leur sont propres et qui découlent notamment des valeurs familiales, du type d’entreprise et de son stade de développement.

¹³¹ Op.cité

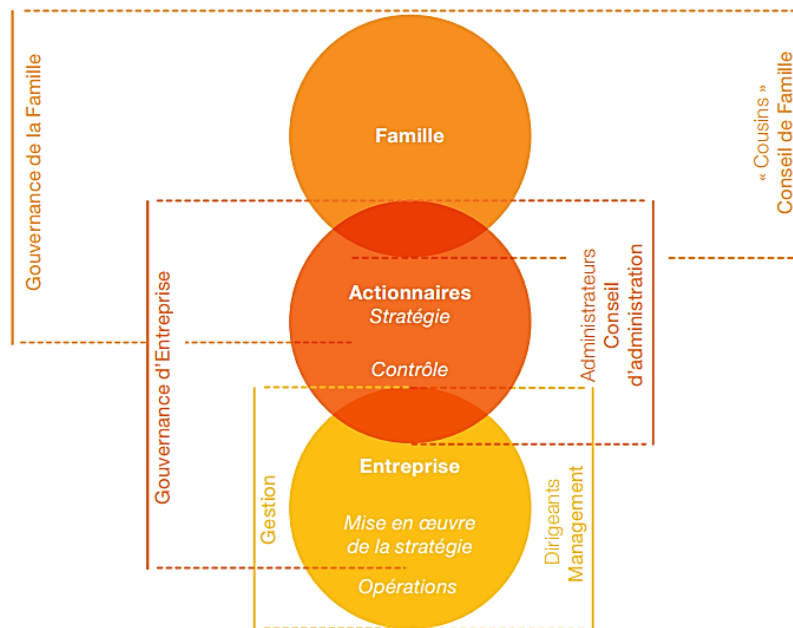


Figure 6 : La gouvernance de l'entreprise familiale

(Source : « La gouvernance des entreprises familiales ». Pascal Viénot, Associé, Associés en Gouvernance, FBN France.)

Soulignons enfin l'importance du développement d'un bon système de gouvernance d'entreprise et de famille, du moment que les EF sont confrontées à plus d'obstacles que les entreprises non familiales. Par exemple, un obstacle systématique et inévitable se pose lorsque la famille se multiplie et que de plus en plus de membres deviennent liés d'une manière ou d'une autre à l'entreprise. Au fil du temps, avec la dilution du capital social et l'intensification du « pouvoir des chiffres », certains membres familiaux seront de plus en plus éloignés du niveau opérationnel de l'entreprise familiale, tout en restant impliqués au niveau de la propriété, convergeant ainsi vers le profil d'un actionnaire passif qui souhaite avoir un retour sur son investissement. De plus, et à mesure que des intérêts divergents se développent avec la multiplication des besoins et attentes des membres familiaux, la gestion d'une grande entreprise familiale peut devenir plus difficile. Ce problème se pose tout particulièrement pour les EF pérennes qui sont ainsi obligées de réfléchir régulièrement sur la meilleure manière de structurer la propriété et la gestion futures de l'entreprise (M. Bennedsen et L.V.D. Heyden, 2010)¹³². En effet, selon les auteurs, lorsque les propriétaires sont nombreux (généralement à partir de la quatrième génération), il peut être nécessaire de repenser la propriété familiale afin de rendre la prise de décision plus efficace.

¹³² Bennedsen, M., Van der Heyden, L., & MBA Students of Family Business Management. 2010. When MBAs meet Henokiens: What can we learn from long-lived family firms? Fontainebleau, France : INSEAD workshop.

. Et c'est là où le système de gouvernance prend tout son sens et où le développement d'(instances et de structures de gouvernance sont plus que jamais utiles, voire nécessaire à la pérennisation de la structure de propriété familiale, et donc à celle de l'EF.

2) Valeurs familiales et gouvernance de l'entreprise familiale :

Il a paru opportun d'aborder la question des valeurs dans cette partie, car elles constituent la base sur laquelle on va bâtir l'entreprise familiale : sa gouvernance, son management, son fonctionnement, ses relations avec ses partenaires etc...On aurait pu évoquer les valeurs familiales dans n'importe quelle autre partie du présent travail, du moment qu'elles sont liées à chaque aspect de l'entreprise familiale. On a néanmoins décidé d'en discuter dans la partie relative à la gouvernance, du moment qu'on estime que cette gouvernance, fondée notamment sur l'ensemble de ces valeurs, constitue le référentiel duquel vont découler les modes de fonctionnement de l'entreprise et de la famille.

Les valeurs, un ensemble de croyances, de principes, un langage commun qui influencent la prise de décision et donc la marche de l'entreprise (et également celle de la famille), constituent l'un des fondements sur lequel sera bâti le système de gouvernance de l'entreprise familiale. Autrement dit, les pratiques de gouvernance d'une entreprise familiale ne peuvent s'envisager sans qu'il y ait un alignement avec les valeurs de la famille. Ces dernières jouent en effet un rôle essentiel dans la gouvernance dans le sens où ce sont ces valeurs qui guideront les actions de l'entreprise en cohérence avec sa mission ; ce sont ces mêmes valeurs qui orienteront le positionnement de l'entreprise à l'égard de son environnement et de ses partenaires. En somme, un système de gouvernance solide, bâti sur des valeurs sûres et bien définies ne peut que contribuer à la réussite et à la pérennité d'une organisation.

D'après Hall et al. (2001)¹³³, la culture dominante d'une entreprise familiale, puise sa source dans les croyances, les valeurs et les objectifs de la famille, de son histoire et de ses relations sociales. Le fait de transmettre ces croyances et valeurs d'une génération à une autre, génère des caractéristiques culturelles relativement stables à la fois au sein de la famille et au sein de l'entreprise familiale. Ces valeurs sont très souvent influencées par l'éthique personnelle des dirigeants, marquée par le dévouement, la loyauté, la responsabilité, la capacité de travail et le sens de la réussite (Macombe, 2003)¹³⁴. Ces valeurs étant importantes dans l'EF, sont perçues

¹³³ Hall A., Melin L., Nordqvist M., (2001) "Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business : Exploring the Role of Cultural Patterns", Family Business Review, vol. 14, n° 3, 2001, p. 193-208.

¹³⁴ Macombe C. (2003), Éthique et pérennité chez les exploitants agricoles, Clermont I, Thèse de sciences de Gestion, Clermont-Ferrand.

par certains auteurs tels que Collins et Porras (1996)¹³⁵ comme le noyau dur des éléments de permanence caractérisant une firme pérenne indépendamment de son contexte national. Ces « normes familiales » ainsi formées et intériorisées au sein de l'entreprise, constituent le fondement d'un « ensemble d'obligations et d'attentes réciproques, dissuadent d'éventuels écarts de conduite et sont à l'origine d'une coordination fondée sur la confiance » (S.Ben Mahmoud Jouini, et *al.* 2010)¹³⁶. Cette confiance a d'ailleurs été soulignée par Allouche et Amann (1998)¹³⁷, qui la considèrent comme un concept susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des EF sur les autres types d'entreprises, comme on l'a présenté dans le chapitre précédent.

Ces EF, en quête de pérennité, s'organiseraient ainsi de manière à honorer et à préserver ces valeurs, et par le terme « s'organiser » on parle à la fois du management, du fonctionnement interne, mais également du système de gouvernance de ces organisations.

En ce qui concerne la gouvernance, les croyances et les valeurs qui seraient plus présentes dans les EF que dans d'autres formes d'organisations (F.Brouard et J.Di Vito, 2008)¹³⁸, constitueraient le fil conducteur autour duquel seront fondés les mécanismes, instances, règles, procédures qui définissent le fonctionnement de l'entreprise et de la famille. En effet, et contrairement au fait qu'on ait l'impression que le modèle dominant est neutre à l'égard des valeurs en raison de l'institutionnalisation progressive de ce dernier, tout système de gouvernance sous-tend l'existence de fondements éthiques et moraux (P.Wirtz et B.Laurent, 2014)¹³⁹.

Ces auteurs ont d'ailleurs souligné l'insuffisance d'une grande partie de la recherche financière qui a abordé pendant longtemps la gouvernance d'un point de vue principalement légal et selon lequel la gouvernance existe pour protéger les droits et les intérêts des actionnaires, cherchant à maximiser leur richesse financière, face à des dirigeants opportunistes qui chercheraient à

¹³⁵ Collins J. C., Porras J. I., *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* First Management, Paris, 1996.

¹³⁶ Ben Mahmoud-Jouini, S.Bloch, A et Mignon, S (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes Proposition d'un cadre théorique et méthodologique. *Revue française de gestion*, 2010/1 n° 200. pp. 111-126.

¹³⁷ J. Allouche ; B. Amann (1998). « La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », *Économie et Société*, série S.G., n° 8/9, p. 129-154.

¹³⁸ F.Brouard et J.Di Vito, (2008), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME » , Communication présentée lors du CIFEPME 2008, 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.

¹³⁹ Wirtz, Peter, et Bernard Laurent. « Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 13,3, no. 4, 2014, pp. 22-39.

tirer profit des capitaux investis. Ces actionnaires étant décrits comme des agents n'ayant pas de liens particuliers avec les entreprises dans lesquelles ils investissent (P.Wirtz et B.Laurent, 2014). Il s'agirait d'une vision qui met en péril les rapports sociaux qui unissent les acteurs pour les remplacer par une utilité purement financière (D. Toumi Amara, 2016)¹⁴⁰, d'autant plus, qu'en ce qui concerne les EF, elle décrit une réalité déconnectée de la leur, dans le sens où dans ces organisations les propriétaires sont également dirigeants et notamment salariés issus de la même famille, et le système de gouvernance se fonde sur un système de valeurs visibles et partagées.

C'est le cas par exemple du groupe Auchan dans lequel les valeurs religieuses sont affichées de façon très visible et font de son système de gouvernance un cas atypique totalement différent du système dominant. En effet, la famille fondatrice et propriétaire du groupe fonde la légitimité de son système de gouvernance sur une référence forte à la doctrine sociale de l'Eglise catholique, rejetant ainsi toute identification à la logique du marché financier, présentée comme une référence d'une bonne gouvernance. Comme le confirment P.Wirtz et B.Laurent (2014), qui évoquent le cas du groupe Auchan, on a tendance à oublier que le référentiel dominant fonde, lui-aussi, sa légitimité sur un système de valeurs particulier, et de ce fait, on pourrait dire qu'il n'existe pas de système de gouvernance sans l'existence de valeurs qui sous-tendent son fondement, et ce constat est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit des EF dans lesquelles les valeurs familiales imprègnent toute prise de décision (Chua et al. 1999)¹⁴¹.

Notons enfin, et comme le souligne D.Toumi Amara (2016), que pour avoir un système de gouvernance efficace, il ne suffit pas d'adopter un certain formalisme ou un code d'éthique ou des documents listant les bonnes pratiques en matière de gouvernance, mais qu'il faut également et surtout que l'ensemble des parties prenantes, notamment le conseil d'administration et les employés, et en l'occurrence les membres familiaux dans le cas des EF, soient sensibles à ce sujet et y adhèrent, si l'on souhaite créer de la valeur au travers de ce système de gouvernance.

Les valeurs morales adoptées, qui constituent selon Mercier 1997 (cité dans D.Toumi Amara, 2016) le noyau dur de la *formalisation éthique* doivent ainsi fédérer l'ensemble des parties prenantes. Et de ce fait, elles ne doivent pas rester abstraites ou simplement « communiquées » mais doivent se décliner en des pratiques sociales concrètes.

¹⁴⁰ Op.cité

¹⁴¹ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

3) La gouvernance de l'entreprise familiale : un outil de gestion des conflits et des problèmes paradoxaux :

La gouvernance et l'organisation du capital dans l'entreprise familiale sont des questions complexes. Les conflits pouvant survenir au sein de la direction opérationnelle ou entre les actionnaires, comme dans n'importe quelle entreprise, prennent ici une dimension familiale, personnelle et forcément émotionnelle. Les conflits sont en effet au cœur de nombreuses entreprises familiales, et prennent parfois des dimensions si importantes qu'elles peuvent mener l'entreprise vers une défamiliarisation, une faillite ou une cession à des tiers externes. Pourtant, ce sujet demeure assez tabou, en effet, les dirigeants des EF interrogés dans le cadre de l'enquête menée par PwC (2010/2011)¹⁴² se sont montrés assez réticents et réservés concernant le sujet des conflits familiaux et seulement peu d'entre eux ont souhaité se prononcer dessus. Un tiers d'entre eux a précisé que des conflits entre dirigeants et/ou actionnaires familiaux pouvaient notamment provenir de : la difficulté de définir une vision stratégique commune, l'attribution de postes de direction, le manque de communication entre les différents acteurs (membres familiaux, actionnaires, opérationnels), les conflits intergénérationnels, l'intégration des nouvelles générations, le passage de relais etc.

Ces tensions ont des incidences sur la gestion opérationnelle de l'entreprise. Un conflit entre membres de la famille pouvant occuper différents postes stratégiques dans l'entreprise, peut entraîner le ralentissement des prises de décisions, la baisse de motivation et de productivité. Dans l'entreprise, les conditions de collaboration se détériorent, et au niveau personnel, ce sont les relations familiales qui sont affectées.

Afin de prévenir et de résoudre ces conflits, des instances de gouvernance familiale doivent donc être mises en place, telles que le conseil de famille, la rédaction d'une charte familiale, l'élaboration d'un plan de succession etc. Au niveau de l'entreprise, il y a une tendance vers la nomination d'administrateurs indépendants et de dirigeants externes qui sont neutres, objectifs, qui apportent un regard extérieur et qui sont capables notamment de départager et de réguler les débats entre les membres de la famille.

Plus d'une dizaine d'années après la publication de l'enquête de PWC, le rapport de la BNP Paribas sur la gouvernance familiale en Europe souligne également l'importance de la gouvernance familiale en tant qu'outil d'aide à la prévention des crises, mais constate également que les efforts déployés pour mettre en place une telle gouvernance sont encore insuffisants en

¹⁴² Kin in the game PwC Family Business Survey 2010/11.

Europe. En effet : 12% des entreprises familiales étudiées ont déclaré avoir une constitution familiale en place, comparé à un chiffre mondial de 49 % ; 59 % des entreprises familiales dans le monde ont un conseil d'administration, contre moitié moins en Europe ; 35 % des personnes interrogées à l'échelle mondiale organisent des réunions familiales formelles, 44 % des réunions familiales informelles, alors qu'en Europe, elles ne sont que seulement 17 % à favoriser des rassemblements familiaux organisés.

On devine ainsi la nécessité de mener un travail de sensibilisation à la mise en place d'une gouvernance familiale au sein de ces organisations, mais surtout de chercher à comprendre les raisons de ces faibles taux en Europe : serait-ce dû à une méconnaissance de ces mécanismes ? Les dirigeants familiaux sont-ils réellement conscients de l'importance de la mise en place de telles structures ? Ressentent-ils réellement le besoin de développer une gouvernance familiale ? Le frein serait-il d'ordre organisationnel ? Redoutent-ils les désaccords et la confrontation avec d'autres membres familiaux ? Autant de questions qui démontrent que ce champ de recherche gagnerait à être exploité davantage en ce que cela pourrait apporter des réponses utiles tant aux professionnels qu'aux académiciens.

L'entreprise familiale : l'épicentre de problèmes paradoxaux :

Le paradoxe a été défini par Smith et Lewis (2011)¹⁴³ comme étant un ensemble « d'éléments contradictoires mais interdépendants (des dualités) qui existent simultanément et persistent dans le temps ». Il repose sur des attitudes et des pratiques qui sont contradictoires, c'est-à-dire à la fois opposées (elles s'excluent mutuellement) et complémentaires (elles s'enrichissent mutuellement), et qui s'inscrivent dans un processus de renvoi continu, sans fin (Missonier, 2013)¹⁴⁴. Quant à A. Schuman et al, (2010)¹⁴⁵, ils identifient le paradoxe comme étant un problème complexe, qui comporte deux vérités perçues comme contradictoires ou opposées, mais qui en même temps, se supportent mutuellement et sont interdépendantes. Contrairement au dilemme ou à la dialectique, la tension paradoxale renvoie aux deux côtés d'une seule et unique pièce de monnaie et demande une capacité de traiter des pôles opposés (Lewis, 2000, dans A. Vas et N. Guilmot, 2017)¹⁴⁶.

¹⁴³ Smith, W. K., & Lewis M. W., (2011), Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, Academy of Management Review, 36 (2), 381-403.

¹⁴⁴ Missonier A. (2013). Relations stratégiques inter-organisationnelles : quels processus de gestion des tensions paradoxales ? Réflexions sur une mise en œuvre, Habilitation à Diriger des Recherches, Aix-Marseille Université.

¹⁴⁵ Op.cité

¹⁴⁶ Vas, Alain, et Nathalie Guilmot. « Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires », Gestion 2000, vol. 34, no. 5-6, 2017, pp. 381-410.

De nombreux penseurs ont essayé de comprendre notre monde en s'intéressant notamment aux paradoxes qui le constituent, à l'ambiguïté qui leur est inhérente mais également à la frustration qu'ils peuvent provoquer chez nous. Les travaux de nombreux chercheurs, penseurs et écrivains à l'instar de ceux de Hegel, Kant, Shakespeare et Bohr, soulignent qu'on ne doit pas craindre le paradoxe, mais bien au contraire, il faut l'accepter, le comprendre et même l'utiliser comme outil pour promouvoir le progrès. Étudié en sciences de gestion, le paradoxe a été appréhendé comme étant un composant à part entière qui expliquerait entre autres le succès à long terme de certaines organisations et devant faire l'objet d'une gestion qui lui est propre (Thomas J. Peters et Robert H. Waterman, 1982 ; Stephen R. Covey 1989 ; Jim Collins et Jerry I. Porras, 1994 ; Jim Collins, 2001, 2009 ; Dominic Dodd et Ken Favaro, 2007 ; Bala Chkravathy et Peter Lorange, 2007 ; Raj Sisodia et al, 2007 ; Philip Zimbardo, 2009 ; cités dans A. Schuman et al, 2010).

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux paradoxes dans les EF et ont reconnu la nature intrinsèquement paradoxale de ces dernières du fait de la coexistence de valeurs et objectifs familiaux (système famille) comme l'attention, l'intérêt des parties prenantes, l'acceptation inconditionnelle, la coopération, l'égalité et les émotions qui tendent à privilégier « les liens familiaux » (Eddelston et al, 2012¹⁴⁷, A. Schuman et al, 2010) ; parallèlement aux aspirations et aux objectifs de l'entreprise (système entreprise) où la recherche du profit, l'acceptation conditionnelle, la compétitivité et la rationalité sont au cœur de l'organisation (Irava et Moors, 2010¹⁴⁸). La coexistence de deux systèmes répondant à des logiques contradictoires et contrastées, est à l'origine de diverses tensions au sein de ces organisations, qui constituent des sources sous-jacentes de paradoxes (A. Schuman et al, 2010 ; Gundolf et al, 2013¹⁴⁹ ; I. Erdogan et al, 2019¹⁵⁰ ; A.S. Thelisson et O. Meier, 2020¹⁵¹).

Les EF sont ainsi au cœur de différents jeux d'influence et d'intérêt à la fois sous différents angles : politique, stratégique, financier, émotionnel et affectif (Tabor et al, 2018). Du fait de leur interface entre différentes logiques (familiale et entrepreneuriale), elles sont un cadre où s'activent différents paradoxes issus de logiques interdépendantes et parfois contradictoires de

¹⁴⁷ Eddelston K.A., Kellermanns F.W. et Zellweger T.M. (2012), « Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°2, p. 347-367.

¹⁴⁸ Irava W.J. et Moors K. (2010), « Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n°3, p. 131-144

¹⁴⁹ Gundolf, K., Meier, O., & Missonier, A. (2013). « Transmission of family businesses in France », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 19, no 1, p. 53-71

¹⁵⁰ Erdogan I, Rondi E, De Massis A. Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms : A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2020 ;44(1):20-54.

¹⁵¹ A-S. Thelisson, O. Meier (2020). Pour une approche « paradoxale » de l'entreprise familiale. *Entreprise & société*, Classiques Garnier, 2020, *Entreprise & Société* 2020 – 1, n° 7, 2020 – 1 (n° 7), pp.67-88.

nature familiale et entrepreneuriale. Le conflit serait d'ailleurs « inné » dans ce type d'organisations. Notons cependant que bien que la nature de l'EF soit « paradoxale », les deux systèmes « famille » et « entreprise » qui la composent ne sont pas toujours en contradiction et peuvent, avoir des objectifs communs à savoir la continuité et la pérennité de l'EF. De même, les deux systèmes peuvent se renforcer mutuellement et l'un peut être en adéquation avec les besoins de l'autre : par exemple, l'entreprise qui offre des opportunités d'emploi, d'évolution de carrière et des rémunérations aux membres de la famille, et en contrepartie, la famille possède des atouts tels que les valeurs, les traditions et le savoir-faire ancestral, dont l'entreprise a besoin pour se renforcer, pour bâtir sa culture et pour se démarquer de ses concurrents.

L'analyse paradoxale permettrait une lecture compréhensive d'un phénomène en mettant en relief la richesse des dimensions de l'EF. Elle permettrait également de saisir les conflits d'intérêts engendrés par des dynamiques distinctes. La théorie des paradoxes offre en effet un cadre pour décrypter les tensions inhérentes aux organisations, dont certaines sont activées ou mises en exergue lors de changements organisationnels (Schad et al, 2016). Par conséquent, mobiliser ce prisme de lecture permet de rendre intelligible les contradictions simultanées liées à la nature même des EF.

Selon S. Thelisson et O.Meier, 2020), la probabilité que les deux logiques « entreprise » et « famille » entrent en conflit est élevée pendant les périodes de changements surtout pendant le passage de l'entreprise entre générations. Prenons cette phase de transmission comme exemple : selon les deux auteurs, la succession est un processus complexe, car comportant de possibles interdépendances entre les deux logiques entrepreneuriale et familiale liées à la répartition du capital et actionnariat entre successeurs. C'est aussi une phase critique durant laquelle des groupes ayant des intérêts divergents et paradoxaux entrent en confrontation, et des tensions entre ces groupes peuvent faire surface comme celles relatives aux questions d'autonomie et de contrôle entre le fondateur et le successeur, ainsi que celles concernant la volonté des acteurs de changer ou au contraire de résister, et qu'il faut savoir gérer au niveau de l'entreprise et de la famille, si l'on souhaite réussir cette phase de transition.

Toujours selon S. Thelisson et O.Meier (2020), les EF doivent aussi faire face à des paradoxes liés aux questions d'innovation, car la gouvernance de ces organisations influence leur volonté de favoriser les processus de changement et de création (Chrisman et al, 2015)¹⁵². De même, le

¹⁵² Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F. et Wright M. (2015), « The ability and willingness paradox in family firm innovation », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n°3, p. 310-318.

modèle actionnarial composé d'actionnaires familiaux et non familiaux peut engendrer des conflits d'intérêts (Meier et Schier, 2016)¹⁵³ et accentuer la délicate question des intérêts individuels et collectifs (Berent-Braun et Uhlaner, 2012)¹⁵⁴, et de la gestion des projets à court terme et à long terme (Zahra et al, 2008)¹⁵⁵. En effet, l'orientation à long terme et la recherche de stabilité sont généralement attribuées aux caractéristiques des EF (pérennité du système familial, relations de confiance), alors que l'orientation à court terme et la recherche d'adaptation externe sont liées à l'entreprise en tant que telle (Zellweger et al, 2012)¹⁵⁶.

Ainsi, du fait de leur nature et structure, les EF impliquent des éléments contraires, des tensions et conflits d'intérêts qui peuvent amener à des situations complexes, parfois difficiles à résoudre et que les dirigeants et managers de ces firmes doivent gérer (Ward et al, 1997)¹⁵⁷. De plus, ces éléments sont interférents à différents niveaux (sur le plan individuel et collectif). Une façon de rendre intelligible ces contradictions est de recourir au prisme des paradoxes. En effet, la lecture paradoxale est dans le cas le précis des EF pertinente car elle permet d'éclairer la complexité identitaire de ces firmes en fournissant des éléments de réponses à des problématiques spécifiques et centrales telles que la transmission, et en répondant à la fois à des enjeux de développement, de croissance, de pérennité et de gestion patrimoniale. Lorsque les paradoxes sont acceptés et ne sont plus considérés comme des obstacles ou un handicap pour l'entreprise, ils peuvent donner lieu à un avantage concurrentiel durable, à condition d'être bien gérés. Ainsi, l'identification des paradoxes et leur maîtrise constituent en soi de nouvelles clés pour parvenir à une gestion réussie des EF et pour assurer leur pérennité.

❖ *Les structures de gouvernance adéquates :*

Cette lecture, identification et gestion des conflits paradoxaux dans les EF passeraient notamment par la mise en place impérative d'un système de gouvernance d'entreprise et familiale efficace qui établit un certain nombre de règles et normes qu'il faut respecter (des

¹⁵³ Meier O. et Schier G. (2016), Fusions, acquisitions : stratégie, finance, management, Paris, Dunod

¹⁵⁴ Berent-Braun M.M. et Uhlaner L.M. (2012), « Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family », Small Business Economics, vol. 38, n°1, p. 103-119.

¹⁵⁵ Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C. et Craig J. (2008), « Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship », Entrepreneurship theory and practice, vol. 32, n°6, p. 1035-1054

¹⁵⁶ Zellweger T.M., Nason R.S. et Nordqvist M. (2012), « From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation », Family Business Review, vol. 25, n°2, p. 136-155.

¹⁵⁷ Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices", Family business review, vol. 10, no 4, p. 323-337.

règles concernant le fonctionnement du conseil d'administration, la politique de dividendes de l'entreprise, le rachat et l'évaluation des actions etc...).

Selon L. Ward et al (2010), le succès à long terme et par conséquent la pérennité de ces entreprises ne peuvent être assurés que par la mise en place et le développement de pratiques de gouvernance spécifiques, soit en réponse à des conflits déjà rencontrés, soit par anticipation de futurs conflits potentiels pouvant être repérés dans les zones d'intersections du modèle de Gersick et al (1997) (présenté dans le chapitre 1), ou pouvant émerger des besoins des générations futures.

Les pratiques de gouvernance dans les EF typiquement utilisées sont généralement définies au niveau d'une constitution ou d'une charte familiale et prennent souvent la forme de politique, de règles de conduite, de valeurs à respecter etc... qui doivent être cohérentes à la fois avec les objectifs du système « entreprise » mais également avec ceux du système « famille ». Par exemple, pour ce qui est du conflit relatif à la politique de recrutement des membres familiaux, on pourrait prévoir la rédaction d'un pacte d'actionnaires, d'un plan de succession, d'un état des valeurs et de la vision familiales. Chaque EF doit avoir au moins développé un de ces outils ou véhicules de gouvernance afin d'optimiser la gestion des conflits et de préserver l'équilibre famille/entreprise.

Notons à cet effet, que cet équilibre ne peut être assuré que par une gestion efficace des paradoxes basée sur les approches dites « choose both » ou « ET », par opposition aux approches « OU ». En effet, les approches sur les paradoxes en organisation ont varié au fil du temps. Dans le passé, les chercheurs se sont concentrés sur les caractéristiques de l'organisation et son environnement, en évaluant les facteurs prédictifs les plus forts de la façon dont l'organisation devait s'organiser en vue de choisir le meilleur côté du paradoxe (Burns et Stalker, 1961), c'est la logique « OU ». Plus récemment, et dans les études conduites en organisation, les chercheurs ont proposé une autre approche du paradoxe décalant l'attention de la logique paradoxale centrée sur le « OU », vers une logique centrée sur le « ET » et notamment sur l'ambidextrie organisationnelle (O. Meier et A. Missonnier, 2013)¹⁵⁸. Ces approches prennent en considération des éléments nouveaux rendant l'analyse des paradoxes en organisation plus complète (Bloodgood et Chae, 2010)¹⁵⁹. En effet, cette logique du « ET » et

¹⁵⁸ Meier, O., & Missonnier, A. (2013). « La question de la transmission des entreprises familiales sous le prisme des tensions paradoxales », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 5, no 2, p. 141-152

¹⁵⁹ Bloodgood J.M. and Chae B.K., 2010. Organizational Paradoxes: Dynamic Shifting and Integrative Management. *Management Decision* 48 (1), 85-104.

l'ambidextrie en organisation proposent d'importantes avancées quant à la compréhension de l'organisation. Elles reconnaissent des relations contradictoires à divers niveaux de la vie en organisation comme : l'individu et les exigences du groupe, l'autonomie et la flexibilité, la continuité et le changement radical, le formel et l'informel, la confiance et la méfiance, préserver le présent et assurer l'avenir, etc.¹⁶⁰... Cette analyse basée sur la logique « ET » est d'autant plus intéressante lorsqu'on étudie le cas des entreprises familiales, qui sont les formes d'organisations les plus susceptibles de faire face à des paradoxes.

Soulignons, que le management des paradoxes n'est pas statique ou immuable, tout comme les structures et pratiques de gouvernance qui lui servent de support. Ils doivent tous être constamment améliorés et réajustés. Ils doivent se renouveler et se réinventer au fur et à mesure que l'entreprise se développe, que la famille évolue et que de nouveaux défis et paradoxes émergent.

Citons à ce titre l'exemple de l'entreprise Fried. Schwarze fondée en 1664 dans laquelle un pacte d'actionnaires a été établi entre les propriétaires familiaux et qui prévoit notamment la constitution d'un « Beirat » (en allemand), et qui est l'équivalent d'un conseil d'administration et dont les modalités de fonctionnement, de composition etc, sont fixés par ce pacte. Ce conseil est composé de quatre membres qui sont élus pour une durée de cinq ans, par les actionnaires familiaux qui transfèrent par le biais de ce vote leur pouvoir décisionnel auxdits membres. En effet, ces derniers se prononcent et prennent des décisions sur des questions complexes et stratégiques (ex : investissements, plan stratégique etc). Ils sont censés représenter au mieux les intérêts des actionnaires qui les ont élus, mais ils représentent également les intérêts de l'entreprise du moment que ces personnes sont également désignées en raison de leurs compétences, expérience, expertise et connaissance approfondie et avisée du secteur d'activité de l'EF. On constate à travers cet exemple comment l'entreprise Fried. Schwarze développe l'approche « both » dans la définition de son système de gouvernance. Également, et comme l'a souligné le PDG Friedrich Schwarze¹⁶¹, cette instance de gouvernance permet d'une part de réduire les conflits entre actionnaires familiaux œuvrant ainsi pour la cohésion familiale, et

¹⁶⁰ voir O.Meier et A .Missonnier (2013), pour connaître les exemples des relations paradoxales existant dans l'organisation, ainsi que la liste des auteurs qui s'y sont intéressés et les ont analysées.

¹⁶¹ Voir étude de cas de A.Calabrò et al, (2015) disponible sur le site officiel de l'association des Hénokiens (<https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=fr>)

d'autre part, elle permet de mettre en place un organe décisionnel neutre, indépendant et agissant dans le meilleur intérêt de l'entreprise (A.Calabrò et al, 2015)¹⁶².

Les familles entreprenantes (Enterprising families) :

D'après L. Ward et al (2010), choisir l'entreprise « ET » la famille, revient à dire qu'il faut accepter les tensions présentes au niveau de ces deux systèmes. Cette acceptation permet de propulser l'entreprise vers le succès tout en respectant la vision à long terme de la famille. On parle ici de « management paradoxal » et même de « gouvernance paradoxale » qui sont au cœur de la réussite et de l'évolution d'une EF. Les auteurs évoquent à ce stade, ce qu'ils appellent « les famille entreprenantes » (*Enterprising Family*) qui sont des familles qui ont réussi brillamment le management des paradoxes au fil du temps, l'ont intégré comme « mode de vie » et en ont même fait un avantage concurrentiel unique et durable. Ces familles ont vécu plusieurs successions¹⁶³ et ont réussi, au fil du temps, à gérer efficacement les complexités croissantes, comme les paradoxes. Elles ont subi la pression de choisir « l'entreprise avant » ou « la famille avant », mais ont été suffisamment perspicaces et intelligentes pour reconnaître et deviner qu'aucune de ces deux solutions n'est correcte et viable à long terme. Ces familles ont compris que les deux perspectives « familiale » et « entrepreneuriale » sont aussi importantes l'une que l'autre et qu'elles sont toutes les deux nécessaires à la pérennité de l'EF.

Ces familles ont donc réussi à développer la capacité et l'aptitude à gérer proactivement les paradoxes, tout en étant orientées à la fois vers « La famille – Avant » et « L'entreprise-Avant ».

Pour réussir, il aura fallu à ces familles du temps, pour apprendre de leurs erreurs, pour connaître en profondeur les besoins et les intérêts de chacun et pour saisir le potentiel réel de l'entreprise et de la famille. On ne naît pas « une famille entreprenante » mais on le devient avec le temps, grâce à l'expérience, la patience et l'apprentissage. Parmi les exemples de familles entreprenantes qui ont été cités dans l'ouvrage, les auteurs évoquent l'entreprise Beretta, qui est une entreprise membre de l'association des Hénokiens ; cet exemple ne nous étonne guère, car comme on l'a vu dans le chapitre précédent, ces entreprises incarnent la pérennité par excellence et ont surmonté maintes épreuves, crises et difficultés que d'autres

¹⁶² Calabrò.A & Löhde, A-S & Rüsen.T. (2015). The Friedr. Schwarze GmbH & Co. KG - A Hénokien through Family and Business Cycles.

¹⁶³ Selon les auteurs L.Ward et al (2010), au terme de la 4^{ème} succession, une famille peut devenir une « famille entreprenante » si elle a su développer les structures et les processus adéquats pour gérer les conflits et les changements.

entreprises n'ont jamais connues. Elles ont non seulement dépassé le cap des trois générations, mais elles ont en plus vécu plusieurs successions, à tel point que la transmission et la gestion des conflits et des paradoxes seraient devenues des processus naturels, spontanés et inscrits dans leur ADN. D'ailleurs, on citera dans le paragraphe suivant certaines pratiques de gouvernance réussies adoptées par des Hénokiens.

Pour terminer, L. Ward et al (2010), soulignent le rôle de la culture et des valeurs familiales dans l'efficacité de la gestion des conflits paradoxaux, et dans celle des pratiques de gouvernance sous-jacentes, ce qui expliquerait notamment que certaines EF réussissent mieux que d'autres à gérer les paradoxes. En effet, certaines cultures d'entreprise et familiales, permettent aux EF d'établir implicitement et naturellement des bases saines et les fondements nécessaires à une bonne gestion des paradoxes qui favorise l'adoption des approches « ET ». Les auteurs distinguent à ce titre cinq conditions culturelles nécessaires au développement d'une gestion des paradoxes efficace, à savoir : avoir une curiosité aigüe, avoir une perspective et une vision à long terme, avoir développé une amélioration continue des processus de résolution des problèmes, favoriser la communication active et enfin valoriser la confiance comme une valeur culturelle vitale pour assurer la continuité de la famille et de l'entreprise.

4) Les stratégies de gouvernance des membres de l'association des Hénokiens :

A partir des études de cas publiées sur les membres de l'association mais également sur la base des quelques travaux de recherche menées sur ces organisations, principalement par M. Bennedsen et B. Henry, il nous a paru intéressant de présenter les principales spécificités des pratiques de gouvernance de ces entreprises multiséculaires, qu'on peut résumer comme suit :

a. Préservation de la propriété et limitation de l'actionnariat par l'application de règles strictes :

La gestion de la propriété est un problème central dans les EF pérennes. Pour illustrer ce propos, imaginons que l'entreprise Hōshi, qui pour rappel, a été fondée en l'an 717 et est passée entre les mains de 46 générations, ait divisé à parts égales la propriété des enfants de chaque génération, que chaque génération ait en moyenne deux enfants et qu'il n'y ait pas eu de mécanisme de rachat de parts entre les membres de la famille. Après 46 générations, il y aurait eu 100 fois plus de propriétaires que toute la population de la planète (M. Bennedsen et L.V.D. Heyden, 2010)¹⁶⁴.

¹⁶⁴ Op.cité

Bien entendu, il s'agit là d'un exemple extrême, mais il souligne le fait que la gestion de la propriété revêt une importance primordiale lorsque l'on est face à plusieurs générations de repreneurs. Lorsque l'entreprise familiale est transmise, la propriété se dilue généralement entre frères et sœurs, cousins et au-delà. Après quelques successions, le « pouvoir des chiffres » finira par entraver le développement de l'entreprise familiale, par le biais d'une combinaison d'absence d'incitations, de problèmes de libre circulation et de conflits d'intérêts.

Les conflits surviennent souvent parce que les propriétaires de famille ne partagent pas les mêmes intérêts. Les membres de la famille dans la direction ont tendance à se préoccuper de la croissance et de la prospérité de l'entreprise, tandis que les non-membres de la famille perdent leur lien personnel avec l'entreprise, et voient donc leur affectio-societatis diminuer progressivement : ils auront ainsi tendance à réfléchir davantage sur la manière dont les dividendes peuvent enrichir leur vie - les dividendes deviennent donc leur priorité proprement dite, et non plus des ressources à allouer au service des clients.

Les membres de l'association des Hénokiens détenus en moyenne par dix générations, ont opté pour un contrôle très strict de la propriété de manière à éviter les problèmes et conflits pouvant résulter de la dilution du capital. En effet, en évoquant la fidélité qui caractérise les Hénokiens, C. De Cambiaire (2017)¹⁶⁵ constate que cette fidélité se retrouve à tous les niveaux, notamment dans l'actionnariat. Comme le souligne Brian Henry, chercheur à l'Institut européen d'administration des affaires s'intéressant particulièrement à l'étude des Hénokiens « *Le secret pour ne pas être mangé par un LVMH est de s'appuyer sur des actionnaires familiaux loyaux, grâce à un pacte d'actionnaires interdisant la vente des actions en dehors de la famille* ». Dans certains cas, les descendants peuvent néanmoins acheter ou vendre des titres, par le biais d'un système de Bourse interne.

Si on reprend l'exemple de l'auberge Hōshi Ryokan, on constate que cette EF a opté pour une solution communément appliquée par de nombreuses vieilles entreprises japonaises et qui consiste à transmettre l'ensemble de l'entreprise (propriété + direction) ainsi que le nom de famille à un seul et unique membre (masculin) de la famille à chaque génération ; il s'agit généralement du fils aîné, sinon il pourrait s'agir d'un fils adoptif ou d'un gendre, qui devient alors le futur chef de la famille et du Ryokan. Lorsque le successeur choisi prend le relais de l'EF, il doit également changer de nom et prendre celui de Zengoro Hōshi, nom du premier chef

¹⁶⁵ C. De Cambiaire, (2017). « Ces entreprises ont plus de 200 ans : quel est leur secret ? ». Capital.fr. <https://www.capital.fr/votre-carriere/ces-entreprises-ont-plus-de-200-ans-quel-est-leur-secret-1262964>

du Ryokan depuis 46 générations. De même, pour le cas de Mellerio, la solution appliquée par cette EF et permettant d'éviter la dilution consiste depuis plus de quatre siècles à transmettre l'entreprise au fils aîné qui hérite de l'intégralité du capital social de la bijouterie. Notons cependant que cette règle a évolué pour tenir compte des évolutions de société et de l'environnement. Laurent Mellerio, le successeur de la 14^{ème} génération a été le premier de l'histoire de cette EF à procéder au rachat des actions des autres membres familiaux, et détient plus des deux tiers du capital et non pas son intégralité. Même constat du côté du groupe Revol, dont l'actuel PDG Olivier Passot a lui aussi racheté toutes les actions de ses cousins éloignés, lui ayant permis avec son frère de détenir près de 95% du capital social de l'entreprise. La détention de la majorité du capital par le dirigeant étant importante, puisqu'il saura trancher en cas de conflits entre les autres propriétaires familiaux (C.De Cambiaire, 2017)¹⁶⁶.

En Europe continentale, la propriété d'une EF pérenne a souvent été divisée et partagée entre les enfants. Cela découlerait du code napoléonien selon lequel les enfants doivent être traités de manière égale et ne peuvent pas être déshérités. En revanche, la plupart des Hénokiens membres de l'association ont mis au point des mécanismes permettant de concentrer la propriété entre les mains d'un nombre restreint de propriétaires. L'un de ces mécanismes consiste à encourager les membres de la famille à vendre leurs actions à d'autres membres. En règle générale, les membres de la famille qui rachètent les parts d'autres membres sont ceux qui sont les plus désireux d'intégrer l'EF et d'y jouer un rôle actif et ce sont les plus aptes à la diriger. Si on prend l'exemple de la famille De Kuyper, les règles qu'elle applique sont très strictes mais ont le mérite d'éviter que le nombre de propriétaires ne croisse de façon exponentielle : quiconque veut vendre ses actions doit le faire seulement au sein de la famille et la propriété n'est pas transmise à la belle-famille (il s'agit là d'une vision plutôt restrictive de la famille qui exclut d'office les pièces rapportées). Ces règles vont jusqu'à la signature d'un contrat pré-nuptial visant à empêcher le transfert de propriété aux conjoints épousant un De Kuyper. Grâce à ces règles, après plus de 300 ans d'activité, il n'y a plus qu'une quinzaine d'actionnaires familiaux.

L'un des risques de ce modèle est le fait qu'il est difficile de fixer le prix de vente des actions, ce qui est indispensable pour les opérations de rachat de parts entre les membres familiaux. Dans ce cas, il est recommandé d'embaucher des consultants externes pour aider la famille à établir le prix des actions de manière qu'aucune partie ne se trouve lésée suite à la transaction.

¹⁶⁶ Op.cité

D'ailleurs, en reprenant les conclusions du rapport de la BNP Paribas sur la gouvernance familiale en Europe, il s'avère qu'il est essentiel de travailler avec des conseillers externes lorsqu'il s'agit de réfléchir à la gouvernance familiale, en effet, ces consultants ont le mérite d'apporter un regard éclairé et un point de vue équilibré, objectif et externe sur des questions complexes qui pourraient impacter la famille, et sur lesquelles, il est difficile pour les membres familiaux d'être objectifs et impartiaux.

Dans le cas de la famille Monzino, une forme indirecte de contrôle et d'organisation de la propriété consiste en la rédaction d'un protocole familial que les membres familiaux impliqués dans l'EF doivent signer avant de pouvoir l'intégrer. Le protocole stipule que les sociétés Monzino ne distribuent pas beaucoup de dividendes, car l'avenir de l'entreprise familiale passe avant tout, et de ce fait, les membres familiaux propriétaires se doivent d'accepter un style de vie humble. Les membres de la famille qui hésitent à respecter le protocole ou qui n'y adhèrent pas, vendent leurs parts dans l'entreprise à ceux qui y travaillent. Grâce à cette procédure, les Monzinos réduisent considérablement les conflits potentiels pouvant éclater entre les membres de la famille.

Enfin, pour ce qui est du cas de Thiercelin, il est surprenant de voir qu'après le passage de six générations au pouvoir, l'entreprise ne compte pas plus de cinq actionnaires. Les Thiercelin continuent d'adhérer à une pratique initialement codifiée par Napoléon - «la dote ». La famille Thiercelin donne cette dote aux futurs maris de leurs filles, généralement proportionnellement au statut ou à la richesse du fiancé. Bien que cette pratique ait obligé la famille à vendre certaines de ses filiales dans le passé, par exemple une usine de récolte d'algues en Bretagne, elle garantit néanmoins que l'entreprise reste entre les mains des Thiercelin. Ce faisant, la dote favorise la concentration des propriétaires, ce qui simplifie la prise de décision et permet la réactivité nécessaire pour répondre à une demande en constante évolution et offrir ainsi un service rapide et de qualité dont les Thiercelins sont fiers.

b. Le choix et l'embauche des héritiers : exigence et méritocratie :

La particularité des Hénokiens n'est pas seulement leur longévité, mais également qu'elles soient détenues (propriété) et dirigées par des membres familiaux descendants du ou des fondateurs. Autrement dit, c'est toujours la même famille qui est au pouvoir, et ce depuis leur création. Cela suppose que ces entreprises ont su trouver la bonne recette pour réussir les transmissions toutes intrafamiliales. On se demande par conséquent comment ces transmissions ont été opérées et planifiées. Toujours en se référant à M. Bennedsen et L.V.D. Heyden, (2010), on peut citer le cas de la famille De Kuyper qui a mis en place un conseil de surveillance

indépendant chargé de sélectionner les membres familiaux désireux de travailler dans l'entreprise familiale. Ils ont également des règles très strictes pour garantir que seuls des membres de la famille compétents et méritants puissent être embauchés : ces derniers doivent avoir obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur, avoir déjà travaillé au moins cinq ans en dehors de l'entreprise familiale et avoir manifesté un véritable intérêt pour l'entreprise familiale. Par ailleurs, un emploi approprié doit être disponible en fonction des besoins de l'entreprise, autrement dit, on ne crée pas de nouveaux postes uniquement pour que les membres familiaux trouvent un emploi, mais ces mécanismes existent simplement pour leur donner la priorité par rapport aux autres embauchés et seulement lorsqu'ils le méritent. Et même lorsqu'ils ont satisfait à tous ces critères, les membres familiaux sont toujours soumis à des tests psychologiques et à des entretiens avant d'obtenir leur emploi, ainsi qu'à des évaluations annuelles.

Il s'agit ici d'un cas qu'on pourrait qualifier d'extrême, toutes les EF notamment pérennes ne disposant pas forcément de dispositifs aussi stricts quant à l'embauche des membres familiaux. Mais cela nous pousse à prendre conscience de la nécessité de réfléchir à cette question d'emploi des membres familiaux, qui, demeurant sans réponse pourrait être à l'origine de sérieux conflits. Il est également important de réfléchir à cette question pour non seulement s'assurer que les membres de la famille ont les bonnes compétences pour diriger l'EF, mais aussi pour s'assurer que le processus est juste et équitable notamment à l'égard des salariés non familiaux, qui en l'absence d'une réglementation claire pourraient voir en la famille une vraie menace pour leur propre carrière.

Pour ce qui est de la famille Monzino, une pratique assez originale est appliquée et qui consiste en la nécessité pour les membres familiaux impliqués dans l'EF de se passionner pour la musique - par exemple, comme savoir jouer d'un instrument de musique. Il s'agit d'une forme de « certification » ou de gage d'implication pour les membres de la famille qui rejoignent la société. C'est une façon de montrer son engagement envers le patrimoine et l'histoire de l'entreprise familiale. La famille considère la passion de la musique comme un élément fondamental du succès durable de la société. Si on n'a pas cette passion, il n'y a aucune raison d'intégrer l'EF.

Dans l'entreprise Mellerio, si un membre familial émet le souhait d'intégrer l'EF, son patronyme ne sera pas suffisant. En effet, il est impératif qu'il possède un diplôme et qu'il puisse justifier d'une expérience professionnelle réussie ailleurs, indique Laurent Mellerio (De Cambiaire, 2017).

Chez Thiercelin, le choix du successeur semble être directement lié à la capacité personnelle de chaque membre à déterminer et à valoriser la qualité des produits qu'il commercialise. En tant que fournisseur renommé d'épices qualité supérieure et compte tenu du fait que la capacité à identifier des épices de haute qualité semble se transmettre de père en fils, la succession et le choix du successeur sont directement liés au développement de ces compétences.

Dans le groupe alimentaire Van Eeghen, l'ancien dirigeant-propriétaire Willem Van Eeghen avait réuni tous les actionnaires désireux de postuler. Chacune des candidatures a été étudiée par un jury extérieur qui a tranché et qui a choisi son neveu Jeroen Van Eeghen pour lui succéder (De Cambiaire, 2017)¹⁶⁷.

Le fait que ces entreprises aient réussi plusieurs successions n'exclut pas le fait que ces dernières soient conscientes que rien n'est acquis et que les transmissions à venir sont susceptibles d'apporter leur lot de difficultés et de défis. En effet, et si on reprend le cas des trois entreprises citées plus haut, ces dernières admettent être toujours préoccupées par la question de la transmission. Pour Thiercelin par exemple, il s'agirait d'une source d'inquiétude particulière, étant donné que les trois fils sont étroitement liés et dévoués à l'entreprise familiale, ce qui constitue une situation inédite pour la famille qu'elle n'a pas eu à gérer jusqu'à présent. Des réflexions initiales ont été engagées sur cette question, le père M. Jean Thiercelin, envisageant par exemple la possibilité de mettre en place une co-direction, ou un leadership fonctionnant par rotation sur les trois frères.

c. Le développement d'une gouvernance partenariale :

Une étude sur les Hénokiens de l'association menée par M. Bennedsen et B. Henry (2019)¹⁶⁸ met en évidence les nombreux modèles de leadership alternatifs qui peuvent être appliqués aux EF jeunes et moins jeunes. Chaque membre a mis au point une vision unique et une stratégie en ligne avec les incitations et la performance de leurs parties prenantes, y compris les membres de la famille, les gestionnaires non familiaux, les employés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires. En outre, la plupart de ces entreprises ont manifesté un vif intérêt pour les communautés dont elles font partie depuis des siècles. Cette étude montre en effet, et comme on l'a soupçonné, que ces entreprises ne s'inscrivent pas dans une optique de rendement à court-terme et purement actionnariale qui exclut les autres parties prenantes ; bien au contraire, les

¹⁶⁷ Op.cité

¹⁶⁸ Bennedsen, M., & Henry, B. (2019). 16,000 Years of Family Business: The Leadership Model of the Hénokiens. https://publishing.insead.edu/sites/publishing/files/2019-06/6503-Henok_Intro_Compendium-BN-EN-0-05-2019-corr.pdf

Hénokiens ont le mérite d'avoir adopté un système de gouvernance plus convivial incluant leurs parties prenantes, ce qui renforce la confiance et avance la responsabilité sociale, des domaines dans lesquels les entreprises familiales sont bien connues grâce à leur engagement à long terme notamment envers leurs communautés.

d. Le développement de structure en hypogroupes :

Pour ce dernier point, il ne s'agit pas d'une pratique propre aux membres Hénokiens, mais on estime qu'on pourrait l'inclure dans la liste des « bonnes pratiques » de gouvernance susceptibles de garantir la bonne marche et la pérennité de l'EF.

En se référant à C. Debray (2012)¹⁶⁹, l'hypogroupe serait « *un groupe, au sens juridique et financier du terme (Lefebvre, 2006), de petites, voire de toutes petites entreprises (moins de cinquante salariés), unies par des relations financières qui donnent à l'une d'entre elles, la société mère, le pouvoir de décision sur les autres, les filiales... La séparation entre la propriété et le contrôle est limitée, voire évitée puisque l'hypogroupe se caractérise notamment par le fait que le dirigeant est propriétaire d'une part importante du capital, ce qui lui confère un rôle décisionnel central.* ».

Selon Mzid Ben Amar.I et Mezghani.L (2010), le développement en hypogroupe constitue une solution parmi d'autres pour réussir la transmission et éviter les conflits, et ce lorsque la structure de la famille est du type communautaire (autorité + égalité). Il s'agirait d'une solution pertinente dès lors que la taille de l'entreprise ou la nature de son activité ne permettrait pas d'assurer ou de conserver une égalité entre les différents successeurs. Cette organisation serait adaptée pour les dirigeants prédécesseurs qui sont soucieux d'accorder à chacun des successeurs les mêmes opportunités afin qu'ils atteignent leurs objectifs et qu'ils préservent une certaine indépendance. D'autant plus que le choix de l'activité de l'entité nouvellement créée est censé refléter les préférences et le profil de chacun, poussant ainsi à une diversification des activités développées. Cette volonté d'égalité et d'équité permettrait ainsi d'éviter des conflits internes pouvant porter atteinte à la pérennité de l'entreprise (ex : jalousie dans la fratrie ; refus de se soumettre aux ordres de ses frères/sœurs/cousins etc.). Des auteurs comme Kellermanns et Eddleston (2006)¹⁷⁰ estiment que l'EF a besoin de cette diversification, pour s'adapter non seulement à son environnement évolutif, mais également aux besoins des nouvelles générations,

¹⁶⁹ Caroline Debray, « Diriger un hypogroupe : évolution du management, et des modes de contrôle », Travail et Emploi, 130 | 2012, 39-55.

¹⁷⁰ Kellermanns, F.W. et K.A. Eddleston (2006), « Corporate entrepreneurship in family firms : a family perspective », Entrepreneurship. Theory and Practice, vol. 30, no 6, p. 809-830.

ce qui conditionnerait notamment le succès de la transmission et par conséquent la viabilité à long terme de ces organisations. Ce type de développement offre donc la possibilité de faire cohabiter d'une manière égalitaire plusieurs membres familiaux en accordant à chacun le droit et la liberté de créer sa propre unité familiale et de diriger une entreprise indépendante. Ce choix aurait également le mérite de réduire certains risques liés soit à la petite taille (dépendance et soumission à l'environnement) soit à la grande taille (dilution du contrôle, rigidité de la bureaucratie etc.) (Mzid Ben Amar et Lassaâd Mezghani, 2010).

Cette stratégie doit être pensée au niveau de la gouvernance à la fois de l'entreprise et de la famille, car elle détermine l'orientation ainsi que les objectifs à long terme de l'ensemble de l'EF avec ses deux systèmes entreprise et famille. Il s'agirait donc d'une pratique de gouvernance, d'une manœuvre de contrôle qui permettrait d'anticiper les conflits, de planifier la transmission, de maintenir la cohésion familiale et d'assurer in fine la pérennité de l'EF. Cette stratégie permettrait enfin de tenir compte des aspirations et besoins individuels de chaque membre familial au sens du modèle complété de Tagiuri et Davis (présenté dans le chapitre 1).

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

Propositions relatives à la gouvernance :

P2.1: Les entreprises familiales pérennes ont développé un système de gouvernance dual efficace et formalisé :

- P2.1.a: les entreprises familiales pérennes ont développé des instances de gouvernance familiale.
- P2.1.b: dans les entreprises familiales pérennes il y a une distinction entre la gouvernance familiale et la gouvernance d'entreprise.
- P2.1.c: dans les entreprises familiales pérennes le système de gouvernance est formalisé.
- P2.1.d: les entreprises familiales pérennes développent les approches "Et" dans l'identification et la gestion des conflits paradoxaux.

Section 2 : La transmission des entreprises familiales

Cette deuxième section du présent chapitre s'attarde sur la problématique de la transmission au sein des EF à savoir ses enjeux, ses freins et difficultés, l'importance de sa planification, le rôle des acteurs qui y sont impliqués ainsi que le lien établi entre la pérennité et la transmission. On termine notre analyse avec des exemples concrets de pratiques ou stratégies de transmission adoptées par des EF centenaires.

I. Pérennité et transmission de l'entreprise familiale : concepts et chiffres clés

Définie comme étant « *un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété* » (Cadieux et Lorrain, 2002)¹⁷¹, la transmission des EF, étape primordiale voire vitale pour la survie desdites entreprises, constitue l'un des facteurs de pérennisation les plus importants, si ce n'est « le » plus important, car la survie de l'EF au fil des années est tributaire du succès de la succession. En effet, véritable épreuve à surmonter et à réussir, la transmission traduit une situation paradoxale : jamais autant qu'à ce moment-là le désir de perdurer n'a été aussi intense et pour autant jamais comme à cet instant le risque de disparaître n'a été aussi fort.

Pour cette raison, et afin de garantir sa pérennité, toute EF doit se préoccuper davantage du transfert de l'entreprise aux prochaines générations (M. Fall, 2022) et y attacher une importance capitale. D'ailleurs, la raison d'être de l'EF dans sa conception la plus répandue, consiste en la volonté et le désir de perpétuer le patrimoine familial et de le transmettre aux futures générations.

La transmission s'impose donc comme un sujet majeur dans la pérennité de l'EF, étant donné qu'elle conditionne la longévité et l'avenir de l'EF (S. Haddadj et A. D'Andria, 1998)¹⁷². Notons que la transmission visée dans le présent travail de recherche est du type intra-familiale,

¹⁷¹ Cadieux L. et Lorrain J. (2002), Le processus de succession dans les entreprises familiales, 6e congrès international francophone sur la PME, octobre, HEC, Montréal

¹⁷² Haddadj Slimane, D'Andria Aude. « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? », Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 1998, volume 11, n° 4, p. 45-65.

puisque'on s'intéresse à des EF ayant depuis toujours été contrôlées et dirigées par la même famille. Ceci exclut de fait la transmission à des successeurs non familiaux.

L'élément distinctif de l'EF par rapport aux autres entreprises non familiales, c'est son processus de succession. Il se traduit par la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures d'une même famille afin d'en assurer la pérennité et la continuité. Cette transmission concerne non seulement le patrimoine mais aussi le savoir-faire de son dirigeant (H. Affes et K.Mnasser, 2011)¹⁷³. On peut alors définir la succession comme étant un processus dynamique dans lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, et ce dans le but ultime de transférer la direction et la propriété de l'entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération (Hugron et Dumas.1993 ; Gersick et al. 1997 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ; Cadieux. 2005).

Dans la littérature disponible sur la succession dans l'EF, on peut identifier deux types de processus de transmission : celui de la propriété et celui de la direction (Fama et Jensen .1983 ; Churchil et Hatten. 1987 ; Morris et al. 1997 ; David et St-Cyr. 2005 ; Hugron et Dumas. 1993). Chacune des deux dimensions patrimoniale ou managériale fait appel à des connaissances spécifiques. La première puise ses connaissances dans des compétences juridiques, fiscales et financières. La deuxième s'oriente plutôt vers le savoir-faire managérial (Mouline. 2000), et c'est généralement à ce niveau qu'apparaissent les problèmes et les conflits familiaux.

On pourrait définir le processus de succession comme étant « *l'ensemble des actions, des événements et des décisions organisés de manière progressive afin de contribuer au transfert de la direction d'un membre de la famille à un autre dans l'E.F* » (Sharma et al, 2012). Par conséquent, puisqu'elle revêt un caractère multidimensionnel (financier, technique psychologique), qu'elle engage la pérennité de l'entreprise et qu'elle découle du dirigeant (Mouline.2000), la succession peut être appréhendée comme un acte de gestion stratégique qui implique la participation croisée des différents acteurs afin de garantir la pérennité de l'entreprise familiale.

La transmission de la direction au sein de l'entreprise familiale apparaît comme l'ultime défi à relever par le dirigeant ayant la volonté d'assurer la pérennité de son entreprise (Youaleu & Filion ;1996). Réussir la succession apparaît ainsi comme l'un des objectifs les plus cruciaux

¹⁷³ Affes H., Mnasser K. (2011), « La réussite de la succession des entreprises familiales : une étude de la perspective des parties prenantes », XXe Conférence AIMS à Nantes.

pour l'entreprise familiale : assurer sa pérennité. En effet, négliger la transmission, sous-estimer ses répercussions ou bâcler sa planification, pourraient facilement fragiliser l'entreprise et mettre en péril sa survie. De plus, la concrétisation de la transmission n'est pas une tâche facile et sa réussite n'est pas toujours évidente. D'ailleurs le taux d'échec de la transmission des EF est plutôt élevé : d'après « le family business survey » mené par le cabinet PwC en 2011, seulement 30% des EF survivent au passage de la 2^{ème} génération. (Disparition ou cession à des non-membres de la famille), 10% survivent à la 3^{ème} génération et 4% survivent à la 4^{ème} génération. Notons également, que d'après le Rapport Mellerio, Transmission de l'entreprise familiale (Octobre 2009), si l'on compare l'intention de transmettre avec le pourcentage d'entreprises réellement transmises à la génération suivante, l'écart est considérable puisque moins de 10 % des entreprises étaient effectivement transmises. N'oublions pas, que la transmission constitue aussi un moment propice à l'apparition et à l'accentuation des conflits notamment familiaux. De même, d'après le rapport de l'Institut Montagne « Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi », publié en 2014¹⁷⁴, en France, 83 % des TPE, PME, ETI et multinationales sont des entreprises familiales. Performantes, résilientes, innovantes et tournées vers le long-terme, leurs qualités sont bien connues, mais le revers de la médaille et ce qui est assez paradoxal, c'est que pas plus de 12 % de ces sociétés atteignent le cap de la troisième génération et seulement 3 % sont dirigées par la 4^{ème} génération d'après le Family Business Institute.

Cette tendance n'est d'ailleurs pas récente, puisque ce phénomène d'échec des transmissions des EF, notamment celles qui sont intrafamiliales, a été constaté par le passé et demeure d'actualité aujourd'hui, ce qui prouve la complexité de la mise en place d'une telle transition, mais également l'inefficacité de la planification et du processus de transmission. Pour appuyer nos propos, une étude réalisée par le cabinet Price Water House Coopers en 2008, révèle que 70% des EF ne survivraient pas à la succession entre la première et la seconde génération. Ce taux est de 96 à 99% pour les générations suivantes. En se référant aux statistiques présentées dans l'article de O.Colot (2009)¹⁷⁵ étudiant la préparation des PME familiales belges à la transmission, on retrouve quasiment les mêmes chiffres. La même tendance est observée par

¹⁷⁴ Cité dans une rubrique dédiée à la gouvernance des entreprises familiales sur le site officiel de DELOITTE. Lien : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/deloitte-private/articles/modele-gouvernance-entreprises-familiales.html>

¹⁷⁵ Colot, O. (2009). Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance. Revue internationale P.M.E., 22(2), 95–132.

Aronoff (2001)¹⁷⁶ qui estime à 30% le pourcentage des entreprises familiales qui réussissent la première succession à la deuxième génération, de 10% à 15% la proportion de celles réussissent le passage à la troisième génération et seulement 3% à 5% le pourcentage de celles qui arrivent jusqu'à la quatrième génération. Avec des estimations très voisines et qui annoncent la même tendance, Brunello (2002)¹⁷⁷ estime que 80% à 85% des entreprises familiales disparaissent avant la troisième génération.

De même, environ 70% des EF ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération et 90% jusqu'à la troisième, d'après Birley (1986)¹⁷⁸. On remarque que les taux d'échec de la transmission deviennent très élevés (proches de 100%) lorsqu'il s'agit de la succession entre la troisième et la quatrième génération. On retrouve ici le fameux cap de la 3ème génération ou le consortium des cousins, une étape très critique et déterminante pour la survie de l'entreprise familiale. En effet c'est à ce moment que généralement les membres familiaux se multiplient, les liens familiaux et l'affectio-sociétatis s'amenuisent, des jalousies ou des rivalités commencent à faire surface fragilisant et menaçant la transmission. Il s'agit donc d'une phase propice à l'apparition de tensions et de rivalités au sein de la famille qui, en l'absence d'une bonne gestion et d'une planification efficace, pourraient mener l'EF à sa disparition. Il s'agirait par ailleurs d'un phénomène universel indépendant du contexte culturel ou économique national, puisque par exemple, aux Etats-Unis d'Amérique seulement 30% des entreprises survivent jusqu'à la deuxième génération, 12% jusqu'à la troisième génération et seulement 3% atteignent ou dépassent la 4ème génération. D'après Ward (1997)¹⁷⁹, toujours en ce qui concerne les États-Unis, moins des 2/3 de 200 entreprises familiales opérant dans le secteur industriel étudiées sur une période de 60 ans, étaient encore entre les mains de la famille après la deuxième génération. Le caractère familial a été préservé au-delà de la troisième génération pour seulement 13% de ces entreprises. Ce phénomène se retrouve avec généralement les mêmes taux de disparition en France, en Angleterre, en Belgique et dans beaucoup d'autres pays. Pour le cas de l'Angleterre par exemple, d'après une étude de Leach et Bogod (1999)¹⁸⁰, 24% des entreprises familiales survivent à la deuxième génération et seulement 14% atteignent la troisième génération. Pour ce qui est de la France, une étude du BDPME (1998) (citée dans O.Colot, 2009) qui a porté sur

¹⁷⁶ Aronoff, C.-E. (2001), « Understanding family-business survival statistics », Supply House Times, juillet, p. 34-35.

¹⁷⁷ Brunello, T. (2002), <www.kit.brunello.net/fra/index.html>, 22 novembre 2002

¹⁷⁸ Birley, S. (1986), « Succession in the family firm », Journal of Small Business Management, vol. 24, no 3, juillet, p. 36-43.

¹⁷⁹ Op.cité.

¹⁸⁰ Leach, P. et T. Bogod (1999), Guide to the Family Business, Londres, Kogan Page, p. 161.

1472 transmissions d'entreprises sur la période 1993-1997 a montré que 22% d'entre elles échouent dans les cinq premières années et qu'environ 30% font de même dans les sept premières années. Enfin, R. Labaki (2018)¹⁸¹ corrobore ces constats en soulignant qu'en France, les EF ont un cycle moyen de 25 à 30 ans au terme duquel leur survie, au moment de la succession, est remise en question. Une étude menée en 2016 montre que le taux de transmission intrafamiliale en France avoisinerait 12% ; l'auteure souligne que plus on avance dans le temps plus on se rapproche des taux d'échec mentionnés plus haut, avec un taux de réussite de la transmission de la troisième à la quatrième génération situé entre 1% et 4%.

II. Transmission et parties prenantes

Comme le prouvent les chiffres cités plus haut, la transmission représente un moment critique et délicat dans la vie des EF et constitue un processus complexe sur les plans managériaux et humains. Elle implique par ailleurs la participation croisée de nombreux acteurs ayant des intérêts, des attentes et des ambitions divers, pouvant être contradictoires et en conflit. Pour le cas particulier des EF, Sharma (2011) identifie les parties prenantes¹⁸² internes et les parties prenantes externes¹⁸³. Dans le cadre d'une succession, les intérêts de ces différentes parties prenantes entrent en jeu, et on doit donc s'assurer de leur satisfaction à travers le bon déroulement d'un tel processus (H. Affes et K.Mnasser, 2011). En effet, la succession est un acte stratégique qui affecte divers aspects dans l'entreprise, et son analyse doit être effectuée dans la perspective de tous les groupes de parties prenantes agissant au sein des EF (Stafford et al.1999, Sharma et al.2003). Notons que le degré avec lequel chaque partie prenante peut influencer le processus et la décision de succession sera fonction de l'importance de ce groupe en termes de ses intérêts, son pouvoir d'influence, sa légitimité et son urgence dans l'EF (Mitchell et al.1997). Il faudrait donc identifier toutes les parties prenantes au changement, fixer

¹⁸¹ R. Labaki (2018) « La transmission intrafamiliale : de l'intention à la réalité » Rapport d'étude, Conseil Scientifique du FBN France

¹⁸² Selon Freeman (1984), les parties prenantes sont définies comme « un individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». D'après (Freeman.1999 et Mitchell et al.1997), le degré d'influence et de priorité des parties prenantes sur la stratégie de l'entreprise dépend de la contribution de ces acteurs aux principales ressources de l'entreprise, de la dépendance de ce dernier vis-à-vis des ressources et des coûts que les deux subissent en cas de rupture des relations.

¹⁸³ Les parties prenantes internes sont celles qui sont intégrées dans l'entreprise comme des employés qui reçoivent des salaires et/ou des propriétaires actionnaires et/ou des membres de la famille. Les autres qui ne sont ni liées à l'entreprise familiale ni à l'emploi, ni à la propriété et ni à l'intégration à la famille, mais qui peuvent influencer la survie et la prospérité de l'entreprise à long terme, sont désignées par parties prenantes externes telles que les consultants, les experts, les amis, les clients fidèles, les fournisseurs, l'Etat etc.

leurs attentes et leurs objectifs et préparer un plan d'action efficace permettant d'assurer une bonne conduite du changement pour que la transmission soit réussie.

1) La multiplicité des parties prenantes influençant la réussite de la transmission :

D'après Affes.H et Mnasser.K (2011), trois principaux groupes de parties prenantes internes peuvent être distingués : les individus (le prédécesseur et le successeur), la famille et l'organisation. Ils seront présentés dans ce qui suit. D'autres parties prenantes - qu'on va seulement citer sans les présenter - existent et influencent la transmission mais d'une manière moins significative et moins directe. On peut en citer : les employés non-membres de la famille et non propriétaires, les propriétaires non familiaux intégrés ou non dans les opérations de l'entreprise, les parties prenantes externes¹⁸⁴ (ex : les banques, l'Etat, les associations etc.).

A. Les individus :

a. Le prédécesseur (propriétaire/fondateur dirigeant) :

En général, et particulièrement pour les entreprises de première génération, la firme est très dépendante de la direction du dirigeant, de son autorité, de ses réseaux et de son savoir. Dans le cadre des EF, l'influence du fondateur dirigeant sur la performance de ces firmes et plus précisément sur le succès de la transmission est plus que considérable. D'après Barach et Gantisky (1995) et Pyromalis et al. (2009), le processus de succession est largement sous le contrôle du prédécesseur. En effet, ce dernier détient un pouvoir lui permettant d'influencer la nature, le temps et la qualité du transfert managérial, mais aussi, il bénéficie d'une forte légitimité en tant que parent/chef de famille et chef d'entreprise. Le prédécesseur en tant que « père de l'entreprise » peut dans certains cas utiliser cette légitimité afin de conserver le pouvoir face au successeur et entraver par conséquent l'achèvement du processus de transmission (propriété psychologique et refus de céder la place).

Pour cette raison, il faut que le prédécesseur ait une réelle volonté et envie de transmettre son entreprise pour que la succession puisse réussir. P. Sharma et al (2003)¹⁸⁵, estiment que bien

¹⁸⁴ Il faut noter que l'environnement externe peut avoir un impact indirect sur la succession managériale dans la mesure où la culture de la famille en tant que facteur pouvant influencer la réussite de la succession reflète indirectement les valeurs et les normes sociales. Aussi, la stabilité organisationnelle est conditionnée par la stabilité de l'environnement. Enfin, rappelons que le conseil d'administration qui contrôle la planification de la succession peut comprendre aussi des conseillers externes.

¹⁸⁵ Sharma, Pramodita & Chrisman, James & Pablo, Amy & Chua, Jess. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 25. 10.1177/104225870102500302.

que la présence d'un successeur soit nécessaire à la bonne réalisation de la transmission, il faut également qu'il y ait un lien direct entre le désir du prédécesseur de préserver l'entreprise dans la famille et la planification de la transmission par ce dernier. En effet, les auteurs estiment qu'un manque ou une absence de planification traduiraient un manque d'engagement du prédécesseur dans le processus de transmission, ce qui pourrait compromettre son bon déroulement. Hofer et Charan (1984)¹⁸⁶ estiment que sans l'engagement du prédécesseur, les chances d'une succession satisfaisante sont presque nulles.

Les dirigeants des EF sont très attachés à leurs entreprises dans lesquelles ils ont beaucoup investi que ce soit sur le plan financier ou émotionnel (Cunningham & Ho, 1994 ; Handler, 1992¹⁸⁷). Ceci leur donne un pouvoir et une légitimité de contrôler les différentes décisions stratégiques liées à la succession. Beaucoup d'entre eux perçoivent le désengagement lié à la succession comme une perte d'identité, de pouvoir, de légitimité, de reconnaissance sociale voire comme une preuve d'infirmité (Fattoum et Fayolle, 2005¹⁸⁸ ; Pailot, 1999). Ceci diminue nettement leur urgence de sortir (Sharma et al, 2001). En effet, lorsque la question de la succession devient d'actualité ou commence à se concrétiser, certains prédécesseurs trop attachés à leur entreprise, refusent de la quitter et commencent à manifester des signes de résistance. Ils s'accrochent tant bien que mal à leur EF, multipliant les facteurs de résistance au changement, ce qui alimente les freins à la transmission (Lansberg, 1988). Cet acte symbolisant pour eux un réel déchirement, et une véritable dépossession, les pousse à freiner toute action pour laisser les parties prenantes nager dans leurs interrogations quant à leur devenir. Ce manque ou cette absence de volonté ferme d'opérer la transmission peut gêner les membres de la famille et diminuer leur satisfaction vis-à-vis du processus de succession, surtout lorsqu'il s'agit d'un successeur qui ne trouvera pas la bonne occasion pour développer ses qualifications et gagner la confiance et le respect des différentes parties prenantes nécessaires au contrôle futur de l'affaire. Cette situation pourrait se compliquer davantage lorsque le prédécesseur se retire de la direction, mais garde la propriété de l'entreprise. Il continue ainsi à prendre des décisions stratégiques grâce aux droits de propriété conférés par la loi aux actionnaires. Les différentes parties prenantes se retrouvent ainsi sous l'autorité de deux acteurs distincts à savoir

¹⁸⁶ Charles W. Hofer & Ram Charan, 1984. "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 9(1), pages 1-11, July.

¹⁸⁷ Handler, W.C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), Fall, 283-307

¹⁸⁸ Fattoum, Salma & Alain, Fayolle. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*. 230. 105-113.

« le prédécesseur » et le « successeur ». C'est une situation propice à l'accentuation des conflits entre les différentes parties prenantes et à la perturbation de l'activité de l'entreprise (Davis et Harveston, 1998). Ainsi, sans le support et sans la coopération du prédécesseur, les chances de l'achèvement et du succès du processus de transmission sont pratiquement nulles. L'incapacité du dirigeant actuel à accepter de céder la main constitue donc un réel obstacle à une succession réussie.

On pourrait donc retenir quatre principales variables en vertu desquelles le prédécesseur peut influencer le succès du transfert managérial (Affes.H et Mnasser.K, 2011) : sa volonté de transmettre l'entreprise (Le Breton-Miller et al.2004, Pyromalis et al.2009), sa personnalité et ses besoins (Barach et Gantisky. 1995 ; Handler.1990; Marsshall et al.2006 et Miller et al.2003), la qualité de sa relation avec le successeur (Brockhaus, 2004 ; Cabrera-Suarez.2005 ; Morris et al.1997 ; PardoDel-Val.2009 et Venter et al.2005) et ses caractéristiques démographiques (Davis et Taguiri.1989 et Stavrou.1999).

b. Le successeur :

La nouvelle génération joue aussi un rôle primordial dans le processus de transmission puisque le fondateur débute le processus et le successeur a la responsabilité de le continuer. Sans la présence d'un successeur intéressé prouvant son intégrité et son engagement envers la reprise de l'entreprise, on ne peut pas parler de succession familiale puisque la famille n'aura le choix que de vendre l'entreprise (Sharma et al, 2001¹⁸⁹et De Massis et al, 2008). En effet, un successeur désintéressé, non motivé et non entièrement engagé, va refuser de coopérer avec les différentes parties prenantes au transfert de la direction, et va donc mettre en péril la succession et la bloquer, d'où la forte légitimité et le pouvoir important qui lui incombent et qui lui permettent de conditionner le temps, le coût et la manière avec laquelle se déroule la transmission. Les membres de la famille ainsi que le prédécesseur seront insatisfaits vis-à-vis du déroulement du processus de transmission qui se trouve ainsi compromise (Sharma et al, 2003). En outre, si le successeur est amené à prendre la relève contre sa volonté, ceci conduirait généralement à un raccourcissement des phases de préparation et de planification de la succession ou à leur inexistence (Barbot & Richomme- Huet, 2003) et affecterait négativement la performance de l'entreprise après la succession (Pyromalis et Vozikis, 2009 et Venter et al, 2005). Le successeur doit donc montrer son engagement, son attachement et son implication envers l'EF durant la période de la succession (Fattoum et Fayolle, 2005). Un successeur

¹⁸⁹ Op.cité.

démotivé et désintéressé ne fera qu'empirer les choses et pourrait mener l'entreprise à sa perte¹⁹⁰.

Outre la volonté de prendre la relève, le successeur doit être parfaitement préparé à assurer la direction de l'EF. Il doit être capable de prendre la relève et de diriger l'EF. Il doit par conséquent bénéficier des compétences nécessaires qui s'ajustent bien avec les besoins de l'entreprise et qui lui permettent d'assumer le rôle de futur dirigeant (Barach et al.1995 ; Chrisman et al.1998 ; Ibrahim et al.2004 ; Morris et al.1997). La préparation du successeur permet à ce dernier d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour diriger l'EF et pour assurer la performance ultérieure de l'organisation (Venter et al.2005) à travers une socialisation et un apprentissage progressif du métier (Boussaguet.S, 2008 ; Cater.III et Justis, 2009 et Mouline, 2000). Un successeur mal préparé et incapable d'assurer ses nouvelles fonctions de dirigeant du point de vue des connaissances tacites et explicites causera l'échec de la transmission (De Massis et al.2008 et Miller et al.2003).

Le successeur est donc un acteur important capable d'influencer considérablement la transmission en vertu de son engagement de prendre la relève (Chrisman et al.1998 et Sharma et al.2003), de ses compétences (Cater.III et Justis.2009 et Ibrahim et al.2004), de son degré de préparation (Chrisman et al.2009, Morris et al.1997et Pyromalis et Vozikis.2009) et de sa relation avec les autres membres de la famille (Miller et al.2003, Pardo-del-val.2009).

c. La famille :

Selon la théorie des parties prenantes, tous les membres de la famille sont des parties prenantes dans le processus de succession du moment qu'ils peuvent, de différentes manières, affecter ou être affectés par le transfert de la direction. En effet, la nature particulière de l'EF fait que la composante familiale prédomine et influence incontestablement la marche de l'entreprise. Par conséquent, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et al, 1994).

L'influence de la famille sur le processus de transmission peut être expliquée selon Sharma et al. (1997) par le fait que les décisions prises au sein d'une EF sont largement affectées par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. En effet, on remarque souvent que les intérêts de la famille et de l'entreprise sont confondus et enchevêtrés, et que les valeurs et relations familiales se répercutent sur l'entreprise (Affes.H et

¹⁹⁰ Notons ici l'importance de l'étude des préférences individuelles des différents acteurs telles que présentées dans le modèle à trois cercles étendu. Cette étude pourrait nous éclairer sur les biais comportementaux et émotionnels qui peuvent émerger lors de la succession dans l'entreprise familiale (Hirigoyen.2008).

Mnasser.K, 2011). Les décisions stratégiques ne s'appuient pas seulement sur des logiques commerciales, mais elles s'adaptent aussi aux exigences familiales, d'où le rôle central joué par la famille dans le contrôle des décisions stratégiques de l'EF (Chua et al.1999). N'oublions pas le rôle indirect joué par les membres familiaux non-proprétaires et/ou non employés qui peuvent eux aussi affecter ou être affectés par le processus de transmission. En effet, ces individus exercent une influence sur la famille qui peut affecter la dynamique familiale (harmonie ou conflit), et par voie de conséquence peut affecter le fonctionnement de l'entreprise et notamment sa transmission (facilitation ou blocage de son déroulement). C'est le cas des pièces rapportées : par exemple, les épouses des PDG, souvent invisibles dans la majorité des EF, jouent un rôle clé pouvant retarder l'initiation du processus de succession et ce, afin d'éviter l'apparition des conflits familiaux surtout entre les parents et leurs enfants (Robic Paulette.2009).

L'influence exercée par les membres actifs et non actifs de la famille est tellement importante qu'elle constitue l'un des principaux aspects, et même l'aspect central du processus de transmission (Affes.H et Mnasser.K, 2011).

Pour cette raison, il faut qu'il y ait une bonne dynamique familiale qui doit se caractériser par des relations suffisamment saines entre les différents membres de la famille afin de garantir le bon déroulement de la succession (Davis et Harveston.1998 ; Morris et al.1997). Si la relation entre certains membres est marquée par des conflits, des tensions et des rivalités, ces derniers peuvent utiliser leur pouvoir légitime pour s'opposer et même pour entraver et perturber le déroulement du processus de transmission, mettant ainsi en péril la continuité familiale de l'entreprise, et causant l'insatisfaction des autres parties prenantes vis-à-vis de ce transfert (Sharma et al.2001).

Toutefois, lorsque les relations familiales sont basées sur la communication¹⁹¹, la collaboration, l'harmonie et la confiance mutuelle, elles favorisent un bon climat de travail dans lequel les membres de la famille partagent les mêmes valeurs et objectifs. Ceci permet d'amortir les résistances de ces acteurs face à la préparation de la succession managériale et d'augmenter leur engagement à assurer la continuité générationnelle de l'entreprise (Barach et Ganitsky.1995 ; De Massis et al.2008 ; Venter et al. 2005 ; Yan et Sorenson.2006). Une bonne relation familiale

¹⁹¹ En évoquant la communication, pour le cas de la Tunisie par exemple, Ben Mostefa.F (2015) a pu remarquer dans une proportion importante, l'existence de difficultés d'engager des discussions ouvertes sur certains sujets frappés de tabous parmi lesquels le phénomène de la mort du prédécesseur. Ce manque de communication ne fait que rendre le processus de transmission plus difficile, plus complexe et plus risqué.

permet aussi d'encourager le propriétaire-dirigeant à initier le processus de planification successoral, ce qui garantit une meilleure évolution du processus de transmission.

Ainsi, on pourrait dire que l'influence de la famille sur la succession peut se manifester à travers : sa dynamique (Davis et Harveston.1998, Lansberg et Astrachan.1994 et Santiago, 2000), sa culture (Yan.J et Sorenson.R, 2006) et son cycle de vie (Handler,1994).

Si on prend le cas de la Tunisie par exemple, le caractère communautaire du système familial est de nature à ralentir la planification de la transmission de l'EF et à rendre plus complexe le fonctionnement du processus de succession (Ben Mostefa.F, 2015). De plus, une des caractéristiques familiales tunisiennes dominantes est l'autorité. En effet, les familles ont plutôt un caractère masculin, patrilinéaire et autoritaire (sous l'autorité du père) qui témoigne d'une gestion traditionnelle de l'EF de nature à freiner l'action et à affecter le système de transmission dans son ensemble (Ben Mostefa.F, 2015).

Concernant la culture, elle a été considérée par Ben Mostefa.F (2015) comme un élément significatif – voire le plus significatif- qui joue un rôle fondamental dans la gestion de l'EF tunisienne, d'où sa parfaite corrélation avec la planification de la succession. En effet, la culture tunisienne transparaît comme étant une culture d'oralité où l'écrit est évité sinon proscrit, et parfois perçu comme une offense à la relation de confiance instaurée entre deux individus, quand elle ne dissimule pas un refus de transparence sinon d'engagement direct. Cela pourrait expliquer en partie la non-planification de manière écrite et explicite de la transmission (Ben Mostefa.F, 2015). On ajoute à cela le facteur « religieux » qui est omniprésent dans la culture tunisienne et qui contribue à la non-planification formelle de la transmission (Dieu a déjà tout prévu et a tout planifié en matière de succession et de partage de l'héritage). En effet, ce facteur conditionne le système familial, justifie le flou et forge un système de valeurs qui trouve sa place dans les valeurs familiales, personnelles, voire organisationnelles. *« Les valeurs religieuses exerceraient ainsi d'une manière consciente ou inconsciente une influence sur le système cognitif et perceptif des acteurs et sur le fonctionnement de l'organisation de manière générale. »* (Ben Mostefa.F, 2015).

B. L'organisation :

L'entreprise elle-même constitue une partie prenante à part, du moment qu'elle représente l'objet même de la transmission. Elle est considérée comme un système stable tant que le fondateur assure lui-même les responsabilités de direction et de gestion. Mais une décision soudaine de transférer le rôle de direction à un nouveau membre de la nouvelle génération risque

de la perturber (Beckhard et Dyer, 1983). En effet, la transmission impose un certain nombre de changements comme le développement de nouvelles relations familiales, des changements au niveau de la direction (la naissance d'une nouvelle forme de structure de gouvernance), des changements au niveau de la stratégie (comportement discrétionnaire du successeur), et surtout un impact sur la performance.

L'échec de la succession peut remettre en cause l'existence même de l'organisation. N'oublions pas aussi que l'achèvement et la concrétisation de la transmission seront affectés par différentes dimensions organisationnelles à savoir : les ressources, la culture, les stratégies, la direction et la structure (Barach et al.1995, Le Breton-Miller et al.2004). Ainsi, comme l'organisation peut affecter et être affectée par la succession, elle présente une catégorie de parties prenantes au sens de Freeman (1984)¹⁹².

Certaines dimensions peuvent donc être prises en compte en vertu desquelles l'entreprise peut influencer le succès de la transmission, telles que : la planification de la succession (Chrisman et al.2009 ; Dyck et al.2002 ; Le Breton-Miller et al.2004 ; Morris et al.1997 ; Sharma et al. 2003 et Venter et al.2007), la présence des organismes consultatifs (Blumentritt.T.2006), la taille de l'entreprise (Davis et Harveston.1998 et Mitchell.R et al. 2009), la stabilité et/ou la croissance organisationnelle (Barach et Ganitsky.1995 et De Massis et al.2008) et la nature de la stratégie des EF (Allouche et Amann.2006 et Sharma et al.1997).

Comme le soulignent P. Sharma et al (2003)¹⁹³, une transmission ayant des chances de réussir est une transmission dans laquelle le prédécesseur ne devrait pas se contenter de « *l'illusion que la présence d'un successeur de confiance est tout ce qui est nécessaire pour la succession. Sans l'engagement sans réserve du titulaire (et de sa famille) dans le processus, il peut être préférable de planifier la vente de l'entreprise plutôt que de prévoir le transfert du leadership à la génération suivante* ».

III. La planification de la transmission managériale

La transmission ne constitue pas un événement instantané par lequel passe l'EF. Elle représente plutôt un acte stratégique qui requiert une préparation et une planification rigoureuses et sérieuses de la part des dirigeants dès la création de l'entreprise (Bayad et Barbot, 2002). Elle

¹⁹² R.Edward Freeman (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Cambridge University Press

¹⁹³ P.Sharma, JJ. Chrisman, JH. Chua, (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, Journal of Business Venturing, Volume 18, Issue 5, Pages 667-687, ISSN 0883-9026,

est décrite par Dyck, Mauws, Starke et Mischke (2002)¹⁹⁴ comme un processus composé d'une séquence, une synchronisation, une technique et une communication, faisant ainsi l'analogie avec la course à relais. Des auteurs comme P.Sharma et al, (2003), Stavrou (1999)¹⁹⁵ et Dyck, Mauws, Starke et Mischke (2002) considèrent que la planification de la transmission constitue un processus multidimensionnel long impliquant de multiples activités comme l'identification du « pool » de successeurs potentiels, la désignation du successeur, la communication de la décision prise par le prédécesseur au repreneur et à d'autres acteurs (Christensen, 1953)¹⁹⁶, la formation des successeurs potentiels ; la formulation de la société post transmission etc (Lansberg,1988 ; Ward,1987)¹⁹⁷.

Cette planification est un exercice crucial auquel il faudrait accorder une importance majeure, car il conditionne la réussite de la transmission et donc la prospérité durable des EF. Pourtant, des chercheurs comme McCann III et Haley (1998) et Sharma, Chua et Chrisman (2000)¹⁹⁸ estiment que ce travail de planification n'est pas suffisamment développé ou pas développé du tout dans de nombreuses EF.

L'enquête menée par PwC en 2011 sur les EF dans le monde, montre d'ailleurs à quel point l'organisation de la transmission s'avère être un processus complexe et à quel point elle occupe les pensées des dirigeants fondateurs et suscite leur intérêt. Ces derniers sont en effet, assez soucieux et anxieux quant à cet acte stratégique crucial pour la survie de leur entreprise et se posent de nombreuses questions auxquelles il faudrait trouver des réponses telles que : Quel arbitrage effectuer entre les descendants ? Quels sont les critères à considérer : connaissance de l'entreprise, formation, expérience, compétence ? Comment organiser la transmission ? Quel est le meilleur moment pour transmettre ?

Ce qu'on pourrait dire, c'est qu'une succession non planifiée peut échouer et conduire à des difficultés et à des conflits entre les héritiers (Morris et al, 1997 ; Handler et Kram, 1988). En revanche, une planification favorise la transparence et permet d'éviter les non-dits et les

¹⁹⁴ Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.

¹⁹⁵ Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.

¹⁹⁶ Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

¹⁹⁷ Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143

Ward, J.L. (1997). Op.cité.

¹⁹⁸ Sharma, P., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 233-244.

coalitions éventuelles (Ben Mostefa.F, 2015). Selon Sharma (1997)¹⁹⁹, un plan de transmission constituerait un processus délibéré et formel qui serait de nature à faciliter et à fluidifier le transfert du contrôle managérial d'un membre familial à un autre. Lansberg et Astrakan (1994) montrent à travers leur étude portant sur 109 EF et 130 dirigeants interrogés, qu'il y a une corrélation positive entre la planification de la succession et l'engagement des prédécesseurs. Autrement dit, plus la succession est planifiée, plus l'engagement des prédécesseurs à opérer et à finaliser la transmission est fort et par conséquent plus la transmission a des chances de réussir.

Une coopération et une communication entre les différentes parties prenantes ne font qu'augmenter le sentiment de légitimité, de pouvoir et d'intérêt de ces acteurs dans le succès de leur entreprise. Ainsi, l'inclusion et la participation des différentes parties prenantes dans la préparation et la planification de la transmission ne peuvent qu'augmenter leur satisfaction à l'égard du processus de succession, chose qui aide le dirigeant prédécesseur à accepter progressivement son désengagement de l'entreprise (Venter et al.2005).

L'idéal serait de bien planifier la transmission et de transmettre l'entreprise volontairement au moment opportun, et non pas d'opérer la transmission par obligation, d'une manière forcée à la suite d'un quelconque événement plus ou moins inattendu comme une retraite, un décès, des problèmes de santé, un changement d'activité ou une entreprise en difficulté.²⁰⁰

Enfin, notons que le plan de succession tend à se formaliser progressivement en fonction de l'accroissement du nombre de descendants et de branches familiales et donc de la complexification de la famille (Robic et al, 2014)²⁰¹, ce qui pourrait expliquer notamment que les EF pérennes disposent d'un tel plan contrairement aux EF encore « jeunes » qui en seraient à l'étape informelle de cette planification. Plus précisément, et selon ces auteurs, ce besoin de formalisation de la planification prendrait naissance à partir de la troisième génération.

¹⁹⁹Sharma, P. (1997). Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms. Doctoral dissertation, University of Calgary.

²⁰⁰ On remarque cependant une certaine discordance entre ce qui est préconisé par les chercheurs en matière de transmission d'EF et entre ce qui est pratiqué réellement. En effet, en 2011, à l'occasion du Family Business Survey » mené par le cabinet PwC, pour 48% des dirigeants d'entreprises familiales interrogés, la succession n'est pas arrêtée, ni au niveau du contrôle du capital, ni au niveau de la direction opérationnelle : 48 % des entreprises n'ont aucun plan de succession des cadres dirigeants, et dans 35 % des cas, le successeur direct n'est pas identifié.

²⁰¹ Robic, Paulette, Dominique Barbelivien, et Nicolas Antheaume. « La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale », Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship, vol. 13, no. 3-4, 2014, pp. 25-50.

a. Le processus d'une transmission bien planifiée :

La transmission est définie comme étant un processus dynamique et durable durant lequel les rôles et fonctions des deux principaux acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur sont interdépendants et imbriqués (Cadieux et al, 2002)²⁰².

Les modèles existants (Barnes et Hershon, 1976 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993, cités dans Cadieux, 2002) partent du principe que ce processus ne débute pas lorsque le successeur prend ses fonctions dans l'EF, mais bien avant son intégration, et il prend fin lorsque le prédécesseur se désengage définitivement de l'EF. Quatre principales étapes ont été ainsi identifiées et sont illustrées dans la figure ci-dessous :

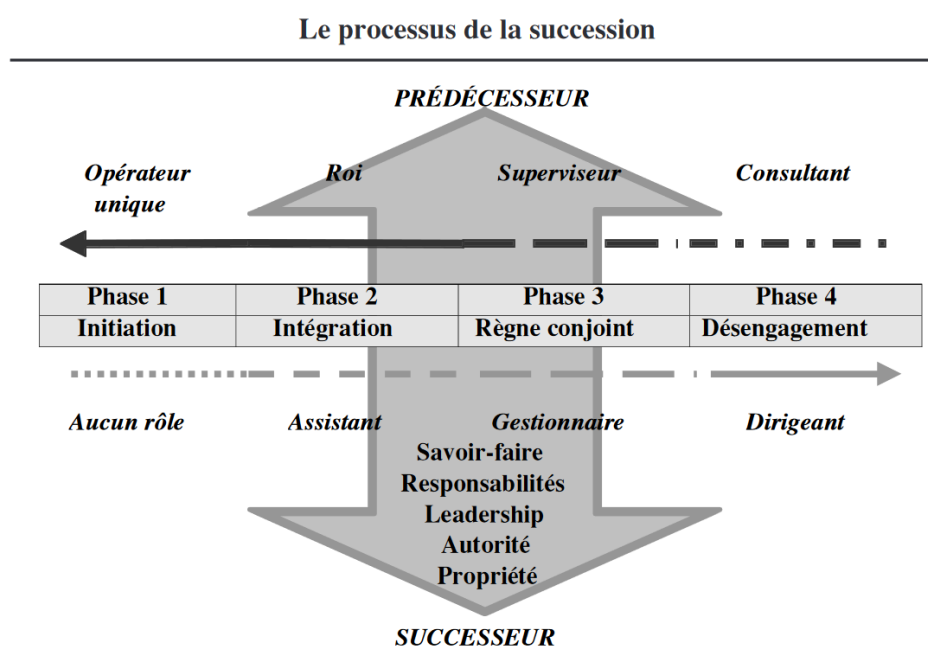


Figure 7 : le processus de succession proposé par Cadieux et Lorrain en 2002 (source : Cadieux et al, 2002)

- **Phase 1 : initiation ou incubation** : durant cette première phase, le dirigeant (propriétaire) souvent seul, se préoccupe principalement de la gestion de l'EF. Quant au successeur, il n'est pas encore intégré, il joue un rôle minime et est très peu impliqué dans les affaires (Churchill et Hatten ,1987). Bien que n'ayant pas une place apparente dans l'EF, c'est au cours de cette période qu'il va découvrir l'entreprise ainsi que son métier et qu'il va développer - en toute logique - une perception positive de son parent

²⁰² Cadieux, L., Lorrain, J. & Hugron, P. (2002). La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs. *Revue internationale P.M.E.*, 15(1), 115–130.

comme dirigeant (Matthews, Moore et Fialko, 1999)²⁰³. C'est également au cours de cette phase, qu'il va développer un intérêt pour l'EF et réfléchir à l'intégrer. On pourrait ainsi décrire cette phase comme étant celle de la découverte de l'EF et du déclenchement de l'affectio-sociétatis.

- **Phase 2 : intégration** : durant cette phase, le dirigeant-proprétaire intègre le successeur dans l'EF, ce dernier faisant ainsi son entrée dans ladite entreprise et commençant à exercer des responsabilités, mais qui restent minimales. Selon Handler (1990), il débute son apprentissage mais de manière assez timide et il ne s'implique pas trop dans les décisions opérationnelles, occupant par exemple un poste à temps partiel ou saisonnier et effectuant principalement des tâches de subalterne. Il s'agirait donc d'une période d'apprentissage (Longenecker et Schoen, 1978 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993). Comme le mentionne G. Jouanne (2008)²⁰⁴, dans les EF centenaires qu'elle a étudiées, à l'adolescence, les enfants des dirigeants desdites entreprises, se sont fait de l'argent de poche en réalisant des travaux minimes. C'est le cas d'Olivier Passot²⁰⁵, qui retouchait au pinceau les porcelaines de Revol ou transportait les moules dans une brouette.
- **Phase 3 : règne conjoint** : étape charnière du processus de transmission, il s'agit d'une phase de cohabitation entre le prédécesseur et le successeur qui dirigent ensemble l'EF. Elle marque l'entrée officielle du successeur dans l'EF (Stravou, 1998)²⁰⁶. Le transfert des responsabilités et de l'autorité se fait ainsi progressivement jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans sa prise de décision et dans son management de l'EF (Cadieux et al, 2002). C'est une étape clé du processus de transmission dont va dépendre la transmission du leadership, des responsabilités, du pouvoir et de la propriété.
- **Phase 4 : désengagement** : phase pendant laquelle, et théoriquement, le prédécesseur commence à se retirer officiellement de l'EF, finalisant ainsi le transfert complet des

²⁰³ Matthews, C.-H., T.-W. Moore et A.-S. Fialo (1999), « Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective », *Family Business Review*, vol. XII, no 2, p. 159-169.

²⁰⁴ Gaëlle Jouanne (2008) : « les secrets des entreprises familiales centenaires » ; dans « chefd'entreprise.com ». <https://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Les-secrets-des-entreprises-familiales-centenaires-27193-1.htm>

²⁰⁵ PDG actuel de l'entreprise Revol SA, fabricant de porcelaine culinaire depuis 1768 et membre de l'association des Hénokiens.

²⁰⁶ STRAVOU, E.-T. (1998), « A four-factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm », *Family Business Review*, vol. XI, no 2, p. 135-141.

responsabilités (Churchill et Hatten, 1987 ; Hugron et Dumas 1993), du leadership, de l'autorité (Handler, 1990) et, éventuellement, de la propriété (Churchill et Hatten, 1987 ; Hugron et Dumas, 1993) au successeur.

Dans certaines EF, la phase d'initiation commence dès le plus jeune âge des successeurs potentiels qui accompagnent régulièrement leurs parents ou leurs grands-parents dans l'EF et qui y sont immergés depuis leur enfance. Il s'agirait d'une pratique qui leur permettrait de s'imprégner de l'EF et d'une expérience qui pourrait les marquer à vie, puisqu'elle associerait l'EF à leurs souvenirs d'enfance. Un lien est ainsi créé avec l'EF et pourrait constituer un signe précurseur d'un attachement à ladite entreprise et d'une première réflexion quant à son intégration. C'est ce qu'illustre G. Jouanne (2008)²⁰⁷ à travers les témoignages recueillis auprès de dirigeants ayant vécu cette phase d'imprégnation de l'EF forte en émotions :

Bernard Martin, producteur de plats cuisinés provençaux, garde un souvenir ému des campagnes d'olives de son enfance. « En septembre-octobre, c'était l'effervescence. Mon grand-père, mon père, les fournisseurs couraient partout. Et mon Dieu, cette odeur d'olive magnifique ! » Pour Jean-Philippe Hugel, le viticulteur, ce sont les vendanges en famille. Pour Antoinette Roze, les machines à tisser si impressionnantes pour une petite fille. Pour Michel Evrard, c'est son papa au volant d'un si grand autocar. Déçu d'avoir été mis à l'écart de la vie de la joaillerie par un père discret, François Mellerio s'est amusé de voir ses enfants participer à l'inventaire ou ouvrir grand les yeux devant les créations qu'il leur présentait.

Source : extrait de l'article de G. Jouanne, (2008) « Les secrets des entreprises familiales centenaires ».

b. La fabrique de l'entrepreneur successeur familial :

Dans la même logique que celle du modèle de succession présenté ci-dessus, certains auteurs comme P. Robic et al (2014)²⁰⁸ parlent d'un processus de « fabrique de l'entrepreneur familial », qu'ils présentent comme une solution envisageable lorsque la famille grandit et se complexifie. Le choix du terme est assez intéressant et les auteurs le justifient en partant du principe qu'on naît héritier mais qu'on ne naît pas entrepreneur, on le devient, via un processus long de socialisation et de mise à l'épreuve.

²⁰⁷Op.cité

²⁰⁸ Robic, Paulette, Dominique Barbelivien, et Nicolas Antheaume (2014). « La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale », Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship, vol. 13, no. 3-4, 2014, pp. 25-50.

Les auteurs soulignent que d’une manière générale, les recherches menées sur la thématique de la transmission de l’EF, soit abordent le processus de transmission mais d’une façon globale, en soulignant les facteurs de sa réussite et de son échec, soit étudient ce phénomène en se focalisant sur les étapes de transmission entre un prédécesseur et un successeur, comme c’est le cas dans le modèle de succession présenté plus haut, soit s’appuient sur des études de cas orientées vers les conflits naissant lors de cette phase et non sur les mécanismes mis en place pour les gérer ou les éviter. P. Robic et al (2014) soulignent également l’insuffisance des travaux sur les transmissions dans les familles élargies et complexes²⁰⁹. Ils notent également l’absence de recherches sur la manière dont les prédécesseurs ont réussi à transformer leurs héritiers en entrepreneurs. C’est ce qu’ils essaient d’étudier en identifiant un processus de « fabrique » qui se décline en trois phases principales qui sont l’incubation, la mise à l’épreuve et la sélection des héritiers.

Mais avant d’expliquer ces phases, il est important de présenter le processus de transmission dans lequel elles sont mobilisées. Les auteurs, s’appuient en effet sur un modèle de transmission qui se fait en six phases et qu’on peut résumer dans le tableau ci-dessous :

Phase	Caractéristiques
1. Accumulation des pressions	Montée discrète et « invisible » des dynamiques de changement. Pressions de deux types : - Temporelles : passage du temps qui pousse les dirigeants à réfléchir à la succession. - Environnementales : des perturbations qui viennent gêner ou remettre en cause certaines routines organisationnelles.
2. déclenchement du désengagement	Initiation de la phase de transition en raison d’un élément déclencheur.
3. Annonce du désengagement	Annonce par le dirigeant de sa volonté de passer la main et de se désengager.
4. Exploration des possibles	Réflexion quant aux alternatives possibles. Phase critique en raison de la difficulté de faire converger les attentes, compétences et volontés des participants à la transmission et de les pousser à faire des compromis.

²⁰⁹ Les auteurs soulignent néanmoins que Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn (1999) ont étudié cette thématique.

5. Choix d'une solution	Finalisation de phase précédente : un choix est fait et est multidimensionnel : il concerne à la fois : - Les personnes qui prennent les rênes de l'EF - Les modalités juridiques, fiscales et organisationnelles
6. Engagement des successeurs	Manifestation par les successeurs de leur engagement personnel et de leur acceptation du choix du prédécesseur (étape 5).

P. Robic et al (2014) soulignent que le choix du successeur (étape 5) est le résultat d'un processus de socialisation qui correspondrait à une succession d'étapes d'incubation, de mise à l'épreuve et de sélection. Une phase d'incubation durant laquelle ces successeurs potentiels, grâce à la densité des contacts qu'ils établissent avec les membres familiaux, notamment les actionnaires, sont imprégnés des valeurs et de l'histoire familiales et sont appelés à y adhérer. Il s'agit ainsi d'une étape durant laquelle on leur « infuse le capital social », ce terme faisant référence ici aux actifs familiaux, notamment les réseaux de relations développés par la famille. Cette phase commence très tôt, dès l'enfance et elle se caractérise par l'orientation très anticipée de la vocation des successeurs faite par la famille d'une manière consciente ou inconsciente. Une socialisation réussie favoriserait le développement du familiness et le maintiendrait à un niveau élevé, ce qui favoriserait la pérennité de l'EF (P. Robic et al, 2014).

Ces héritiers sont également mis à l'épreuve d'une manière précoce dans le sens où ils doivent démontrer et prouver leur engagement envers l'EF, un engagement qui est évalué par les prédécesseurs investis de la mission de la sélection du meilleur successeur possible. Ce processus de socialisation prend fin bien évidemment et en toute logique lorsque le prédécesseur fait son choix.

Les auteurs vont encore plus loin dans leur raisonnement et évoquent l'engagement comme variable clé venant compléter la socialisation des héritiers et qui en serait le résultat. Cet engagement doit émaner à la fois du dirigeant prédécesseur qui doit s'engager à bien accomplir les différentes phases de succession et de l'héritier qui doit adhérer au processus de transmission qui lui est « imposé » par le prédécesseur. Notons que cet engagement est multidimensionnel dans le sens où il ne porte pas que sur l'EF (convergence des objectifs, vision à long-terme, continuité de la famille dans l'entreprise) mais il s'agit également d'un engagement envers la

famille (maintien de l'équilibre familial, perpétuation des valeurs, traditions et réputation familiales, comme le souligne R. Labaki (2007)²¹⁰.

P. Robic et al (2014) soulignent ainsi l'importance du rôle joué par une socialisation entamée suffisamment tôt dans le développement de l'engagement à la fois du prédécesseur et du successeur, ce qui permettrait de mieux planifier la transmission, de réduire les risques de conflits et de résistances et de maximiser ainsi les chances de réussite de ladite transmission. La fabrique de l'entrepreneur familial constituerait ainsi l'aboutissement d'un processus de socialisation précoce qui met à l'épreuve les membres de la nouvelle génération de différentes manières (ex : tests, évaluations, première expérience professionnelle) et à l'issue duquel ces derniers développent un engagement individuel pour le projet collectif regroupant la famille et l'EF et évoluent aux côtés des prédécesseurs qui jouent le rôle d'initiateurs, accompagnateurs, formateurs, évaluateurs et passeurs ; le processus prenant fin avec la sélection du meilleur repreneur.

Dans cette partie on a surtout présenté le processus de transmission et de planification lorsqu'il est efficace et exempt de difficultés et d'obstacles. C'est ce qui nous amène au paragraphe suivant dans lequel on essaiera de synthétiser les principaux freins à la succession et d'identifier les sources de résistances. En effet, il serait utopique d'imaginer que toute transmission est réussie, et quand bien même elle le serait, cela ne voudrait pas dire qu'elle est à l'abri de la survenance de difficultés et de l'apparition de freins ; d'autant plus que les taux élevés d'échec des transmissions intrafamiliales ne font aucun doute sur la nécessité de ne pas négliger le rôle paralysant que pourraient jouer ces freins et résistances.

IV. Freins à la succession et sources de résistance

Etudier la question de la succession exclusivement sous l'angle rationnel serait insuffisant et présenterait un intérêt mineur tant les facteurs psychologiques y occupent une place considérable et font d'elle une opération chargée d'émotions (Hirigoyen 2007)²¹¹. D'ailleurs, le principal frein à la mise en place d'une planification successorale réside principalement dans les résistances psychologiques des acteurs. C'est ce qu'on a évoqué plus haut lorsqu'on a présenté les principales parties prenantes associées à la phase de transmission. Mais sans vouloir

²¹⁰ Labaki R. (2007), « Le concept d'engagement : Une explication de la performance des entreprises familiales », Congrès International de l'AFFI (Association Française de Finance).

²¹¹ Hirigoyen.G « Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, 2007, vol.1, p. 67-90.

tomber dans la redondance, il nous a tout de même paru pertinent de consacrer une partie à ces freins étant donné l'importance de leur influence sur le succès ou l'échec de la transmission.

Cadieux et al (2002), identifient des sources de résistance pouvant entraver le bon déroulement de la succession et les ont classés dans quatre catégories :

a. Les sources de résistance individuelles :

Elles regroupent principalement les caractéristiques psychologiques et comportementales du propriétaire-dirigeant prédécesseur comme ses valeurs, centres d'intérêts, besoins de contrôle, peurs, degré d'identification et d'attachement à l'entreprise, objectifs personnels, santé, âge, cycle de vie etc.

Sans vouloir tomber dans la répétition, pour ce qui est de cette catégorie de freins à la succession, il s'agit principalement du comportement inadéquat du prédécesseur et du successeur, le premier ne voulant pas lâcher le pouvoir, le second ne souhaitant pas reprendre l'EF dont on lui confie la direction et notamment la propriété ou ne mesurant pas l'importance des responsabilités qu'il doit assumer.

Pour ce qui est du prédécesseur et au sens de Handler (1994)²¹², ce dernier est capable de stopper le processus de transmission à la deuxième (intégration) ou à la troisième (règne conjoint) phase du processus de succession présenté plus haut. Selon l'auteur, lors de l'ajustement des rôles qui est fait durant ces phases, le prédécesseur prend conscience de la perte progressive de son pouvoir, ce qui pourrait l'amener à stopper le processus. Le successeur se retrouve ainsi dans l'impossibilité d'assumer pleinement et définitivement le rôle du dirigeant aussi longtemps que le prédécesseur serait capable de l'assumer.

Outre les questions d'âge, de santé ou de cycle de vie, selon de nombreux chercheurs, les sources de résistance trouveraient pour origine des considérations psychologiques et comportementales inhérents aux dirigeants familiaux (Cadieux et al (2002)). Les auteurs citent à ce titre l'exemple du dirigeant familial qui se consacre totalement et entièrement à sa vie professionnelle, ne trouvant jamais l'occasion de développer d'autres centres d'intérêts, ce qui constitue une situation qui est susceptible de rendre difficile le détachement de l'EF. La succession serait perçue dans ce cas comme un « néant existentiel », les prédécesseurs voyant dans l'EF leur raison de vivre. De même, en raison de l'absence

²¹² Handler, W.-C. (1994), «Succession in family business: a review of the research», Family Business Review, vol. VII, no 2, p. 133-157.

ou du manque d'apprivoisement de certaines peurs et craintes comme la peur de la mort, de la vieillesse, de la perte d'identité etc, le prédécesseur pourrait adopter un comportement visant à retarder le déclenchement la succession, et ce d'une manière consciente ou inconsciente. Les auteurs parlent ainsi d'un transfert des besoins affectifs du prédécesseur sur son entreprise qui serait à l'origine du refus ou de la difficulté de lâcher prise. Les auteurs se questionnent, et à juste titre, si ces résistances sont les mêmes lorsqu'il s'agit de femmes dirigeantes en phase de passation de leurs EF. En effet, des études ont établi que les femmes ont plus de facilité à prendre la retraite et qu'elles ont plus de centres d'intérêts que les hommes, du moment qu'elles sont investies à la fois dans la vie de l'entreprise, mais également dans la famille. Dès lors, on se questionne quant au degré de résistances pouvant émaner de femmes dirigeantes, comparées aux hommes. Vivent-elles la transmission de la même manière que leurs homologues masculins ? Ont-elles plus ou moins de difficultés à quitter l'EF ?

Notons enfin, que les freins émanant du prédécesseur peuvent également trouver leur origine dans la crainte de ce dernier de ne pas être équitable entre ses enfants et de voir apparaître des conflits familiaux (Friedman,1991)²¹³ susceptibles de créer des ruptures dans la famille.

b. Les sources de résistance interpersonnelles :

Elles font référence à la qualité des relations qui existent entre le prédécesseur et le successeur ainsi que celles existant entre tous les membres de la famille. Les auteurs mesurent cette qualité des relations par la qualité de la communication par exemple, le degré de confiance, le respect mutuel, l'affabilité etc. Plus ces variables sont fortes, plus les relations entre tous ces individus sont transparentes, saines et équilibrées et plus la succession a des chances de réussir.

Cadieux et al (2002) se demandent à ce titre si ces relations ne seraient pas différentes lorsque le prédécesseur est une femme. Du fait de sa présence marquée à la fois dans l'entreprise mais également dans la sphère familiale, la relation est déjà bien établie à la fois avec les successeurs mais également avec les autres membres familiaux. Cela ne constituerait-il pas un facteur favorisant la réussite de la transmission, créant ainsi une nouvelle dynamique de succession différente de celle où le prédécesseur est le père qui

²¹³ Friedman, S.-D. (1991), « Sibling relationships and intergenerational succession in family firms », Family Business Review, vol. IV, no 1, p. 3-20.

transmet à ses enfants, et qui dans de nombreux cas, commence à les connaître réellement lorsqu'il travaille avec eux ? (Cadieux et al, 2002).

c. Les sources de résistance organisationnelles :

Ces sources de résistance trouveraient leur origine dans la culture de l'organisation, sa structure, les liens existants entre le prédécesseur et le personnel de soutien, le personnel cadre, les membres du conseil d'administration, mais également dans les relations entre les membres du personnel et le successeur. Bien que ne faisant pas partie des parties prenantes principales associées à la transmission, il n'en demeure pas moins que ces individus ont le pouvoir de freiner ou au contraire de favoriser le bon déroulement de la succession. Par exemple : des salariés fortement attachés au prédécesseur et n'étant pas convaincus de la légitimité du successeur pourraient refuser de coopérer avec ce dernier, voire le bloquer dans sa prise de fonctions et dans l'accomplissement de ses tâches. C'est ce que confirment Cadieux et al (2002) qui évoquent l'exemple de l'intégration des enfants dans l'EF pour les préparer à la succession et qui pourrait déplaire à certains employés fidèles qui voient en cette intégration une limitation ou une fin à leurs ambitions professionnelles et à leurs plans de carrière. Par frustration, ces derniers pourraient être amenés à se comporter d'une manière nuisible pouvant menacer le bon déroulement de la transmission.

De même, des fournisseurs et des clients anciens qui ne font confiance qu'au prédécesseur pourraient rompre leurs liens et leurs contrats à la venue d'un nouveau dirigeant, ce qui entraverait le bon fonctionnement de l'EF.

d. Les sources de résistance environnementales :

Il s'agirait ici de s'intéresser aux freins à la succession pouvant émaner des parties prenantes externes à l'EF comme les fournisseurs, clients, concurrents, les institutions financières, le marché, le gouvernement etc...

V. Les particularités de la transmission dans les entreprises familiales centenaires

Dans cette partie, on s'appuie principalement sur les travaux menés sur les membres de l'association des Hénokiens, les enquêtes menées à l'initiative de l'EFC, ainsi que des articles de presse s'étant intéressés aux anciennes EF et aux dynasties familiales. Il nous semble en effet intéressant, après avoir présenté les principaux développements théoriques relatifs à la transmission, de les confronter à la littérature empirique.

1) Le soutien de la continuité de la famille : choix délibéré ou devoir familial ?

Construites sur la vision de leurs fondateurs, les sociétés membres des Hénokiens expriment leur culture distinctive par une loyauté indéfectible envers leur pays, leurs régions et leurs communautés ; envers leurs professions et leurs parties prenantes ; et envers leurs croyances de base et leurs valeurs fondamentales. « Soutenir le travail de l'homme et la continuité familiale » est le credo des Hénokiens. Selon M. Bennedsen et B. Henry (2019), les Hénokiens offrent une force puissante pour assurer une bonne alternative réussie aux « business models » qui sont souvent axés sur le court terme.

Cette continuité familiale ne pourrait être assurée que si l'héritage familial est accepté, valorisé et préservé. Cette acceptation, volontaire ou imposée, résulte souvent d'un sentiment de « devoir », de « sacrifice », de « responsabilité », mais aussi de « fierté » que ressentent les membres familiaux qui considèrent qu'ils sont chargés d'une mission « familiale » au titre de laquelle ils doivent sauvegarder l'héritage familial et le garder « intact » pour en faire bénéficier les générations futures ; et dans ce cas, nul ne voudrait être celui ou celle qui aura mené l'EF à sa perte, détruisant ainsi toute une culture et tout un patrimoine qui datent de plusieurs siècles. L'article consacré aux secrets de réussite des EF centenaires et publié par G. Jouanne (2008), s'intéresse d'ailleurs à cette idée et la développe à travers des exemples concrets d'EF dont on reprend les extraits suivants :

« Si Bernard et Aymeric Dauvet ont choisi d'intégrer l'entreprise familiale, il n'en a pas été de même pour Jacques, le père de l'actuel dirigeant. « Il voulait entrer dans la marine. Seulement son père en a décidé autrement », raconte Bernard Dauvet²¹⁴. Deux générations auparavant, la fille du patron avait même été forcée par ses parents d'épouser un batteur d'or. Les temps ont heureusement changé. La plupart des chefs d'entreprise actuellement en poste n'envisagent pas une seconde de forcer leurs enfants. D'autant moins que certains d'entre eux, s'ils n'ont pas été littéralement contraints, se sont sentis obligés d'entrer dans l'entreprise familiale. C'est le cas de François Mellerio²¹⁵ « A la mort de mon père, mon oncle, qui codirigeait l'entreprise, a sollicité mon aide. Comment refuser ? » Son service militaire accompli, direction la bijouterie pour le tout jeune homme. Antoinette Roze²¹⁶ a vécu une expérience similaire : « Mon père m'a dit qu'il avait besoin de moi, alors je suis

²¹⁴ Dirigeant de l'entreprise « Maison Dauvet », la plus ancienne entreprise française de battage d'or.

²¹⁵ Ancien dirigeant de l'entreprise Mellerio dits Meller, membre de l'association des Hénokiens, et la plus ancienne joaillerie de France.

²¹⁶ Entreprise La Maison Roze, la plus ancienne manufacture de soie de France et membre de l'association des Hénokiens.

venue dès la fin de mes études. » Aucun des deux n'est passé par la case « société extérieure » et le regrette.

Si les dirigeants cités plus haut ont été « forcés » de reprendre l'EF, d'autres ont eu le privilège ou la chance de choisir volontairement d'intégrer l'entreprise, comme le cas de Michel Richard (Paraboot) cité également par G.Jouanne (2008) et qui a vécu une expérience décevante dans les multinationales pendant environ quatre ans avant de décider d'intégrer l'EF. D'autres, comme Jean-Philippe Hugel²¹⁷ savaient dès le départ qu'ils étaient destinés à diriger l'EF, ou avaient le choix de faire carrière ailleurs, mais dont l'attachement à l'EF a fini par prendre le dessus, comme c'est le cas de Bernard Dauvet qui avait été tenté de devenir avocat après avoir fait des études en droit et qui finalement s'est laissé convaincre par ses souvenirs d'enfance dans l'usine « *J'aimais cette cacophonie qui, pendant une minute, quand par miracle tous frappaient en cadence, n'en était plus une.* » (G.Jouanne, 2008).

D'après les enquêtes menées par EFC en 2012, 2013 et 2014, et en ce qui concerne la transmission, cette dernière est décrite comme étant une responsabilité personnelle importante. Les dirigeants sondés la perçoivent dans leur majorité comme une chance, mais confirment également qu'elle implique une très forte implication personnelle, en particulier lorsque l'EF est éponyme et qu'elle constitue un véritable engagement social vis à vis de leurs salariés.

Ce qu'on trouve très intéressant à partir de ce qu'on vient d'exposer, c'est que contrairement à ce qui a été présenté plus haut en se référant à la littérature théorique, dans ces entreprises pérennes dont certaines sont multi-centenaires et supposées servir d'exemples notamment en matière de transmission, les successeurs n'ont pas tous exprimé leur volonté de reprendre l'EF, certains y ont même été forcés. Mais ils ont néanmoins réussi à diriger ces entreprises en raison d'un sentiment de « responsabilité » ou de « devoir » qu'ils se devaient de remplir par respect et par honneur à leurs aînés et à l'héritage familial. Dans ce cas, transmission rimerait avec « sacrifice » et « sens du devoir » et ne résulterait pas forcément d'un processus de rencontre de volontés réciproques entre prédécesseur et successeur, mais plutôt d'un fort affectio-sociétatis et familiae très prononcé chez les repreneurs. Il serait alors peut-être intéressant d'étudier le cas de transmissions réussies et dans lesquelles les successeurs étaient forcés de reprendre l'EF, cela pourrait nous éclairer sur le déroulement particulier de ce type de transmission « imposée ».

²¹⁷ Un des dirigeants de l'entreprise Hugel & Fils, viticulteur et membre de l'association des Hénokiens.

2) Une volonté de pérennisation de l'EF mêlée à un sentiment d'appréhension :

Se décrivant comme dépositaires, plutôt que comme propriétaires, les dirigeants des EFC ayant été interrogés dans le cadre des enquêtes menées l'EFC en 2012, 2013 et 2014, ont exprimé leur volonté d'opérer une transmission intrafamiliale à hauteur de 86%, avec 50% qui l'ont déjà préparée (chiffres de 2014). Ils indiquent néanmoins ne pas détenir toutes les ressources financières nécessaires pour assurer cette transmission (plus de 50% des entreprises) et redoutent l'environnement fiscal qu'ils trouvent pénalisant et paralysant, ce qui les pousserait à envisager l'ouverture de leur capital à des actionnaires externes et expliquerait notamment la disparition d'une entreprise centenaire chaque mois en moyenne.

Par ailleurs, interrogés sur les solutions envisagées en vue de réussir la transmission et d'assurer la pérennité de leur entreprises, ces dirigeants familiaux réfléchissent en premier lieu à la solution de désintéressement financier d'une branche familiale à hauteur de 58%, avec pour objectif la conservation de la majorité du capital entre les mains d'une seule branche familiale, vient ensuite la création d'une société holding (34%), la scission des activités (20%) et enfin le recours à un partenaire financier extérieur (<10%).

3) La planification de la succession en adoptant des règles strictes :

En s'intéressant aux EF membres de l'association des Hénokiens (M. Bennedsen et B. Henry, 2019) évoquent la succession comme facteur clé expliquant notamment la survie de ces entreprises. Les plans de succession n'ayant pas toujours été efficaces, ces entreprises procédaient plutôt par tâtonnement au fil des siècles, mais n'ont jamais cessé de s'améliorer et de s'adapter aux attentes évolutives tant de l'environnement que des parties prenantes impliquées dans ce processus de succession. Elles ont réussi à développer des plans ou modèles de succession durables qui pourraient inspirer les jeunes EF redoutant cette phase de changements²¹⁸.

Traditionnellement, la plupart des Hénokiens préféraient un modèle de succession strict fondé sur la primogéniture, souvent masculine, selon lequel la propriété et la direction de la famille étaient transférées de père en fils (M. Bennedsen et B. Henry, 2019).

²¹⁸ A ce titre, l'Association des Hénokiens a jugé utile de proposer sur son site internet un guide élaboré par le professeur universitaire William T. O'Hara comportant une cinquantaine de questions et recommandations et tournant autour de trois axes à savoir : Le plan stratégique, le plan prévu pour la succession à la tête de l'entreprise et la succession des biens. Ce guide permet d'identifier les sujets sur lesquels le dirigeant d'une EF se doit d'être préparé lorsqu'il veut transmettre son entreprise. Ce guide est disponible sur le site officiel de l'association.

Comme on l'a souligné plus haut, la transmission étant un processus évolutif et dynamique, sa planification l'est également. Ces modèles « traditionnels » ont ainsi évolué afin de préserver leur utilité ainsi que leur pertinence : de plus en plus de femmes dirigeantes ont pris les rênes du pouvoir et de plus en plus de gestionnaires professionnels dirigent les entreprises. Cette idée est corroborée par les réflexions de Haddadj et Andria (2001)²¹⁹ qui soulignent qu'en fonction de la nature de la transmission mise en place, des changements et réorientations stratégiques relatifs à cette transmission doivent être pensés et mis en œuvre.

Notons que cette évolution n'est pas uniforme ou pareille dans toutes les entreprises, puisque plusieurs variables notamment culturelles, entrent en jeu et influencent donc la planification, ce qui expliquerait la pluralité des plans de succession adoptés par ces entreprises. Par exemple, les auteurs ont remarqué que chez les membres Hénokiens japonais, les modèles de succession demeurent plutôt traditionnels appuyés sur un modèle patriarcal strict, dans lequel un père transmet l'entreprise à son fils aîné, comme c'est le cas dans Hoshi Ryoken.

D'autres Hénokiens ont mis en place un plan de succession qui prévoit un processus très soigné de sélection et de choix du successeur qui doit être le meilleur, le plus talentueux et le plus compétant parmi les autres successeurs potentiels. Ainsi, toutes les règles et pratiques applicables dans ces entités sont axées sur le recrutement de dirigeants talentueux, y compris des membres non familiaux.

Dans le cadre de leurs travaux de recherche M. Bennedsen et B. Henry, (2019), ont pu identifier quatre points clés caractérisant la transmission dans les entreprises membres des Hénokiens :

1. Penser un plan de succession approprié qui tient compte de l'environnement culturel et institutionnel de l'entreprise, de la famille et du pays ;
2. Assurer la bonne transmission des actifs « immatériels » familiaux tels que l'héritage, les réseaux, les valeurs fondamentales entre générations et trouver un terrain d'entente entre les générations afin d'éviter les conflits intergénérationnels.
3. Encourager les générations futures à développer des compétences et viser l'excellence en favorisant la formation, les études longues et l'expérience notamment en dehors de l'EF.

²¹⁹ Haddadj, S. et A. Andria (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiale », *Revue française de gestion*, no 132, janvier-février, p. 11-22.

4. Envisager et concevoir des modifications de la stratégie business, de la structure organisationnelle et de la gouvernance parfois nécessitées par le passage d'une génération à l'autre.

Afin d'illustrer nos propos, et toujours en se référant aux travaux de M. Bennedsen et B. Henry, (2019) et aux études de cas, on peut citer le cas de l'entreprise Friedr. Schwarze GmbH & Co. KG fondée en 1664 et qui produit les vins et spiritueux. La dernière transmission a été faite à la 13^{ème} génération et au titre de laquelle Katharina Scharze a succédé à son père Friedrich Schwarze, dirigeant de la 12^{ème} génération. Ladite succession a dû être votée à l'unanimité à la fois par les actionnaires de la société mais également par les membres de la famille. Elle a également fait l'objet d'un processus de sélection transparent connu de tous les membres familiaux.

4) La favorisation des compétences dans le choix du successeur :

Comme on l'a mentionné, les EF pérennes comme les Hénokiens sont très strictes et exigeantes lorsqu'il s'agit de transmission, étant donné l'importance des enjeux que cette étape cruciale implique à la fois pour l'entreprise et pour la famille. Le choix du successeur n'est pas une tâche facile, ce dernier est souvent mis à l'épreuve et est appelé à prouver qu'il possède les compétences nécessaires et qu'il est à la hauteur de la mission qui lui sera confiée. Ce qui ressort des études qui ont été menées sur ces organisations, c'est que ces dernières doivent s'assurer que le successeur possède une expérience professionnelle suffisante, certaines exigeant même l'acquisition d'une expérience en dehors de l'EF avant son intégration. Par ailleurs, le successeur est tenu d'avoir une bonne connaissance de l'EF et d'acquérir les compétences nécessaires à sa bonne gestion. (M. Bennedsen et B. Henry, 2019). Cette pratique a été également identifiée par G. Jouanne (2008) qui s'est intéressée à déceler les secrets de longévité des EF centenaires, et qu'on pourrait illustrer par les témoignages de dirigeants familiaux évoqués dans ledit article, dont voici un extrait :

« Au début des années 2000, Aymeric Dauvet²²⁰ le fils du batteur d'or, est embauché comme apprenti chez un batteur d'or, ami de son père, pour apprendre le métier. Jean-Jacques Hénaff²²¹ va plus loin encore. Il impose à tout membre de la famille qui souhaite intégrer l'entreprise de travailler au préalable au moins cinq ans dans une autre société. « Pour que

²²⁰ Op cité : Dirigeant de l'entreprise « Maison Dauvet », la plus ancienne entreprise française de battage d'or.

²²¹ Hénaff est une entreprise française familiale fondée en 1907 par Jean Hénaff, basée à Pouldreuzic (29) dans le Finistère. Elle est gérée actuellement par la 4^{ème} génération représentée par Loïc Hénaff, qui a succédé à son père Jean-Jacques en 2010.

le candidat fasse ses preuves et dispose d'un parachute si les choses tournent mal dans l'entreprise familiale. »

Pour cette raison et comme on l'a évoqué plus haut concernant le processus de transmission, les héritiers dans ces entreprises centenaires passent par une phase d'intégration « précoce » dans l'EF et y travaillent pendant plusieurs années en occupant des postes différents, débutant par des postes opérationnelles avant d'atteindre progressivement les postes de direction. Ceci leur permet non seulement de connaître le métier de l'EF dans ses moindres détails, mais aussi de gagner une légitimité auprès des parties prenantes notamment les salariés. L'article de presse consacré aux secrets de réussite des EF centenaires et publié par G. Jouanne (2008) dans *chefdentreprise.com*, illustre par des exemples concrets cette idée. En voici un extrait :

« Des expériences qui lui ont assuré une découverte en douceur du métier qu'il reproduit aujourd'hui avec sa progéniture. Cet été, ses jeunes enfants ont visité l'entreprise familiale. « Il n'est pas question de les embrigader, plaisante le père de famille, mais de leur faire partager un savoir-faire, une histoire dont ils peuvent être fiers. » Les ouvriers de Revol Porcelaine²²² savent que leur directeur a mis la main à la pâte, qu'il connaît les différents postes. « Cela me confère auprès d'eux une légitimité, que je n'aurais pas eue si j'avais été nommé directeur du jour au lendemain », analyse ce diplômé d'une école de commerce, entré dans l'affaire familiale, voici 10 ans, comme « simple » commercial. Il en devient ensuite directeur commercial, puis directeur marketing et PDG. « Mon père voulait que je connaisse tous les coins et recoins avant de me lancer seul. » Michel Evrard a aussi rempli diverses fonctions dans l'entreprise de transport de son père pendant une quinzaine d'années. »

Cette priorisation des compétences et la volonté de pérenniser l'entreprise poussent certains dirigeants à envisager la possibilité de transmettre l'EF à des personnes externes. Cela ne concorde pas forcément avec les entreprises qu'on étudie et qui restent dans la sphère familiale, mais on estime qu'il est nécessaire de mentionner ce point, car il démontre la réalité desdites entreprises qui certes sont pérennes sous leur forme actuelle, mais ne sont pas immortelles et rien ne garantit qu'elles resteront exclusivement familiales dans les années à venir. C'est ce que confirment d'ailleurs deux dirigeants d'entreprises faisant partie des Hénokiens qui expriment

²²² L'entreprise Revol porcelaine est membre de l'association des Hénokiens.

leur souhait que l'aventure se poursuive au sein de la même famille, mais qui pour autant, n'excluent pas l'éventualité d'une défamiliarisation de leurs EF.

« Même s'ils sont ravis quand un enfant désire reprendre le flambeau, ils ne sont pas hostiles d'emblée à l'idée de s'ouvrir à l'extérieur. « La priorité, c'est le savoir-faire et le maintien de l'emploi des salariés », estime Olivier Passot, de Revol Porcelaine qui, si aucun de ses enfants n'est intéressé par l'entreprise familiale, vendra sans scrupule à un étranger. Même son de cloche du côté d'Antoinette Roze, 12^e génération de tisseurs de soie tourangeaux. Sans enfants, elle souhaiterait que ses neveux prennent sa succession. « S'ils optent pour une autre voie, tant pis, conclut la dirigeante. Héritier de sang ou héritier de cœur, peu importe. Ce qui compte, c'est que notre savoir-faire ancestral perdure. »

Source : G. Jouanne, (2008)

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P2.2: Les entreprises familiales pérennes planifient et opèrent leurs transmissions en accord avec les quatre phases du modèle proposé par Cadieux et al (2002)

- P2.2.a : les transmissions dans les entreprises familiales pérennes reposent sur un processus de socialisation précoce du successeur dans l'EF
- P2.2.b : les transmissions dans les entreprises familiales se caractérisent par l'engagement infaillible et sans équivoque à la fois du prédécesseur et du successeur.

P2.3 : Les entreprises familiales pérennes planifient leurs transmissions tant sur les plans fiscal et juridique et managérial.

P2.4 : Les entreprises familiales pérennes se sont engagées dans un processus de formalisation de la planification de la transmission et ce à partir de la troisième génération.

Chapitre 3 : Les capacités organisationnelles dans l'entreprise familiale pérenne à l'origine d'avantages concurrentiels durables

Comme déjà mentionné, l'une des difficultés rencontrées dans l'étude de cet objet de recherche a été la détermination d'un cadre conceptuel général de la recherche permettant d'orienter notre démarche, notamment l'étude empirique.

Après l'identification du système de gouvernance et de la transmission comme axes de recherche pertinents, notre travail de réflexion nous a mené à s'intéresser notamment aux ressources et compétences sources d'avantages concurrentiels durables, développés par les entreprises étudiées. Plus précisément, ce sont les sources d'avantages concurrentiels d'origine interne qui nous intéressent le plus, puisqu'on estime que si les entreprises étudiées sont pérennes, c'est notamment grâce à des atouts, forces et capacités qui leur sont inhérents et qui sont également propres à chaque famille fondatrice. Ces capacités stratégiques auraient permis auxdites entreprises de se constituer un bon positionnement stratégique et concurrentiel sur leur secteur d'activité, leur permettant ainsi de résister à la concurrence accrue et aux évolutions de leur environnement.

Ceci nous amène alors à réfléchir à la théorie des ressources et compétences qui constituerait à notre sens, un cadre théorique de référence adéquat pour identifier un certain nombre de capacités organisationnelles susceptibles de favoriser la longévité des EF.

Par conséquent, le présent chapitre est organisé autour de trois sections : une première section mettra l'accent sur certaines spécificités du comportement stratégique des EF, ce dernier étant orienté vers un objectif de pérennisation de l'entreprise. Une deuxième section s'attardera sur l'analyse des avantages générés par l'implication personnelle et émotionnelle de la famille dans l'entreprise. Enfin, une troisième et dernière section s'intéressera à l'analyse des particularités des relations qu'entretiennent les EF pérennes avec les personnes, le temps et le territoire dans lequel elles sont implantées.

Section 1 : Un comportement stratégique au service de la pérennité

Cette première section se propose d'identifier et d'expliquer un certain nombre de choix stratégiques propres aux EF qui réussissent dans la durée ; des choix qui contribueraient à priori à la pérennité de ces firmes. Tout d'abord, la définition du cadre théorique mobilisé tout au long du présent chapitre et mentionné plus haut (notée TRC) s'impose. Ensuite on passera à l'explication de certains aspects particuliers relatifs à la démarche stratégique des EF durables, à savoir : la vision stratégique adoptée, la politique de financement et d'investissement suivie, la stratégie d'innovation appliquée, l'inscription dans une démarche de professionnalisation et enfin le choix de la taille de la structure.

I. Présentation du cadre théorique mobilisé :

La théorie des ressources et compétences (TRC) constitue un cadre conceptuel et théorique essentiel en management stratégique, à travers l'analyse des avantages concurrentiels des entreprises en se concentrant notamment sur les capacités stratégiques qui fondent ces avantages concurrentiels.

La TRC comprend en réalité une multiplicité de branches, reposant sur différentes unités d'analyse, et dont émergent diverses prédictions, mais qui possèdent un héritage commun : la théorie de la croissance de Penrose (1959). Ces branches sont principalement axées sur le fait qu'il s'agit pour la firme d'internaliser les activités « stratégiques », c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle détient des ressources, des compétences clés ou des compétences dynamiques lui conférant un avantage concurrentiel. Parmi ces branches, on peut citer principalement la « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « Knowledge Based View » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996) (H. Ghozzi, 2008)²²³.

La théorie des ressources et compétences permet d'identifier les capacités stratégiques sur lesquelles il sera possible de fonder un avantage concurrentiel durable. Elle repose ainsi sur une analyse détaillée des ressources et compétences qu'une organisation détient.

²²³ Ghozzi.H (2008). L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires. AIMS Nice, Jan 2008, Nice, France. (halshs-00368704)

Rappelons à ce titre que :

- **Les ressources** : font référence aux actifs tangibles et intangibles dont dispose une entreprise. Elles peuvent inclure des éléments comme les employés, les technologies, les marques, les brevets, les installations, etc
- **Les compétences** : représentent le mode de coordination des ressources. Elles résultent des interactions entre connaissances individuelles et organisationnelles, pratiques et attitudes.

L'approche Ressources-Compétences, développée par C. Prahalad et G. Hamel, intègre ces compétences-clés et les capacités organisationnelles. Les capacités organisationnelles découlent de l'utilisation coordonnée des ressources. Ce sont les combinaisons complexes de compétences et de ressources qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur. Elles sont le fruit de l'apprentissage collectif de l'organisation et permettent de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence. Les capacités organisationnelles sont ancrées dans la mémoire de l'entreprise et déterminent sa performance. A ce titre, l'entreprise développe un ensemble de compétences-clés qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents et qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable.

En partant de là, s'inscrire dans la lignée de ce courant théorique semble être pertinent, puisque ce qu'on cherche à identifier, ce sont bien des ressources, des compétences uniques, des facteurs clés ayant permis la constitution d'avantages concurrentiels durables, de forces stratégiques ayant soutenu la pérennité des entreprises étudiées.

A cet effet, on présente dans ce qui suit les principaux éléments caractéristiques des EF pérennes et qui constituent à notre avis des capacités organisationnelles et stratégiques clés ayant concouru au succès à long terme des EF, favorisant par conséquent leur pérennité. On tient à préciser que ce courant théorique sert de référence non seulement pour la présente section, mais également pour les autres sections du présent chapitre.

II. Une vision stratégique pragmatique

Le domaine de la stratégie ou du management stratégique est certainement celui qui a donné lieu au plus grand nombre d'études, plus dans le domaine empirique que dans le domaine conceptuel. J.L. Ward (1988) aborde la question de la survie des entreprises familiales à travers l'utilisation de la planification stratégique. L'auteur montre notamment que les entreprises familiales adoptent des stratégies de défense, dans le but essentiel de maintenir le contrôle de

la famille sur l'entreprise. Dans un domaine relativement proche de celui de la survie de l'entreprise, S. Mignon [1998] s'attache à analyser le concept de pérennité sous son aspect organisationnel. L'étude repose sur un échantillon diversifié d'entreprises familiales pérennes et met en évidence des comportements de pérennité, et surtout le contenu des « constantes » et des « changements » nécessaires à la réalisation de cette pérennité.

Selon (C. Daily, M. Dollinger 1992) les EF poursuivent des stratégies de croissance beaucoup plus actives que les entreprises non familiales. Selon R. Donckels, E. Fröhlich [1991], les EF seraient « dirigées vers elles-mêmes » ou orientées vers l'environnement familial. Leur équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, organisateurs, que des « pionniers » ou entrepreneurs. Ainsi, le comportement stratégique est plutôt conservateur. Dans ce même ordre d'idées, les résultats issus des études et enquêtes menées par EFC et le cabinet BM&S²²⁴, montrent que les EF centenaires seraient dotées d'une vision stratégique pragmatique dans le sens où dans ces organisations le cycle de direction est relativement long (29 ans en moyenne), permettant au dirigeant de voir les conséquences de ses décisions. Les choix stratégiques sont donc souvent pris avec pour contrainte de ne pas remettre en cause les fondamentaux.

Selon Naldi et al. (2007) et Miller et Le Breton, (2005), les décisions stratégiques prises au sein des EF sont en accord avec l'esprit de famille, attestant un lien revendiqué entre contrôle familial, prise de risque et innovations. Comme le montre le « Family Business Survey » mené par PwC (2010/2011), en termes de stratégie, une vision à long terme et de prudence est de mise avec un retour sur investissements compris entre 5 % et 15 %. La stratégie d'une entreprise familiale vise à construire cette dernière sur des bases solides dans le but de constituer un patrimoine transmissible aux générations futures. Véritables facteurs stables de l'économie (Allouche et Amann, 2000), les EF investissent sur le renouvellement ou l'extension de leur outil de production, en recherche et développement et éventuellement en effectuant de la croissance externe. Conscientes à la fois de la nécessité de maintenir la qualité de leur offre et de leur capacité à mobiliser leurs équipes, ces entreprises adoptent une posture volontaire et dynamique. Lorsque la famille est unie et adopte une vision partagée, il existe une concordance entre les stratégies familiales et entrepreneuriales et le souhait de pérenniser l'activité.

En termes d'investissements, les entreprises familiales ont plutôt une gestion très prudente :

²²⁴ Pour avoir plus de détails sur les études et enquêtes ainsi que sur le label EFC, se rendre sur le site internet officiel : <http://www.efc-centenaires.fr/>. La dernière enquête relative à l'année 2023 est en cours, de ce fait on n'a pas encore accès à ses résultats.

- Pour se financer, elles comptent avant tout sur l'autofinancement avant de se tourner vers les établissements financiers et très rarement vers les soutiens publics.
- En ce qui concerne le retour sur investissement, 38 % des dirigeants interrogés attendent une rentabilité annuelle inférieure à 15 % et 20 % attendent une rentabilité annuelle supérieure ou égale à 15 % (Chiffres obtenus à partir de l'enquête de PwC, 2011).

En ce qui concerne les stratégies RSE et le développement durable, les EF suivent le mouvement. En effet, 61% des entreprises étudiées (enquête PwC en 2011 : le Family Business survey), déclaraient en 2010 avoir engagé une démarche de développement durable et adopté une stratégie RSE, et 47% des dirigeants français d'entreprises familiales considèrent que ces politiques peuvent avoir un effet positif sur leur activité. La RSE et le développement durable seraient autant des leviers de réduction des coûts et des risques, que des charges et contraintes supplémentaires. 34 % considèrent qu'ils pourraient constituer des leviers de croissance pour leur activité.

III. Une politique de financement prudente

G. Hirigoyen (1982, 1984a et 1984b)²²⁵ a mis en évidence l'existence d'une stratégie financière prudente des dirigeants d'entreprises familiales, avec pour objectif la pérennité de l'entreprise. Comme cela a déjà été évoqué, les EF connues pour leur aversion pour les décisions stratégiques et financières porteuses de risque, se caractérisent par un moindre recours à l'endettement et une certaine réserve affichée à l'égard de ce type de financement. Allouche et Amann, (1995)²²⁶ ; Gallo et Vilaseca, (1996)²²⁷ ; Gallo et al, (2000)²²⁸ et Naldi *et al.* (2007)²²⁹ ont pu en effet montrer que les EF prennent significativement moins de risque que les entreprises non familiales : elles évitent les projets d'investissements qui sont considérés comme trop coûteux, et adoptent des stratégies financières prudentes souvent caractérisées par le recours privilégié à l'autofinancement et à la limitation de l'endettement. D'ailleurs, ces entreprises ont un ratio

²²⁵ Hirigoyen G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », Banque, mai, n° 417, P. 588-594.

Hirigoyen G. (1984a). Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux I.

Hirigoyen G. (1984b). « Peut-on parler d'une politique des dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées », Banque, n° 436, février, p. 207-210.

²²⁶ Allouche J. et Amann B. (1995), Le retour triomphant du capitalisme familial in "de Jacques Coeur à Renault: Gestionnaires et Organisations" Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse

²²⁷ Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.

²²⁸ Gallo, M. Á., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2000). Comparación entre Empresas Familiares y No Familiares: Lógicas financieras y preferencias personales. IESE, DI-406.

²²⁹ Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20, 33-47.

Dettes/Capitaux propres peu élevé ; ce niveau d'endettement est expliqué par la volonté d'éviter le risque de faillite de l'entreprise (M.A. Gallo, A. Vilaseca 1996)²³⁰.

Comme le montre une étude menée par le cabinet KPMG en 2007, le taux d'endettement des entreprises familiales est de 32 % alors que celui des entreprises non familiales s'élève à 78 %. Cette prudence et ce recours moindre aux sources de financement externe sont d'autant plus favorisés que les entreprises familiales ont tendance à verser moins de dividendes qu'elles soient non cotées (Hirigoyen 1984)²³¹ ou cotées (Romon 2000). Hirigoyen (1984) montre en outre qu'il n'y a pas de politique de dividende dans les PME-PMI non cotées. Cette faiblesse ou absence de distribution de dividendes permet à ces entreprises de bénéficier d'une capacité d'autofinancement importante qui illustre bien la marge de sécurité dont elles se dotent (Allouche et Amann, 2000). Selon C. De Cambiaire, (2017), s'étant penchée sur le cas des Hénokiens, cette stratégie serait payante : si les entreprises familiales enregistrent « *des taux de croissance à peine inférieurs aux autres sociétés, sur le long terme, elles sont tout aussi rentables* », explique Pascal Nguyen, directeur académique et de la recherche à l'Ecole supérieure pour le développement économique et social de Lyon. « *Leur performance financière, précise-t-il, est lissée dans le temps car elles se montrent plus prudentes* »

Cette prudence dans la politique de financement, cette recherche d'indépendance financière s'explique par plusieurs raisons. Elle est due notamment à la priorité accordée à l'objectif de pérennité des activités de l'entreprise et du contrôle familial, induite par la volonté de transmission aux générations futures. De ce fait, l'entreprise familiale n'a pas intérêt à s'embarquer dans des politiques de financement risquées et hasardeuses pouvant mettre en péril son patrimoine et par conséquent celui de la famille. Une autre raison justifiant cette prudence, consiste dans le fait que les actionnaires familiaux ne diversifient pas généralement leurs portefeuilles d'actifs, l'entreprise constituant souvent une part prépondérante du patrimoine familial. Pour cela, il faut que l'entreprise veille à bien gérer ses ressources et à bien choisir ses moyens de financement, puisque les intérêts et les ressources des actionnaires sont en jeu. En outre, comme le souligne T. Poulain-Rehm (2006), dans le cas d'une participation active à la direction de l'entreprise, le risque financier s'accompagne d'un risque de dépréciation du capital réputationnel et du capital humain des dirigeants familiaux.

²³⁰ Gallo M.A., Vilaseca A. (1996), Op.cité.

²³¹ Hirigoyen G. (1984a).Op.cité.
Hirigoyen G. (1984b).Op.cité.

En résumé, les résultats des différentes études sont globalement convergents : ils soulignent l'adoption d'une stratégie financière prudente orientée vers la pérennisation de l'entreprise et marquée par une réserve vis-à-vis de l'endettement et une réticence à la distribution de dividendes qui vise à préserver l'autofinancement. L'une des explications les plus convaincantes à ces comportements spécifiques pourrait être l'horizon plus étendu des dirigeants des entreprises familiales (S.J. Harvey 1999).

En analysant les barrières liées au contrôle pouvant être rencontrées par les EF, M. Bennesen et L.V.D. Heyden (2010), soulignent que les barrages ne proviennent pas seulement de la famille ; ils peuvent également résulter de la structure financière de l'entreprise, du marché et des contextes institutionnels dans lesquels elle opère. Les auteurs soulignent que le capital de nombreuses entreprises familiales est limité par le désir qu'il reste la propriété de la famille, bloquant ainsi l'entrée de nouveaux investisseurs dans le capital, ces derniers pouvant injecter des fonds utiles pour financer les investissements de croissance.

Toujours selon les mêmes auteurs, lorsque les entreprises familiales ont des contraintes de capital et doivent renoncer à des projets d'investissement prometteurs pour conserver le contrôle, le coût du maintien de la propriété au sein de la famille peut non seulement être financier, mais également émotionnel, en particulier en cas de fracture entre actionnaires de la famille.

Entre prudence et risquophilie : l'irrationalité des entreprises en temps de crise :

J. Bauweraerts et O.Colot, (2014)²³² qui se sont intéressés à la résilience des EF, soulignent que ces firmes investissent moins en recherche et développement car elles sont plus sélectives dans leurs choix d'investissements (De Massis et al, 2012)²³³. Elles privilégient des projets plus productifs et moins risqués pour limiter les pertes liées au patrimoine socio-émotionnel, qui inclut le maintien du contrôle familial, le désir dynastique et l'attachement émotionnel des membres familiaux à l'organisation (Gomez-Mejia et al., 2007)²³⁴. Les choix stratégiques de ces entreprises sont souvent guidés par la volonté de minimiser les pertes socio-émotionnelles, ce qui les rend moins enclines à investir dans des projets innovants et coûteux, l'incertitude de

²³² Bauweraerts, J. & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? Recherches en Sciences de Gestion, 101, 197-215. <https://doi.org/10.3917/resg.101.0195>

²³³ De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U., « Research on technological innovation in family firms : present debates and future directions », Family Business Review, vol. 26, n° 1, 2013, p. 10-31.

²³⁴ Op.cité.

ces investissements menaçant leur désir dynastique ; sans compter que l'intégration d'experts externes réduit leur influence au sein de l'organisation (Block et al., 2013)²³⁵.

Cependant, J. Bauweraerts et O.Colot (2014) évoquent l'irrationalité caractérisant les aspirations socio-émotionnelles des membres familiaux et qui peuvent conduire à des investissements que d'autres décideurs éviteraient en période de crise. Les entreprises familiales pourraient alors et contre toute attente, adopter une attitude plus risquée face à un environnement turbulent, mobilisant des ressources pour stimuler l'innovation afin d'assurer la survie de la firme, particulièrement lorsque le risque d'échec organisationnel ou de faillite est élevé (Gomez-Mejia et al., 2007²³⁶ ; Casillas et al.²³⁷, 2011 ; Chrisman et Patel, 2012²³⁸) ; auquel cas un tel investissement serait perçu comme une dernière chance de sauver l'entreprise et de perpétuer la dynastie familiale J.Bauweraerts et O.Colot (2014)²³⁹. Selon les auteurs, en période de crise, les dirigeants familiaux seraient susceptibles de maintenir ou d'augmenter leurs investissements en recherche et développement, contrairement à d'autres décideurs qui réduiraient ces dépenses.

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.1: Dans les EF pérennes, la gestion financière est prudente du type « Bon père de famille »

P3.1.a : Dans les EF pérennes, les capitaux propres sont importants, notamment les réserves.

P3.1.b : Les EF pérennes sont réticentes à l'endettement externe.

P3.1.c : Les EF pérennes sont réticentes à la distribution des dividendes qu'elles préfèrent réinvestir dans leur croissance.

P3.1.d : Dans une optique de maintien du contrôle, dans les EF pérennes le capital social est détenu par un nombre restreint d'actionnaires.

²³⁵ Block J., Miller D., Jaskiewicz P., Spiegel F., « Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms : An Analysis of Patent Data », Family Business Review, vol. 26, n° 2, 2013, p. 180-199.

²³⁶ Op.cité

²³⁷ Casillas J.C., Moreno A.M., Barbero J.L., « Entrepreneurial orientation of family firms : Family and environmental dimensions », Journal of Family Business Strategy, vol. 2, n°2, 2011, p. 90-100.

²³⁸ Chrisman J.J., Patel P.C., « Variations in R&D investments of family and nonfamily firms : Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives », Academy of management Journal, vol. 55, n° 4, 2012, p. 976-997.

²³⁹ Colot, Olivier & Bauweraerts, Jonathan. (2014). Performance implications of manager entrenchment in family firms. Business & Economics Journal. 5. 1-5.

IV. Innovation et traditions : deux faces d'une même pièce

1) L'innovation et la prise de risque dans l'EF : divergence des points de vue :

L'innovation est une dimension clé de l'étude des entreprises dans le sens où elle constituerait un facteur majeur de la capacité des firmes à survivre, à se régénérer et à obtenir des performances supérieures sur le marché (Sharma,2009). Son étude dans le contexte des entreprises familiales a suscité des avis plutôt mitigés quant à la capacité et la propension de ces entreprises à innover. En effet, des recherches s'intéressant à la relation entre les entreprises familiales et l'innovation ont abouti à des résultats contradictoires, certaines ayant établi un lien positif entre le contrôle familial et l'innovation tandis que d'autres ont montré une relation neutre ou négative (G. Schier,2014)²⁴⁰.

Selon certains auteurs, les entreprises familiales, seraient peu flexibles, résistantes aux changements, conservatrices et attachées aux traditions. Des travaux avancent que ces entreprises sont caractérisées par une inertie et/ou une aversion au risque, conduisant à des processus d'innovation moins soutenus que les entreprises non-familiales (Kets de Vries, 1993 ; Aronoff et Ward, 1997 ; Sharma, Chrisman et Chua, 1997 ; Hall, Melin et Nordqvist, 2001)²⁴¹.

D'autres travaux, montrent que les entreprises familiales sont caractérisées par une culture spécifique et distinctive conduisant à l'investissement dans le maintien durable des capacités existantes (Hall Melin et Nordqvist, 2001 ; Steier, 2003 ; Zahra, 2005)²⁴², mais également à une prise de risque plus mesurée et donc à des innovations plus prudentes que dans les entreprises non familiales (Shepherd et Zahra, 2003 ; Miller, 1993 ; Zahra, 2005)²⁴³. Ceci s'expliquerait par la peur de mettre en péril la pérennité de l'entreprise et de porter atteinte à la richesse des générations futures et à l'héritage familial qu'on désire préserver et transmettre aux générations futures et qu'on évite de dilapider dans des projets trop hasardeux ou incompatibles avec la

²⁴⁰ Schier, G (2014). Entreprises familiales et Innovation. Management & Prospective, 2014/5 Volume 31, pp. 123-138.

²⁴¹ Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. Organizational Dynamics, 21, 59-71.

Aronoff, C.E. et Ward, J.L. (1997), Preparing your family business for strategic change. Family Business Leadership Series, 9. Marietta, GA: Business Owner Resources

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. Family Business Review, 25, 5-15

Hall, A., Melin, L. & Nordqvist, M. (2001). Op.cité.

²⁴² Steier, L. (2003), Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. Journal of Business Venturing, 18(5), 597-618.

Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. Family Business Review, 18, 23-40.

²⁴³ Shepherd, D. et Zahra, S. (2003), From conservatism to entrepreneurialism : The case of Swedish family firms. Unpublished paper. Boulder, CO: University of Colorado.

Miller, D. (1993), The architecture of simplicity, Academy of Management Review, 18(1), 116-13

vision et les objectifs familiaux (Donckels et Frohlich, 1991 ; Schulze et al., 2003 ; Block, 2012 ; Koenig et al., 2013)²⁴⁴.

D'autres avis supposent que grâce aux atouts que leur apporte leur caractère familial, les entreprises familiales sont activement engagées dans le processus d'innovation grâce aux ressources qu'elles sont capables de mobiliser, mais également grâce aux arrangements novateurs qu'elles peuvent conclure par l'intermédiaire de leurs réseaux et relations durables avec leurs partenaires. Dans ce sens, des études ayant mis l'accent sur le lien entre une culture spécifiquement familiale et l'innovation, ont démontré que les entreprises familiales innovent autant voire plus que les entreprises non familiales. En effet, Gudmundson et al. (2003) montrent par exemple que les entreprises familiales développent et mettent en œuvre un nombre plus élevé d'idées nouvelles. Ces auteurs suggèrent ainsi que les caractéristiques organisationnelles des entreprises familiales sont plus propices à l'innovation que celles des entreprises non familiales. De même, certains travaux défendent l'idée selon laquelle les entreprises familiales sont plus créatives, proactives et innovantes que les entreprises non-familiales (Aronoff et Ward, 1997 ; Zahra, 2005). Enfin, d'autres auteurs ont établi que l'implication familiale dans la gestion de l'entreprise influe positivement sur la prise de risque (Ward, 2004 ; Gudmundson et al., 2003 ; McCann et al, 2001 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005 ; 2006 ; Webb et al., 2010).

Certains auteurs, comme Carnes et Ireland (2013)²⁴⁵ adoptent quant à eux, une voie intermédiaire. Ils soulignent que les entreprises familiales favorisent la stabilisation des stratégies et des ressources passées, voire leur perfectionnement, notamment par leur recombinaison. Ces entreprises ne s'engageraient pas dans de nouvelles activités de rupture, à moins qu'elles ne reconnaissent la nécessité d'innover.

De même, d'autres auteurs comme Zahra (2005), Carney (2005) ou Schuman et al. (2010), concluent que les entreprises familiales adopteraient des voies médianes entre les deux logiques que sont l'aversion au risque et la continuité imposées par la poursuite de la pérennité d'une part, et la prise de risque et la poursuite du changement nécessaire à cette même pérennité, d'autre part. Par ailleurs, la stratégie financière prudente des EF pérennes, implique, en toute

²⁴⁴ Donckels R. et Frohlich E., (1991), « Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 149-160.

Schulze W.S., Lubatkin M.H. et Dino R.N. (2003).Op.cité.

Block J.H. (2012). Op.cité.

Konig, A., Kammerlander, N., et Enders, A. (2013).Op.cité.

²⁴⁵ Op.cité.

logique, une stratégie d'innovation, réfléchie, modérée, prudente (Carney, 2005) ; T. Poulain-Rehm, 2005²⁴⁶) et en phase avec les intérêts de la famille et de l'entreprise et avec le désir de transmettre « sainement » cette dernière aux générations futures. S. Mignon (2002) soutient cette idée en affirmant que la pérennité des entreprises familiales serait la résultante de la proaction de ces dernières, leur adaptation à leur environnement lorsque ce dernier vient à changer, mais également à l'abandon de certaines initiatives stratégiques ce qui éviterait de s'aventurer dans des voies irréalistes pouvant menacer la pérennité de ces entreprises. Selon (S. Mignon, 2000), les entreprises pérennes en quête d'équilibre entre prudence et audace, valeurs traditionnelles et progrès, rigueur et humanisme, seraient celles qui opteraient pour le juste milieu, qui rechercheraient la modération et refuseraient l'excès.

Dans ce sens, une étude menée par S.Jouini et S.Mignon (2009)²⁴⁷, sur une quinzaine d'entreprises familiales pérennes²⁴⁸ -l'échantillon étant celui des Hénokiens²⁴⁹- a permis de conclure que les dirigeants des entreprises familiales, animés et guidés par un certain sens de l'altruisme, une vision collective et de long terme, connus sous le nom de « stewardship » (Davis et al., 1997; Greenwood, 2003²⁵⁰; Miller et Le Breton-Miller, 2005b²⁵¹), une volonté et une responsabilité de garder le contrôle d'une génération à l'autre (pendant plus de 14 générations pour certains), sont amenés à faire des choix spécifiques en termes d'innovations consistant à ne pas mettre en œuvre des projets hasardeux et risqués pouvant mettre en péril l'héritage de leurs descendants.

Cette prudence se manifeste ainsi par une prise de risque modérée qui limiterait les erreurs pouvant être commises éventuellement. En effet, toute erreur génère non seulement une perte de richesse mais peut aussi dégrader durablement l'image de l'entreprise.

²⁴⁶ Poulain-Rehm, Thierry. (2005). La politique de financement des entreprises familiales cotées.

²⁴⁷ Mahmoud-Jouini, S. B. & Mignon, S. (2009). Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(1), 25–41. <https://doi.org/10.7202/039137ar>

²⁴⁸ Une analyse de contenu des réponses collectées suite aux entretiens menés au cours de la période d'observation auprès des dirigeants et responsables des entreprises de l'échantillon. La question principale autour de laquelle se sont articulés ces entretiens est : « Est-ce que les valeurs de traditions qui guident l'entreprise constituent un atout en matière de recherche et d'innovation ? »

²⁴⁹ Une association d'entreprises familiales bicentenaires (www.henokiens.com) pour lesquelles la perpétuation des savoir-faire ancestraux est une valeur importante.

²⁵⁰ Greenwood, R. (2003). « Commentary on: Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N°3, p. 491-494.

²⁵¹ Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2005b). *Managing for the longRun: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 325 p.

Les EF pérennes seraient alors capables d'innover sans prendre le risque de trop s'éloigner de leurs compétences et de leurs valeurs historiques (Miller et Le Breton Miller, 2006)²⁵². L'identité forte et les valeurs propres à la famille jouent ici le rôle de filtres, de garde-fou conduisant à orienter/modeler les innovations dans le sens de la pérennité des firmes (Mignon, 2001). Selon Miller et Le Breton Miller, (2006) les EF « évitent d'entreprendre des projets trop risqués comme par exemple des acquisitions au-delà de leur domaine d'expertise. Elles résistent également à la tentation des licenciements conduisant certes à des réductions de coûts mais pouvant aussi entamer le moral, le capital intellectuel et la base de connaissances d'une firme ».

2) L'innovation au cœur des préoccupations des dirigeants familiaux :

D'après des travaux s'intéressant particulièrement à l'impact du capital familial au sens de la théorie des ressources sur la création d'un avantage compétitif durable (Habbershon et al. 2003²⁵³ ; Tokarczyk et al. 2007²⁵⁴), les EF puisent dans leur dimension familiale, la capacité de construire des avantages compétitifs dont la capacité d'innovation qu'elles développent (A.Bloch et al, 2010)²⁵⁵.

L'innovation serait alors un vrai levier de croissance et de compétitivité. Comme le démontre l'enquête menée par PwC en 2011, bien que faisant face à certains freins comme la limitation du budget, le manque de temps, l'insuffisance des compétences et la difficulté à obtenir des aides, l'innovation et la R&D représentent pour les entreprises familiales des perspectives de développement d'activité et leur permettent de consolider leurs positions. Les entreprises interrogées disent être actives sur ces domaines et consacrent entre 1 % et 5 % de leur chiffre d'affaires à l'innovation et la R&D. On note une grande fierté liée aux innovations technologiques et à la création de nouveaux produits qui ont ainsi permis aux entreprises en question de préserver ou d'augmenter leur chiffre d'affaires. D'après Poulain-Rehm (2005), les EF florissantes seraient animées par une vision à moyen terme dans le développement de nouvelles applications. On parle « d'entrepreneurial flair » qui permettrait à ces firmes de découvrir de nouvelles applications pour tel produit de demain et des créneaux porteurs négligés par les grandes entreprises non patrimoniales. Ces entreprises opéreraient souvent pour des

²⁵² Miller D. et Le Breton-Miller I. (2006), Op.cité.

²⁵³ Habbershon T. G., Williams W., MacMillan I. C. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", Journal of Business Venturing, vol. 18, p. 451- 465.

²⁵⁴ Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. and Down, J. (2007), A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familiness" in Family Business Success. Family Business Review, 20:17-31.

²⁵⁵ Op.Cité

stratégies de niche, du moment qu'elles ne souhaitent pas aborder de front la fabrication de très grandes séries en concurrence avec des géants qui disposent de moyens financiers et industriels plus puissants. D'après l'enquête menée par PwC, Les domaines d'innovation les plus exploités par lesdites entreprises (au cours des 12 derniers mois par rapport à l'année 2011) concernent en premier lieu la production et la fabrication (56 %), ensuite la recherche et développement (41 %) et enfin la stratégie et business model (33 %). Ces innovations sont en majorité préparées et menées en interne ou en partenariat avec d'autres entreprises. Les partenariats avec la recherche publique concernent peu d'entreprises.

3) Arbitrage entre traditions et renouvellement : une question de dosage et d'ambidextrie

Outre la prise de risque, lorsqu'il s'agit de parler d'innovation dans les EF pérennes, la question des traditions se pose tout naturellement.

L'implication personnelle et émotionnelle dans le management, la quête de la pérennité, le refus de céder à la tentation d'avoir une rentabilité de court terme, permettent à ces entreprises familiales pérennes de promouvoir des investissements propices au développement des compétences distinctives, à travers la recherche d'équilibre entre le déploiement d'initiatives stratégiques induites, donnant la possibilité d'exploiter les opportunités existantes, et le développement d'initiatives stratégiques autonomes permettant de poursuivre de nouvelles opportunités (Burgelman et Grove, 2007²⁵⁶). Selon Jouini et Mignon (2010), les EF pérennes sont capables de former sur le long-terme et d'une manière cumulative des compétences et des connaissances clés et distinctives à travers à la fois, la capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes et l'exploration et le développement de connaissances nouvelles. Cet équilibre entre changement et continuité est ainsi au cœur des processus de pérennisation des entreprises familiales pérennes innovantes (Mignon, 2001, 2009), et il est d'autant plus favorisé par le *stewardship*, la transmission des connaissances au fil des générations, la vision long-termiste, la culture forte, l'identité, les valeurs, la loyauté et la fidélité du personnel qui caractérisent ces entreprises. Tout cela concourt à la mise en œuvre d'un contexte organisationnel propice à l'innovation, qui est en plus appuyé par les dirigeants familiaux du fait qu'ils possèdent selon Miller et Le Breton Miller (2005), certaines qualités propices au

²⁵⁶ Burgelman R. A., Grove A. S., (2007) "Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos – Repeatedly : Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 965-979.

développement des innovations comme l'indépendance d'esprit, l'anticonformisme, l'audace, l'autonomie et la liberté qu'ils laissent aux porteurs d'innovations.

L'équilibre entre changement et continuité serait alors au cœur des processus de pérennisation des EF innovantes (Mignon, 2001, 2009). Concrètement, ceci se traduit par le développement d'une capacité à explorer des voies nouvelles tout en exploitant les connaissances et compétences existantes : cela renvoie à la notion d'ambidextrie organisationnelle, le terme « ambidextrie » étant défini selon Larousse comme étant la « *possibilité d'utiliser l'une ou l'autre main selon le geste considéré* ».

En sciences de gestion, l'ambidextrie organisationnelle est définie comme étant la capacité de l'organisation à être à la fois efficace dans la gestion des demandes actuelles de son activité tout en étant simultanément adaptative aux changements de l'environnement (Raisch et Birkinshaw, 2008, dans C. Mothe et S.Brion, 2008b²⁵⁷). Concept utilisé pour étudier la question de la réconciliation de l'exploitation et de l'exploration, ou bien celle de l'innovation incrémentale et discontinue ou encore celle de l'équilibre entre la recherche et la stabilité, l'ambidextrie organisationnelle serait un prérequis à la survie et au succès de l'organisation (C.Mothe et S. Brion, 2008).

Dans le contexte des entreprises familiales, l'ambidextrie organisationnelle a été reprise par S. Ben Mahmoud et S.Mignon (2016) pour qualifier l'orientation entrepreneuriale des entreprises familiales inscrite dans une démarche volontariste de pérennisation. Selon les auteurs, il s'agit de recourir simultanément à des compétences distinctives qui s'opposent mais qui permettent aux dites entreprises d'explorer de nouvelles opportunités (exploration) tout en préservant et en exploitant l'existant (exploitation) (Raisch et al. 2009²⁵⁸; Tushman et O'Reilly 1996²⁵⁹). « *Ainsi, l'entreprise peut simultanément allouer des ressources au développement de nouvelles activités tout en tirant profit des activités plus matures, accompagner l'inertie générée par le poids des activités anciennes, sans laisser ces dernières scléroser l'organisation ; l'ambidextrie permet le changement tout en préservant une certaine continuité* » (S. Ben Mahmoud et S.Mignon,

²⁵⁷ Brion S., Favre-Bonté V. et Mothe C. (2008b). « Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ? », Management International, vol. 12, no 3, p. 29-44

²⁵⁸ Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. et Tushman M.L. (2009); « Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustainable Performance », *Organisation Science*, vol. 20, n° 4, p. 685–695.

²⁵⁹ Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change Tushman, Michael L; O'Reilly, Charles A III California Management Review; Summer 1996; 38, 4; ABI/INFORM Global pg. 8

2016). Selon les mêmes auteurs, cette ambidextrie constituerait une des caractéristiques distinctives des entreprises familiales pérennes source d'avantage compétitif durable.

Souvent décrit comme un paradoxe, le couple « tradition / innovation » serait alors géré au sein des EF pérennes en application de l'approche « choose Both » telle que développée par A. Schuman et al (2010), et qui consisterait à dépasser les contradictions naissant de paradoxe, en admettant que les deux faces de ce paradoxe peuvent être considérées comme interdépendantes et complémentaires. Il s'agit alors de déployer des stratégies qui consistent à prendre des décisions qui ne privilégient pas un pôle au détriment d'un autre qui lui est opposé, mais qui bien au contraire, accordent à chacun le même degré d'importance et d'intérêt créant ainsi un équilibre entre les deux (A. Schuman et al, 2010). De même, d'après Smith et Lewis (2011)²⁶⁰ l'approche « Both » qui intègre les contradictions est celle qu'il faut adopter lorsqu'on envisage la longévité organisationnelle.

En effet, le choix d'un seul pôle du paradoxe conduirait sans doute à une situation de déséquilibre. S'en tenir uniquement à la tradition pourrait causer une perte de compétitivité, et s'engager exclusivement dans l'innovation éroderait l'héritage (I. Erdogan et al, 2019) et détruirait en cours de route des éléments de différenciation source d'avantage concurrentiel durable. Selon A. Schuman et al (2010), lorsque l'approche « Both » est combinée avec une vision long-termiste respectant à la fois les traditions et la volonté d'évoluer, cela constituerait un facteur explicatif de l'adaptabilité et de l'innovation au sein des EF pérennes sans entraîner le changement d'ADN et la perte d'identité desdites entreprises.

Certains auteurs s'étant intéressés à la création et au maintien d'avantages concurrentiels dans les entreprises familiales en tirant parti de leurs traditions, ont même suggéré le dépassement de la conception de l'innovation et de la tradition comme étant antithétiques, à travers la conceptualisation d'une nouvelle stratégie d'innovation basée sur les traditions nommée « L'innovation par la tradition » ; une tentative qui suggère une relation de complémentarité et de soutien mutuel entre l'innovation et les traditions dans les entreprises familiales.

4) Focus sur les entreprises familiales centenaires :

A. Innovation et tradition vont de pair :

Lorsqu'on s'intéresse aux entreprises familiales qui jalonnent les décennies, voire les siècles, comme les Hénokiens, s'il est une caractéristique qui leur est commune, c'est bien leur grande

²⁶⁰ Smith, & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403

faculté d'assurer un équilibre entre adaptation et traditions. Nouvelles matières premières, nouveaux marchés, nouvelles stratégies, ces entreprises savent se réinventer pour survivre (G. Jouanne, 2008 ; S. Jouini et S.Mignon, 2009²⁶¹), mais dans le même temps, elles sont capables de préserver leur identité, leurs acquis et leurs traditions parfois séculaires.

Dans le cas des Hénokiens, savoir piloter conjointement le modernisme et la tradition, le savoir-faire transmis et l'innovation, telle est décrite l'une des principales caractéristiques distinctives des Hénokiens identifiées par K. Richomme-Huet et A.d'Andria (2012)²⁶² ; une caractéristique considérée également comme l'un des plus gros défis à relever par ces entreprises (S.Jouini et S.Mignon (2009). Les auteurs ayant mené une étude sur un échantillon d'entreprises familiales appartenant à l'association des Hénokiens, sur la thématique de l'innovation, constatent que ces organisations sont conscientes du fait que l'évolution générée par l'innovation était vitale pour leur développement. Ainsi, le défi à relever par les entreprises familiales est celui de trouver un équilibre entre tradition et renouvellement, un équilibre recherché par l'ensemble des entreprises étudiées. Ces dernières sont à la fois conscientes de la nécessité d'évoluer mais aussi du poids de leur histoire porteuse d'un savoir-faire et d'une expérience accumulés. Le Président de VMC²⁶³ synthétise parfaitement avec son témoignage le poids du passé et de la famille dans le processus de changement lorsqu'il avance « *Ce ne sont pas, les systèmes sophistiqués qui permettent de prendre les décisions les plus efficaces : c'est le sens du passé et, à travers ce passé, une certaine vision du futur. Une société familiale doit savoir faire face au changement et son passé l'aide à distinguer entre les aspects permanents et ceux qui ne sont que conjoncturels. L'histoire de notre famille et de notre entreprise est mon outil de diagnostic !* ».

En reprenant un extrait de la présentation des Hénokiens sur le site de l'association : « *S'ils ont des ancêtres légendaires, les Hénokiens, en pleine réalité économique, dirigent leurs entreprises entre modernisme et tradition. Entre savoir-faire transmis et innovation, voire diversification ; avec talent. Ne pas s'endormir sur ses lauriers, faire toujours mieux que les générations précédentes, telle est la règle de ces descendants qui ne cessent de monter* »²⁶⁴ ; on constate que dans ces entreprises très particulières, innovation va de pair avec tradition. L'idée générale qui se dégage de nos lectures confirme ces constats et atteste d'un attachement fort

²⁶¹ Ben Mahmoud-Jouini S. et Mignon S. (2009), « Entrepreneurial familial et stratégies de pérennité. Contribution au concept d'innovation prudentielle », Management International, vol. 14, n° 1, p. 25-41.

²⁶² Op.cité

²⁶³ L'entreprise Viellard Migeon & Compagnie (VMC), est une entreprise familiale française exerçant l'activité de métallurgie à Morvillars, France. Elle fait partie de l'association des Hénokiens.

²⁶⁴ <https://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=fr>

aux traditions et d'une volonté prouvée de leur préservation, combinée à un engagement fort envers l'innovation, celle-ci étant développée séparément des traditions dans certains cas, et intégrée à des processus et traditions ancestraux dans d'autres cas.

Enfin, les études et enquêtes menées par EFC et le cabinet BM&S²⁶⁵ sur les entreprises familiales centenaires, font état de nombreux constats, parmi lesquels figure la volonté des entreprises familiales centenaires d'exploiter leur « capital ancienneté ». En effet, de façon générale l'ancienneté est un élément extrêmement valorisant qui donne une image très positive aussi bien à l'export qu'en France mais qui du fait du développement de son exploitation par des entreprises qui ne sont plus familiales se banalise. Les Entreprises Familiales Centenaires qui sont porteuses de valeurs exclusives, ont plus que les autres une légitimité à revendiquer une ancienneté, qui, chez elles, est encore porteuse d'une véritable authenticité transmise depuis plusieurs générations.

D'après l'étude de 2012 menée par EFC et la cabinet BM&S, l'ancienneté est perçue comme un véritable avantage et constitue un argument de plus en plus exploité. En effet, l'ancienneté véhicule non seulement des valeurs reconnues, mais elle renforce également l'image positive de l'entreprise en France et à l'étranger.

L'histoire familiale de ces entreprises qui se transmet d'une génération à une autre est perçue comme un facteur positif et un réel élément de différenciation vis-à-vis des clients : Qualité, tradition, savoir-faire et bonne réputation sont les qualificatifs les plus souvent associés à l'ancienneté qui est porteuse d'une image induite de crédibilité.

« C'est valorisant »
« Ceci nous donne une fiabilité, une crédibilité »
« On inspire confiance, c'est un véritable capital »
« C'est une marque d'indépendance, de compétence, de savoir-faire ».
(Réponses extraites des entretiens menés dans le cadre de l'enquête menée par EFC et
BM&S en 2012

L'ancienneté de ces entreprises représente un atout majeur source d'avantage concurrentiel et un capital à exploiter. Elle a aussi une valeur financière. L'exploitation de cette ancienneté qui est en moyenne aux alentours de 137 ans, se fait sous forme d'événements et de

²⁶⁵ Pour avoir plus de détails sur les études et enquêtes ainsi que sur le label EFC, se rendre sur le site internet officiel : <http://www.efc-centenaires.fr/>. La dernière enquête relative à l'année 2023 est en cours, de ce fait on n'a pas encore accès à ses résultats.

communications presse qui constituent des occasions pour refaire leurs logos ou pour présenter des séries limitées ou des produits spéciaux (souvent à l'occasion d'un centenaire ou cent-cinquantenaire et même plus). Ces manifestations ont des retombées très positives à savoir le bénéfice d'un impact opérationnel direct (principalement notoriété et vente) positif.

Les EFC sont conscientes de l'importance de leur histoire et de leur ancienneté et la plupart d'entre elles présentent à cet effet un volet historique sur leur site internet, et n'hésitent pas à développer l'usage de termes tels que « fondé, créé depuis, etc. ». Bruno Bizalio, directeur de BM & S, cabinet spécialisé dans l'analyse des marchés de niche et ayant réalisé en 2007 une enquête sur les PME familiales centenaires, observe que des indications comme « Maison fondée en » ou « Depuis 1900 » sont considérées comme un gage de qualité par les acheteurs. C'est un atout marketing que ces sociétés exploitent de plus en plus. « Elles auraient tort de se priver : le capital ancienneté est positivement perçu car porteur d'une image de qualité, de savoir-faire et de sérieux », analyse l'expert. Un consommateur s'attache davantage à une entreprise ancienne, transmise de génération en génération, qu'à une multinationale. « Tout un imaginaire s'installe dans son esprit quant à l'évolution du produit, les mauvaises passes dues à l'histoire, etc. » (G. Jouanne, 2008).

Exemple de l'entreprise Amarelli (fondée en 1731)

Membre de l'association des Hénokiens

Fabricant très connu de bonbons à la réglisse en Calabre (Italie), l'entreprise Amarelli a su tirer profit de son histoire et de ses traditions ainsi que de celles de sa région, la Calabre et les a intégrées dans sa stratégie commerciale. Connue pour être une région où la racine de réglisse a toujours poussé, La Calabre possède également un riche patrimoine culturel, historique et artistique. En s'inspirant notamment de l'ancienneté de l'entreprise, Pina Amarelli, la présidente, décida dans les années 1970 de décorer de petites boîtes en fer blanc avec des photos du XIXe siècle de la fabrique de réglisse Amarelli en Calabre. Cet emballage très original et décalé avec son temps a été un grand succès et s'est avéré être un outil de marketing et de communication efficace qui différenciait la société de ses concurrents, et qui a permis entre autres de susciter l'intérêt des grands magasins.

Source : Morten Bennedsen et Brian Henry, (2019)

B. Des micro-innovations inscrites dans une logique de prudence et d'une volonté de pérennisation de l'EF :

D'après M. Bennedsen et L. Van der Heyden (2010) qui se sont intéressés à l'étude des Hénokiens, pour la plupart de ces entreprises, qui sont de taille relativement petite ou moyenne, l'innovation s'est faite à échelle réduite à travers par exemple l'amélioration de processus métiers ou de caractéristiques de l'offre de produits ou services. Ces « micro-innovations » comme les ont qualifiées les auteurs, sont justifiées notamment par la volonté de préserver et protéger l'actif familial et sont souvent très ciblées et axées sur les détails. Ce constat, qui s'inscrit dans la lignée des travaux soulignant la prudence des EF en matière d'innovation (expliqués plus haut), rejoint les idées de Miller et al. (2008)²⁶⁶ et Gomez-Mejia et al. (2007), qui ont constaté que la recherche de longévité des entreprises familiales amène ces dernières à privilégier une mise en œuvre graduelle d'innovations, une contribution sociale et la construction d'une réputation plutôt que des stratégies de croissance rapide (S. Ben Mahmoud Jouini, et al., 2010)²⁶⁷.

C. Innovation inscrite dans une logique d'adaptation permanente :

Durant des siècles, les Hénokiens ont développé une profonde compréhension de l'importance de l'adaptation aux nouveaux défis. La plupart des entreprises ont survécu seulement parce qu'elles ont été en mesure de s'adapter et d'innover en réaction aux changements du marché, voyant dans cette innovation un moyen d'exploiter de nouvelles opportunités (M. Bennedsen et B. Henry, 2019).

Confrontés à des obstacles, les Hénokiens ont fait preuve d'une incroyable résilience et d'une forte capacité à adapter leurs modèles d'affaires existants et à entreprendre des innovations parfois radicales. En effet, chaque génération de Hénokiens a dû peaufiner de meilleures méthodes de production et de nouvelles structures organisationnelles afin de franchir des moments historiques critiques sans s'effondrer et transmettre ainsi l'héritage familial aux générations futures.

Selon les mêmes auteurs, l'équilibre entre héritage et capacité d'adaptation (adaptabilité) serait l'un des aspects les plus fascinants des EF pérennes, notamment les Hénokiens. D'une part, ces entreprises ont su embrasser leurs héritages, leur enracinement dans les communautés locales,

²⁶⁶ Miller D., Le Breton-Miller I., & Scholnick B. (2008). Stewardship vs. stagnation. *Journal of Management Studies*, 45(1), 50–78.

²⁶⁷ Mahmoud-Jouini, Sihem & Bloch, Alain & Mignon, Sophie. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue française de gestion*. 200.

et d'autre part, elles n'ont survécu que parce que chaque génération a su s'adapter à un environnement qui évolue à une vitesse sans cesse croissante. Toujours d'après les mêmes auteurs, la préservation de l'héritage est d'une importance telle que sa perte pendant la transition, pourrait causer la perte d'identité aux leaders familiaux qui risquent par conséquent de quitter l'entreprise. De même, s'ils ne s'adaptent pas et ne proposent pas de nouvelles idées, leurs entreprises risquent de devenir rapidement obsolètes et de ne plus être opérationnelles.

Dans cette lignée d'idées, G. Jouanne, (2008) affirme que dans un souci d'excellence et d'adaptation aux nouvelles conjonctures de l'environnement, les EF centenaires se sont engagées dans un processus continu d'innovation, de transmission et de perfectionnement du savoir-faire traditionnel. Les techniques sont non seulement transmises de génération en génération mais elles sont également enrichies et perfectionnées constamment afin que l'entreprise ne se retrouve pas à la traîne. Conscients de cette obligation, les dirigeants successifs de Mellerio dits Meller par exemple n'ont jamais relâché leurs efforts en matière de savoir-faire. Dès 1800, les joailliers s'assurent la collaboration des meilleurs techniciens et déposent de nombreux brevets. Le dernier en date, en 2004, concerne une taille exclusive de diamants et de pierres de couleur, «la taille Mellerio ». Bernard Dauvet, 5e génération du dernier batteur d'or français, a vécu la mécanisation de son activité comme un moyen de résister face à la feuille d'or chinoise. « Pour mon entreprise je me suis investi corps et âme, que ce soit dans la conception des machines ou des programmes informatiques », indiquait le dirigeant savoyard en 2008, alors en phase de transmission de l'EF à son fils Aymeric, qui occupait le poste de responsable qualité.

Ainsi, tous les dirigeants familiaux des Hénokiens font face aux mêmes défis que les autres chefs d'entreprises : produire et vendre des biens et des services dans un monde de plus en plus concurrentiel. S'ils peuvent rechercher des conseils pratiques et de l'inspiration auprès d'anciens dirigeants familiaux, il appartient encore à la nouvelle génération de leaders familiaux de réinventer leurs modèles d'affaires pour pouvoir offrir à la prochaine génération une activité saine et financièrement solide.

Les résultats des enquêtes menées par EFC et évoquées plus haut, corroborent les idées développées dans cette section consacrée à l'innovation et à l'adaptabilité des EF. En effet, d'après ces enquêtes, les Entreprises Familiales Centenaires (EFC) se caractérisent par une capacité d'évolution et d'adaptation à la demande du marché essentiellement due à un sens très développé de l'écoute du client et une intégration de la technologie, une capacité à se remettre en cause tout en conservant un savoir-faire différenciant.

D'après une étude menée en 2012 par EFC et le cabinet BM&S, les EFC auraient une incroyable capacité d'adaptation sur une longue période (plus de 100 ans) : près de 80% d'entre elles ont changé d'activité depuis leur création. De plus le premier critère de cette évolution est de nature volontaire, ce qui affirme qu'ancienneté et famille ne conduisent pas forcément à des savoirs faire ou des traditions figés et immuables. Pour les entreprises étudiées, les facteurs d'évolution sont : 1) technique en interne (évolution technique), 2) évolution client, 3) évolution des matières premières, 4) évolution par acquisitions et 5) recentrage.

Ces entreprises ne sont peut-être pas innovantes en termes d'invention ou de haute technologie, mais si le premier facteur de leur évolution tient à la maîtrise technique, c'est parce que leurs dirigeants, grâce à leur longévité managériale ont une remarquable capacité d'adaptation et d'intégration raisonnée de la technologie (processus de production) et du marketing (adaptation à l'évolution des besoins des clients).

Exemple de l'entreprise Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.

Membre de l'association des Hénokiens

Fondée en 1526, l'entreprise Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A. est le deuxième membre le plus âgé des Hénokiens et la plus ancienne fabrique d'armes au monde. L'histoire de Beretta remonte à celle de son fondateur Beretta, Bartolomeo Beretta (1490-1568), qui a livré 185 barils d'arquebuses à la République de Venise.

Au début du 19^{ème} siècle, l'EF était un armurier en temps de paix. Ses ventes ont chuté et les perspectives de croissance semblaient se réduire. Pietro Beretta (12^{ème} génération), avait alors fait le choix à la fois prudent et audacieux d'agrandir l'entreprise pour fabriquer des armes entièrement assemblées (au lieu de canons de fusil) et il a diversifié rapidement son activité en intégrant la fabrication d'armes de chasse ; des décisions qui ont sauvé l'entreprise dont la survie était alors menacée (Source : W.T. O'Hara, 2003)²⁶⁸.

Dans cette EF âgée de plus de 495 ans, on a veillé à respecter et à sauvegarder les traditions et les valeurs centrales, chose qui a permis à l'entreprise d'avoir une base solide qui l'aide à connaître « la bonne chose à faire », lorsqu'il s'agit d'opérer des changements qui peuvent remettre en cause ou bouleverser sa culture et ses traditions. (A. Schuman et al, 2010).

²⁶⁸William T. O'Hara (2003). « Centuries of success: Lessons from the world's most enduring family businesses ». Adams Media, Avon, USA.

En dehors du fait que l'entreprise produit toujours des armes « fait-main » fabriqués par des artisans, l'entreprise s'est imposée sur le marché mondial des armes notamment grâce à la recherche permanente d'innovation et l'acquisition des dernières technologies de pointe. L'innovation est inscrite dans l'ADN de cette entreprise, avec environ 3% du chiffre d'affaires annuel investis dans des activités de R&D. A titre d'exemple, Giovanni Antonio Beretta (4^{ème} génération), a inventé au début du 17^{ème} siècle, le premier canon à chargement par la culasse exploitable, une innovation qui a révolutionné la guerre navale (W.T. O'Hara, 2003).

Dans le cadre de son processus de fabrication des armes à feu, l'entreprise Beretta a fait le choix de combiner le travail manuel traditionnel et séculaire hérité des anciennes générations avec des procédés de fabrication assistée par ordinateur, parmi ceux issus des dernières avancées technologiques (technologies robotiques, laser etc) (M. Bennedsen et B. Henry (2019). *« L'entreprise possède un certain cachet qui découle de sa tradition d'artisanat et de finition manuelle »* (source : W.T. O'Hara, 2003). *« Aussi impressionnante que puisse paraître la technologie de pointe de Beretta, la société n'a pas encore renoncé à son ancien attachement au savoir-faire des travailleurs qualifiés. À environ un km sur la route de l'usine principale, dans un bâtiment nouvellement construit, se trouve une installation remarquable où les armes sont encore fabriquées à la main. Ici, des milliers de clients de Beretta arrivent pour être équipés du pistolet personnalisé de leur choix. Puisque le travail se poursuit derrière des cloisons en verre, vous pouvez observer les artisans beretta créer ou reproduire des carabines et des fusils de chasse magnifiquement ornés de manière classique étape par étape et les clients les consulter pendant qu'ils coupent et liment. »* (source : W.T. O'Hara, 2003).

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.2 : Les EF pérennes, attachées à leurs acquis et à leur histoire, s'engagent principalement dans des stratégies d'innovation tout en assurant un lien avec les compétences et les savoir-faire historiques.

P3.3 : Les EF pérennes s'engagent dans une stratégie « Both » lorsqu'il s'agit de gérer les innovations et de maintenir les traditions.

- P3.3.a : Les EF pérennes s'engagent dans un processus d'innovation et d'amélioration continues, dans une optique d'adaptation à leur environnement
- P3.3.b : Les EF pérennes s'engagent dans un processus de préservation et de sauvegarde de leurs acquis historiques et de leurs traditions.

V. La professionnalisation

Ce terme est défini comme étant un processus permettant de « donner les caractères de spécialisation, de technicité d'une profession à un domaine, une discipline, un phénomène » (CNRTL)²⁶⁹,

La professionnalisation est alors un processus par lequel une activité, un métier ou une tâche évolue pour devenir une véritable profession. Ce processus implique le développement de compétences spécifiques, la garantie de fiabilité, et souvent l'adoption d'une déontologie particulière (R.Wittorski, R, 2008)²⁷⁰.

Dans le contexte des EF, E.Pernoud et al, (2021)²⁷¹, soulignent la sensibilité du management des EF, du fait qu'il repose en grande partie sur des affinités. Dans ces entreprises, « *les membres familiaux auraient tendance à faire « aveuglement » confiance à leurs collaborateurs, à partir du moment où ces derniers ont montré quelques résultats au départ et donnent l'impression de se comporter « loyalement »* » (p 262). De ce fait, il n'existe pas suffisamment d'indicateurs de pilotage à ce niveau, ce qui pourrait occulter des situations socialement et économiquement dégradées pour l'entreprise, même si en apparence, les pratiques professionnelles semblent pertinentes. D'où l'intérêt de la mise en place d'une stratégie de professionnalisation.

Dans les EF, en particulier les plus pérennes, la professionnalisation constitue le processus à long terme de passer d'une société à gestion familiale à une organisation qui exploite les talents de leadership à tous les niveaux. Dans l'environnement actuel, la professionnalisation serait un élément clé pour attirer les talents qu'ils soient issus de la famille ou d'ailleurs et pour assurer la croissance de l'entreprise en dehors de la région d'origine (M. Bennedsen et B. Henry, 2019).

²⁶⁹ <https://cnrtl.fr/definition/professionnalisation>

²⁷⁰ Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. Savoirs, 17, 9-36.

²⁷¹ Pernoud, É, Pernoud, G, & Goter, F (2021). Chapitre 16. Comment professionnaliser le management dans l'entreprise familiale ? Traité du management socio-économique Théorie et pratiques. EMS Editions, pp. 255-263.

Selon ces auteurs qui se sont intéressés à l'étude des EF membres de l'association des Hénokiens, s'engager dans un parcours de professionnalisation est souvent crucial pour assurer la survie et la prospérité des EF. Sans professionnalisation, les propriétaires-dirigeants actuels risquent de perdre leur capacité à transférer leur légitimité à la génération suivante, notamment à l'égard des parties prenantes.

L'un des principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises familiales est de savoir comment attirer et retenir des employés talentueux qui ne font pas partie de la famille. La professionnalisation constituerait alors une réponse à ces défis à travers le développement d'un processus d'adoption de structures, de systèmes et de pratiques formels qui améliorent les performances et la gouvernance de l'entreprise (www.fastercapital.com, 2024)²⁷².

Toujours d'après M. Bennedsen et B. Henry (2019), de nombreux propriétaires-dirigeants commencent le processus de professionnalisation avec le désir de se libérer de certaines de leurs responsabilités afin d'assurer un leadership global et avoir le temps suffisant de penser aux défis et aux questions d'ordre stratégique. Les auteurs soulignent que dans la plupart des entreprises familiales ayant peu de procédures formelles ou de structures définies, les dirigeants propriétaires finissent souvent par consacrer tout leur temps à la résolution des problèmes quotidiens d'ordre opérationnel. Ce faisant, ils sont obligés de différer les décisions stratégiques qui affectent l'avenir de l'entreprise, comme le développement d'une nouvelle stratégie commerciale, le lancement de nouveaux projets d'investissement, l'élaboration de plans à long terme de restructuration des immobilisations, la pénétration de nouveaux marchés et la délocalisation de la production vers d'autres régions etc.

Les EF se lancent souvent dans un processus de professionnalisation lors de la transition d'une génération plus ancienne à une plus jeune, une phase durant laquelle les leaders familiaux sont mis au défi de développer une nouvelle culture organisationnelle qui s'aligne également sur les attentes nouvelles des générations entrantes. Les auteurs soulignent à ce titre que les entreprises familiales qui parviennent à convaincre les générations suivantes de rejoindre les rangs les gèrent souvent comme le feraient des entreprises managériales non familiales.

Par ailleurs, E. Pernoud et al (2021) soulignent l'importance de la professionnalisation dans les EF, d'autant plus que dans ces entreprises, généralement critiquées en raison de leur management paternaliste directif, certains membres familiaux rencontrent des difficultés, ne

²⁷²<https://www.fastercapital.com/fr/contenu/Professionnalisation---comment-attirer-et-retenir-les-talents-pour-votre-entreprise-familiale.html>

sachant pas exactement quelle place ils occupent dans l'entreprise ou ayant du mal à trouver leur place. Dans ce cas, l'utilisation d'outils de professionnalisation permettrait de minimiser les mauvaises interprétations des stratégies des membres familiaux entre eux. La professionnalisation, apparaît alors ici comme un outil de gouvernance permettant de prévenir les conflits au sein de la famille et d'augmenter la cohésion entre eux (E.Pernoud et al, 2021). Dès lors, il ne s'agit plus uniquement de partager un langage, une histoire et des méthodes de travail communs, mais également d'avoir une compréhension commune du « patrimoine » et de l'avenir professionnel, dans un environnement transparent et rassurant dans lequel les membres non familiaux n'ont pas à craindre un favoritisme ou un népotisme. (E.Pernoud et al, 2021).

M. Bennedsen et B.Henry (2019) affirment cela en ajoutant que la professionnalisation permet non seulement d'améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise, mais aussi de renforcer sa crédibilité et sa réputation. Cela crée un environnement de travail plus stable et motivant pour les employés, tout en assurant une transition en douceur du leadership familial.

En se référant à M. Bennedsen et B. Henry, (2019) et à « fastercapital.com » (2024), les éléments typiques constitutifs d'un processus de professionnalisation seraient les suivants :

- Séparation des rôles familiaux et professionnels : il est essentiel de distinguer les rôles des membres de la famille dans l'entreprise pour éviter les conflits d'intérêts et le népotisme. Cela peut inclure la création de conseils d'administration avec des membres externes et indépendants.
- L'établissement d'un dialogue formalisé entre les générations ;
- La restructuration du leadership selon une approche à deux volets : faire en sorte que les dirigeants familiaux jouent un rôle moins opérationnel et plus stratégique, et trouver les bons rôles et emplois pour les membres de la famille intéressés et compétents ;
- Le recrutement et la responsabilisation de gestionnaires/cadres compétents ne faisant pas partie de la famille pour qu'ils puissent prendre des décisions et assumer leurs responsabilités sans ingérence et interférence des fondateurs et des membres de la famille. Par ailleurs, ces derniers peuvent apporter une expertise précieuse et une perspective externe, ce qui est essentiel pour la prise de décisions stratégiques ;
- L'amélioration de la gouvernance : Adopter des pratiques de gouvernance solides, telles que la mise en place de mécanismes pour éviter les conflits d'intérêts et assurer une gestion

financière rigoureuse. La clarification du rôle, de la structure et de la composition des différentes instances de gouvernance notamment les conseils est également essentielle.

- Établissement de politiques claires et transparentes : Mettre en place des politiques de rémunération et de gestion des ressources humaines transparentes et équitables aide à attirer et à retenir des talents qualifiés.
- Formation et développement : Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel aux employés, y compris aux membres de la famille, pour améliorer leurs compétences et leur efficacité.
- La préservation des valeurs familiales : Tout en professionnalisant l'entreprise, il est essentiel de maintenir et de communiquer les valeurs et la culture familiales, ce qui peut être un atout distinctif sur le marché.

Exemple : Entreprise « De Kuyper Royal Distillers »

Membre de l'association des Hénokiens

De Kuyper Royal Distillers a été créé en 1695 en tant que fabricant de fûts pour le transport de spiritueux et de bières. En l'espace de sept ans, la famille de Kuyper achète sa première distillerie et devient l'un des principaux producteurs de Gin de Genève, le produit phare de l'entreprise. De Kuyper est aujourd'hui un chef de file dans le secteur très lucratif des cocktails. La famille de Kuyper a vécu sa dernière succession après le départ à la retraite du leader familial de la 10e génération, Bob de Kuyper, fin 2009. Au cours de son mandat, le conseil avait mis en place son premier cadre formel de succession reposant sur les critères suivants pour la participation de la famille au sein de l'entreprise :

- Niveau minimum : diplôme universitaire ;
- La possession de toutes les autres qualifications requises pour le poste ;
- Expérience de travail pertinente dans des industries connexes avec des résultats positifs ;
- La disponibilité d'un poste ouvert au sein de l'entreprise ;
- Volonté de se soumettre à une série de tests de capacités par un organisme extérieur ;
- Approbation par le conseil de surveillance.

Après avoir communiqué ces règles à la famille, le conseil de surveillance a reconnu que plusieurs personnes brillantes de la famille de Kuyper gravissaient les échelons de la société et seraient éventuellement retenues pour le poste de haut niveau, mais à ce moment-là, aucune

d'entre elles n'était jugée suffisamment qualifiée pour assumer le rôle. Ainsi, après le départ de Bob, le conseil de surveillance a embauché le premier dirigeant professionnel non familial de la société, ce dernier ayant été remplacé en 2015 par un autre dirigeant, membre non familial bénéficiant également d'une expérience dans la gestion d'une entreprise de boissons et répondant aux critères de sélection fixés par la famille et approuvés par le conseil de surveillance.

Source : M. Bennedsen et B.Henry (2019)

Proposition : de ce qui précède, on formule la proposition suivante :

P3.4: Dans une optique d'amélioration continue de la qualité du management et de la gouvernance, les EF pérennes s'engagent dans un processus de professionnalisation.

VI. Le choix d'une taille « humaine » pour l'entreprise

Dans ce dernier paragraphe de la présente section, il nous a paru adéquat d'identifier les avantages du choix d'une taille pour l'EF, ce choix constituant à notre sens une véritable décision stratégique pouvant avoir un impact sur la pérennité de l'organisation. Par ailleurs, comme on le précisera dans la deuxième partie de notre recherche, les entreprises étudiées sont toutes des PME ; de ce fait, il serait intéressant de mettre la lumière sur les avantages procurés par ce type de structure.

C.Bouzar et A.Boukerrou (2011) ont mené une étude durant la période 2010/2011²⁷³ sur des PME algériennes majoritairement familiales. Cette étude sur les PME familiales pourrait être intéressante pour notre recherche du moment que celle-ci porte sur des PME familiales, qui, à priori, ont fait le choix de préserver leur petite structure.

En effet, peut-être instinctivement, lorsque l'on se retrouve face à des cas d'entreprises ayant en moyenne une centaine d'années d'existence, on est tentés de penser que ces entreprises ont doublé, triplé voire quadruplé leur taille afin d'assurer leur croissance. Il est alors curieux de

²⁷³ La recherche en question (2010-2011) a pour principal objectif l'étude des conditions de succès et des stratégies de pérennité et d'expliquer les phénomènes de la survie et de la pérennité de quelques PME. Afin de la mettre en évidence et pour mieux répondre à cette problématique, les auteurs ont effectué une enquête sur le terrain auprès d'un échantillon de 20 PME dans la wilaya de Tizi Ouzou en Algérie dont 95% privées à caractère familial et dont la majeure partie ont dépassé le stade de démarrage, c'est à dire, les cinq premières années d'existence.

constater, que malgré leur ancienneté, certaines de ces organisations sont toujours de petites et moyennes tailles. Dans ce sens, l'étude mentionnée ci-haut nous a paru intéressante en ce qu'elle pourrait apporter des éclaircissements quant au rôle joué par la taille de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie de pérennisation.

Selon l'enquête de C.Bouzar et A.Boukerrou (2011), trois types de facteurs seraient à l'origine de la survie d'une petite et moyenne entreprise familiale. Il s'agirait de facteurs :

- **Internes** : Ils sont liés soit au propriétaire dirigeant comme seul maître à bord, ou à l'organisation (Chandler, 1990)²⁷⁴ qui se situe entre lui et son environnement ou encore au mode de gestion.
- **Externes** : Ils peuvent aussi être liés à l'environnement dans lequel la PME s'insère et évolue (R. Wtterwulghé, 1998)²⁷⁵.
- **Spécifiques aux PME** : Quelques caractéristiques spécifiques à la PME telles que sa flexibilité (J.C.Tarondeau, 1999)²⁷⁶, sa réactivité (M.Lecerf, 2006)²⁷⁷ et sa proximité (A.Guilhon, 2004)²⁷⁸, apparaissent comme d'autres variables dont la prise en considération offre aux propriétaires dirigeants, la possibilité d'assurer la compétitivité de leur entreprise mais aussi et surtout de la renforcer.

C'est la dernière catégorie de facteurs qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de cette section. En effet, certaines spécificités de la PME constitueraient des éléments pouvant avoir un impact positif ou bien négatif sur celle-ci. Du moment qu'on s'intéresse aux facteurs de pérennité des EF, notre attention sera portée sur les caractéristiques des PME ayant un impact positif sur la marche de l'entreprise.

A ce titre, et en se référant à l'étude mentionnée ci-dessus, les auteurs ont pu identifier :

1) La flexibilité, la réactivité et la proximité :

La flexibilité et la réactivité sont considérées par 85% des dirigeants interrogés non seulement comme des facteurs de compétitivité dans le cadre de la PME, mais comme des variables dont la prise en considération offre aux propriétaires dirigeants de la PME la possibilité d'assurer la

²⁷⁴ Chandler, A. D.. (1990). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Vol. 120. MIT Press, 463 p.

²⁷⁵ Wtterwulghé, R. (1998). LA PME. Une entreprise humaine. De Boeck.

²⁷⁶ Tarondeau, J.C. (1999). Approches et formes de la flexibilité. Revue Française de Gestion, pp. 66-71.

²⁷⁷ Lecerf, M. (2006). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Thèse présentée à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne.

²⁷⁸ Guilhon, A. (2004), Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, L'Harmattan

compétitivité de leurs entreprises et surtout de la renforcer (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011). En effet, les PME ont souvent une structure hiérarchique plus simple et des circuits de décision plus rapides, ce qui leur permet de s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles opportunités et de répondre plus efficacement aux besoins des différentes parties prenantes, notamment les clients grâce à leur structure plus légère et moins bureaucratique (Revue de l'OCDE, 2004)²⁷⁹.

Comme le confirme Laurent Mellerio, dirigeant de la bijouterie Mellerio, qui se considère comme une start-up malgré une ancienneté dépassant les quatre cents ans. « *Tous les jours, il faut vendre, il faut créer. C'est une remise en question permanente. La force des start-up, c'est leur réactivité et nous sommes une petite entreprise qui a aussi cette réactivité.* » (V.Xandry, 2022)²⁸⁰.

Quant à la proximité, elle est aussi considérée comme un des facteurs pouvant renforcer la compétitivité de la PME. Selon les deux auteurs, « *Par sa contribution à la création des conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée d'un système d'information interne et externe et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées, la proximité citée dans 80% des réponses, a été aussi considérée comme un des facteurs dont la prise en compte offre aux dirigeants de la PME la possibilité de compenser les faiblesses de leurs entreprises notamment en matière de marketing* ».

Avec une structure pareille, les employés ont généralement un accès plus direct à la direction, ce qui facilite la communication et permet de mieux comprendre les objectifs et les stratégies de l'entreprise (F.Mazoir, 2014)²⁸¹. Cette proximité concerne également les clients, avec lesquels les PME ont souvent une relation plus étroite, ce qui permet à ces organisations de mieux comprendre et répondre à leurs besoins (Revue de l'OCDE, 2004).

2) Une convivialité et des conditions de travail propices à la création et à l'innovation

Notons également, dans un objectif de compléter les résultats de l'étude en question, que les PME, favoriseraient le travail convivial et la bonne ambiance : en effet, travailler dans une PME permet souvent de bénéficier d'une ambiance de travail plus familiale et conviviale. Les

²⁷⁹ Revue de l'OCDE (2004). Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME. Revue de l'OCDE sur le développement, no<(sup> 5), 37-46. <https://www.cairn.info/revue--2004-2-page-37.htm>.

²⁸⁰ V.Xandry (2022). « Les Hénokiens : comment ces entreprises familiales traversent les siècles ». https://www.challenges.fr/entreprise/les-henokiens-comment-ces-entreprises-familiales-traversent-les-siecles_598929

²⁸¹ F.Mazoir (2014) : 7 bonnes raisons de commencer sa carrière dans une PME (helloworkplace.fr)

employés peuvent se connaître personnellement et il est plus facile de s'intégrer (F.Mazoir, 2014), d'autant plus qu'il s'agit d'une structure qui favorise la communication, notamment les valeurs et la culture de l'entreprise ainsi que celles des membres de la famille.

Il s'agit d'un élément important, puisque la culture, définie comme étant « *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* » (C.Bouzar et A.Boukerrou, 2011), figure parmi les facteurs dont la prise en considération est d'un enjeu important pour la survie et la réussite de la PME. 70% des dirigeants interrogés citent la culture comme un des facteurs de performance à l'échelle macro. Elle est assimilée à un référentiel partagé qui est à l'origine de la manière de faire, d'agir et de réagir des acteurs de l'entreprise ; elle permet aussi la canalisation des énergies en vue de relever ensemble les défis qui se présentent. Selon ces dirigeants, la culture qui doit être maîtrisée et maintenue, constitue une des variables qui sont cruciales pour assurer la pérennité de l'entreprise de façon générale, et de la PME en particulier.

Par ailleurs, dans une PME, les employés ont souvent l'opportunité de toucher à plusieurs domaines et de prendre plus de responsabilités, ce qui favorise ainsi leur polyvalence et leur responsabilisation. Cela peut être très enrichissant et formateur, d'autant plus que ça stimulerait l'innovation et la créativité (F.Mazoir, 2014). En effet, les PME sont souvent plus innovantes que les grandes entreprises. Leur taille leur permet de tester et d'adopter de nouvelles idées et technologies plus rapidement (L.Bertal, 2023)²⁸².

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.5: dans les EF pérennes, le choix d'une taille humaine pour l'entreprise favorise le succès durable de cette dernière

- P3.5.a : La taille PME permet aux EF pérennes d'être réactives et de s'adapter rapidement à leur environnement.
- P3.5.b: La taille PME permet aux EF pérennes de véhiculer plus facilement leur culture.
- P3.5.c : La taille PME permet aux EF pérennes d'avoir des relations étroites avec leurs parties prenantes.

²⁸² L.Bertal (2023) : PME : Avantages et Inconvénients - Mister Prépa (misterprepa.net)

Section 2 : Des relations fortes et étroites entre la famille et l'entreprise

Cette deuxième section s'intéresse particulièrement aux liens existants entre la famille propriétaire/ dirigeante et l'entreprise résultant de l'imbrication de deux systèmes de valeurs. On mettra ainsi l'accent sur les avantages concurrentiels pouvant être tirés de l'implication personnelle et émotionnelle de la famille dans l'entreprise, en mobilisant principalement les concepts de valeurs, de familiness et d'intendance.

I. Un système de valeurs au service de la pérennité

L'identité forte des EF, perçue comme leur noyau dur et préservée au-delà des changements, est selon certains auteurs, un facteur important permettant à ces entreprises de survivre et de réussir sur le long terme (De Geus, 1997 ; Collins et Porras, 1996, Aronoff, 2004)²⁸³. Aronoff (2004) confirme que c'est la capacité d'une entreprise à développer une culture forte et des valeurs uniques qui lui permet de se construire des avantages compétitifs durables et de se distinguer par conséquent de ses concurrents et de se démarquer d'eux. A. de Geus (1997) avance que les entreprises pérennes sont celles qui, à travers leur métamorphose, savent sauvegarder l'essentiel, à savoir leur forte identité et leur collectif d'hommes. Collins et Porras (1996) corroborent cette idée en avançant que les entreprises qui réussissent sur le long terme sont celles capables de « *préserver l'essence et de stimuler le progrès* ». Selon ces auteurs, l'entreprise ne doit pas changer « *son idéologie intrinsèque* » au fil du temps. Cette idéologie se constituerait de :

- Raison d'être : qui englobe « *les raisons fondamentales de l'organisation pour exister au-delà du simple fait de faire de l'argent* » J. C. Collins, J.I. Porras (1996) et sans laquelle aucune gouvernance ne pourrait s'envisager. Pour le cas des EF pérennes étudiées par S. Mignon (1998)²⁸⁴, cette raison d'être n'est rien d'autre que leur propre pérennité. Ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises de l'échantillon, car, vu leur caractère familial, les dirigeants de ces entreprises les gèrent généralement en vue de les transmettre aux générations futures.

²⁸³ De Geus, A. (1997), La pérennité des entreprises, Paris, Maxime Laurent du Mesnil.

Collins, J.C. et J.I. Porras (1996).Op.cité.

Aronoff C. (2004) "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", Family Business Review, vol 17, n° 1, p. 55-59.

²⁸⁴ Mignon S. [1998], Une approche de la pérennité de l'entreprise, Thèse de Doctorat de l'Université de Nice-Sophia Antipolis

- Valeurs centrales : Elles peuvent être définies comme étant « *les fondements essentiels résistants de l'organisation, un ensemble restreint de principes généraux directeurs* » J. C. Collins, J.I. Porras (1996) (p. 115). Ces valeurs souvent teintées d'une certaine morale et d'une certaine éthique, constituent une des caractéristiques de l'entreprise familiale qui n'est pas particulièrement mise en évidence chez les grandes entreprises cotées.

Par valeurs on fait référence à titre d'exemple à l'esprit, à la culture de l'entreprise, à un langage commun lié souvent au caractère familial de l'entreprise. Ces valeurs trouvent généralement leur origine dans l'éducation des dirigeants et dotent l'entreprise familiale d'une dimension humaniste et d'une responsabilité sociale qui lui est propre. A titre d'exemple, les dirigeants familiaux interrogés dans le cadre de l'enquête menée par PwC en 2011, très attachés à leurs valeurs, affirment le souhait de les préserver dans le processus d'internationalisation. Ils sont attachés aux questions d'éthique et souhaitent continuer à travailler tout en respectant leurs valeurs fondatrices. D'ailleurs, la plupart d'entre eux envisagent de créer une filiale ou d'acheter d'autres entreprises familiales étrangères présentant une proximité des valeurs : la confiance s'installerait ainsi plus aisément.

D'après Hall et al. (2001)²⁸⁵, la culture dominante d'une EF, puise sa source dans les croyances, les valeurs et les objectifs de la famille, de son histoire et de ses relations sociales. Le fait de transmettre ces croyances et valeurs d'une génération à une autre, génère des caractéristiques culturelles relativement stables à la fois au sein de la famille et au sein de l'entreprise familiale. Ces valeurs sont très souvent influencées par l'éthique personnelle des dirigeants, marquée par le dévouement, la loyauté, la responsabilité, la capacité de travail et le sens de la réussite (Macombe, 2003)²⁸⁶. Ces valeurs étant importantes dans l'EF, sont perçues par certains auteurs tels que Collins et Porras (1996) comme le noyau dur des éléments de permanence caractérisant une firme pérenne indépendamment de son contexte national.

Ces « normes familiales » ainsi formées et intériorisées au sein de l'entreprise, constituent le fondement d'un « *ensemble d'obligations et d'attentes réciproques, dissuadent d'éventuels écarts de conduite et sont à l'origine d'une coordination fondée sur la confiance* » (S.Ben Mahmoud Jouini, et al. 2010)²⁸⁷. Cette confiance a d'ailleurs été soulignée par Allouche et Amann (2000)²⁸⁸, qui la considèrent comme un concept susceptible de fournir une explication

²⁸⁵ Op. Cité

²⁸⁶ Op. Cité

²⁸⁷ Op. Cité

²⁸⁸ Op. Cité

à la supériorité en termes de performances des entreprises familiales sur les autres types d'entreprises, comme on l'a présenté dans le chapitre précédent.

L'identité est notamment un concept qui ne manque pas d'importance dans la définition de la pérennité organisationnelle et qui sert de fil conducteur à la continuité. Les dirigeants interrogés par S. Mignon (2000)²⁸⁹ soulignent à cet effet que lors de la transmission d'une entreprise, ce sont aussi ces valeurs, cet affectio societatis qui sont transmis d'une génération à une autre et qui font que l'identité de l'entreprise perdure dans le temps. Notons que la durabilité des valeurs et de l'identité est notamment facilitée par une continuité au niveau de la localisation et par une stabilité au niveau de l'emploi.

Notons que dans de nombreuses entreprises familiales, plus particulièrement celles qui sont en quête de pérennité, le respect des valeurs prévaut sur la simple création de valeur financière. Cela peut entraîner des décisions différentes de celles prises par des entreprises non familiales (R. Mattart, F.Pirnay et N.Crutzen, 2022)²⁹⁰.

D'après les enquêtes menées par EFC et le cabinet BM&S en 2012, 2013 et 2014 (cités dans le chapitre précédent), la passion du métier, la transmission du savoir-faire, l'écoute et le respect du client, la recherche permanente de qualité, la capacité d'adaptation, la tradition et l'expérience seraient les valeurs des EFC. Ces valeurs engagent une certaine responsabilité (leur nom leur histoire, leur produit...). Les EFC disposeraient d'un statut de dépositaire plus que de propriétaire des valeurs et de l'identité familiales : hériter entraîne des contraintes et des responsabilités. Vis à vis de leurs clients il ne doit pas y avoir d'effet déceptif ce qui leur donne une image de qualité.

Enfin, selon M. Bennedsen et B. Henry (2019), les valeurs fortes caractérisant les Hénokiens seraient inculquées aux membres de la famille à un âge précoce, de manière qu'elles puissent être intégrées profondément dans la famille et dans l'éthique des affaires, leur permettant de persister pendant des générations. Un leadership fondé sur le partage et la promotion des valeurs familiales offrirait des avantages concurrentiels uniques aux EF, et permettrait de fidéliser les clients, employés et parties prenantes qui s'identifient à leur tour à ces valeurs.

²⁸⁹ Op. Cité

²⁹⁰ R.Mattart, F.Pirnay, N.Crutzen (2022) « L'entreprise familiale à l'épreuve du temps : entre sens et non-sens » . Rapport de recherche appliqué (décembre 2022)

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.6 : Dans les EF pérennes, on accorde une importance centrale aux valeurs familiales, ces dernières constituant le fondement de la marche de l'entreprise.

P 3.7 : Dans les EF pérennes, il y a une volonté de communication et de partage des valeurs à l'ensemble des parties prenantes.

II. Le familiness : un facteur de surperformance des EF

Du fait de sa nature particulière regroupant deux systèmes qui sont en perpétuelle interaction, les EF se distinguent par des relations fortes et étroites entre la famille et l'entreprise (Hoffman et al., 2006 ; Habbershon et al., 2003 ; Pearson et al. 2008 ; Sharma, 2008)²⁹¹. Selon, ces auteurs, cela se traduirait notamment par l'immersion précoce des membres de la famille dans l'entreprise, une connexion forte entre l'identité de la famille et celle de l'entreprise, et enfin le type de gouvernance.

P. Robic et al (2013)²⁹² soulignent la nécessité d'une lecture systémique de l'EF afin d'en comprendre le fonctionnement et d'en cerner la complexité. Selon eux, et sous l'angle sociologique, les interactions existantes entre les deux systèmes famille et entreprise seraient à l'origine du familiness (Habbershon et Williams, 1999), terme qui fait référence à la constitution et à l'acquisition de ressources spécifiques, non imitables, uniques, non transposables à un autre contexte et qui seraient à l'origine d'avantages concurrentiels durables, renforçant ainsi les EF par rapport aux entreprises non-familiales. Ces ressources doivent leur existence notamment aux valeurs sociales, croyances, comportements et connaissances portés par le groupe familial (M. Fall, 2022)²⁹³.

²⁹¹ Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage : A Family Capital Theory", Family Business Review, vol. 19, n° 2, p. 135-187.

Habbershon T. G., Williams W., MacMillan I. C. (2003).Op.cité.

Pearson A.W., Carr J.C. et Shaw J.C. (2008), "Toward a Theory of Familiness : A Social Capital Perspective", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 32, n° 6, p. 949-969.

P Sharma (2008), Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business Entrepreneurship Theory and Practice 32 (6), 971-977

²⁹² Op. Cité

²⁹³ Op. Cité

Dans la même optique, d'après Ben Mahmoud.S et Mignon.S (2009)²⁹⁴, les EF se distinguent souvent par les *family based capabilities*, c'est à dire des capacités distinctives qui génèrent des avantages compétitifs sources de rentes et de création de valeur intergénérationnelle (Habbershon et al. 2003). Selon G. Hirigoyen (2014)²⁹⁵, l'EF développe un capital social « familial » spécifique qu'elle se doit d'administrer et de transférer afin d'assurer sa survie, connu sous le nom de « familiness ». Il résulte du chevauchement de deux capitaux sociaux :

- Celui de la famille qui est représenté par l'ensemble des connaissances, savoir-faire et pratiques communiqués à ses membres mais aussi par la connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales, des croyances et des comportements portés par le groupe familial ;
- Celui de l'entreprise à travers ses relations d'échange avec l'ensemble de ses parties prenantes, les salariés, les fournisseurs, les clients, les créanciers etc.

Selon l'auteur, ce capital social possède ainsi trois dimensions :

- Une dimension structurelle (réseau de relations : la famille et sa structure généalogique)
- Une dimension relationnelle (relations personnelles, sentiments d'obligation, de confiance)
- Une dimension cognitive (langage et interprétations partagés constituant des ressources pour l'EF.)

Selon Hoffman *et al.* (2006)²⁹⁶, les liens serrés du réseau familial constituent une des dimensions fondamentales du capital familial. Ce capital familial peut englober deux dimensions : les canaux d'information entre les membres d'une même famille, et l'existence de normes familiales caractérisées par un ensemble d'obligations et d'attentes visant à ne pas ternir la réputation et les valeurs morales d'une entreprise familiale. Ces liens constituent l'une des caractéristiques du *familiness* au sens de Habbershon *et al.* (2003)²⁹⁷. L'EF est donc vue comme un système constitué :

- D'un sous-système « famille » composé de l'histoire, des traditions, du cycle de vie familial,

²⁹⁴ Op. Cité

²⁹⁵ Hirigoyen, G. (2014).Op.cité.

²⁹⁶ Op.cité.

²⁹⁷ Habbershon et Williams (1999) définissent le familiness comme suit: « *Familiness is defined as the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members and the business* » (p.11).

- D'un sous-système « entreprise » comprenant les stratégies et les structures mises en place pour créer de la valeur
- Et d'un sous-système composé d'individus, membres de la famille caractérisés par leurs centres d'intérêt, leurs aptitudes et leur degré de participation dans le processus de contrôle et de direction (Habbershon et al. 2003).

Ces trois sous-systèmes sont en interaction permanente, une interaction qui se trouve au cœur de la construction d'une spécificité familiale, permettant de développer des capacités très spécifiques, source de différenciation et d'avantage compétitif durable (Habbershon et Williams, 1999 ; Habbershon et al. 2003 ; Chrisman et al. 2005 ; Tokarczyk et al. 2007 ; Kellermanns, 2005 ; Sharma et Manikutty, 2005). De même, selon G. Hirigoyen (2014), ce capital spécifique qu'est le *familiness* expliquerait largement l'avantage concurrentiel et la meilleure performance des EF par rapport aux entreprises non familiales. Dans la même lignée, P. Robic et al (2015)²⁹⁸ soulignent que le familiness, constituant une ressource et/ou compétence spécifique aux entreprises familiales, est cultivé et renouvelé grâce à des outils de gestion adaptés, malgré les conflits pouvant naître dans la famille.

Des travaux démontrent que certaines ressources des EF sont difficiles à imiter car elles sont imbriquées dans des relations sociales complexes comme les relations entre membres d'une même famille (Ben Mahmoud.S et Mignon.S, 2009). Selon les auteurs, Il y a un transfert de certaines caractéristiques de « l'esprit de famille » à l'entreprise, et par voie de conséquence, il y a un enracinement du management de l'entreprise familiale dans les comportements et les schémas de pensée de la famille dont l'entreprise est issue (S. Ben Mahmoud Jouini, et *al.* 2010).

Ajoutons que les EF sont caractérisées par une vision de la coalition familiale dominante axée sur le désir de pérenniser l'entreprise par-delà les générations. C'est également la vision de long terme de la coalition familiale qui conduit ces entreprises à développer une différenciation familiale source de création de valeur sur plusieurs générations (Chua et al. 1999 ; Habbershon et Pistrui, 2002 ; Habbershon et al. 2003 ; Chrisman et al. 2005).

Tout cela concourt à la constitution d'un « capital familial » qui représente un atout majeur de l'entreprise familiale, et qui est caractérisé par des liens plus forts, plus intenses et plus durables que ceux caractérisant une entreprise non familiale. « *Cette spécificité du capital familial est*

²⁹⁸ Robic, P., Barbelivien, D. & Antheaume, N. (2015). Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness. *Management & Avenir*, 79, 105-124.

perçue comme une ressource rare, difficilement imitable et faiblement substituable » (S. Jouini, S.Mignon, 2009).

Ce capital familial, constitue par conséquent une source de différenciation et une barrière à l'entrée favorisant le développement d'un avantage compétitif durable dans un secteur donné et pourrait ainsi justifier en partie le succès durable desdites entreprises. Dans cette logique, Arrègle, Durand et Very (2004), considèrent que le familiness correspond au degré d'interaction entre le capital social de la famille et celui de l'entreprise. Il est donc porteur des valeurs culturelles et sociales de la famille et de l'entreprise qui doivent permettre aux futurs entrepreneurs de s'engager dans l'entreprise. Le familiness constituerait ainsi, au sens de la théorie des ressources, une ressource clé ou stratégique que les EF se doivent d'entretenir et de préserver si elles souhaitent être pérennes. Selon les auteurs, plus le degré de familiness est élevé plus les chances de pérennité de l'entreprise sont assurées. P. Bourdieu (1994), s'inscrit dans cette lignée en estimant que pour assurer le succès de la transmission et donc la garantie de la pérennité de l'EF, la famille doit instituer des comportements à ses membres, à travers ce familiness, pour maintenir l'unité de la famille.

1) Focus sur les entreprises familiales centenaires :

K. Richomme-Huet et A.d'Andria, (2012) s'étant intéressés aux EF membres de l'association des Hénokiens reprennent le terme « familiness » pour souligner l'unicité de ces entreprises, mais également celle des familles qui les détiennent. Les auteurs considèrent alors que la famille dans ces firmes constitue une ressource unique et inimitable à l'origine du « familiness » et de la supériorité des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales tant en termes de performances qu'en termes de solidité et de robustesse face aux crises.

M. Bennedsen et B. Henry (2019) qui étudient également le cas des Hénokiens, soulignent l'importance de l'identification du patrimoine familial, en faisant références aux « actifs familiaux ». On constate que le choix de ce terme est pertinent, puisque la famille constitue de ce fait un élément du patrimoine, au même titre que les immobilisations, qui sont sources d'avantages futurs, si l'on se réfère à la définition comptable. Ce travail d'identification des actifs familiaux, qui constituerait l'une des premières étapes de planification à long terme, renvoie à trois domaines clés :

- ***Les réseaux*** créés par la famille au fil du temps sont des éléments clés du succès
- ***Le nom de famille et l'histoire*** sont hérités mais doivent être renforcés et entretenus.

- **Les valeurs** du fondateur et de sa famille qui résonnent auprès des employés, des clients et de l'ensemble des parties prenantes de la société.

Ces EF auraient développé des stratégies permettant de maintenir et de valoriser la contribution de la famille à l'entreprise. Les actifs familiaux seraient essentiels à la construction de l'identité de l'EF, et se matérialisent par la contribution que les membres de la famille apportent au fil des générations, une contribution qui évolue tout en préservant une certaine constance. Ces actifs familiaux renforceraient également l'image de marque de l'EF et par voie de conséquence son attractivité à l'égard des parties prenantes, notamment des talents non familiaux (Bennedsen et B. Henry, 2019).

Ces actifs familiaux seraient également uniques dans le sens où ils sont « construits » de manière qu'aucune autre entreprise n'ait la capacité de les imiter. Histoire, héritage, valeurs, leur combinaison et leur transmission ne trouveraient pas d'éléments comparables dans d'autres entreprises (M. Bennedsen et L.V.D. Heyden, 2010).

Ces actifs familiaux, sont généralement intangibles et prendraient selon M. Bennedsen et B. Henry (2019) des formes diverses : nom de la famille, réputation, histoire, mission familiale, philosophie d'entreprise unique, valeurs qui animent la famille dans le monde des affaires, réseaux riches, liens commerciaux et politiques développés au fil des générations.

Les auteurs soulignent que ces contributions de nature familiale sont inscrites dans un processus de création de valeur sur le long terme, et que par conséquent elles doivent être intégrées non seulement dans les processus décisionnels, mais également être présentes sur le plan opérationnel, autrement, leur mobilisation serait inefficace et aucun avantage n'en serait obtenu. (M. Bennedsen et B. Henry, 2019). A ce titre les auteurs remarquent qu'il existe une explication économique à la prévalence des entreprises familiales dans certains secteurs ou environnements : là où les contributions familiales seront plus importantes, les entreprises familiales seront relativement plus nombreuses.

Enfin, les auteurs soulignent que ces actifs familiaux risquent de perdre de la valeur et de l'importance dans la durée. Par conséquent, ils doivent faire l'objet d'un processus de sauvegarde et d'amélioration continus, afin que leur potentiel de création de valeur et de richesse demeure intact. Un long travail de réflexion et de planification doit par conséquent être effectué et devrait se focaliser sur les points suivants :

- L'identification des actifs familiaux de base et la manière dont ceux-ci peuvent être

exploitées dans l'environnement actuel de l'EF ;

- La compréhension des processus et les modalités de transfert de ces actifs familiaux à la prochaine génération, aux gestionnaires externes, ou à de nouveaux propriétaires ; et
- L'organisation de la direction et de la gestion de l'entreprise de telle sorte que les actifs de la famille ajoutent de la valeur à la stratégie actuelle et future.

Exemple : Akafuku

Membre de l'association des Hénokiens

Pâtisserie japonaise fondée en 1707, à l'époque Edo et encore en activité à Ise, Akafuku appartient à la famille Hamada depuis son établissement dans la préfecture de Mie en 1707. Les principaux actifs de la famille qui ont créé le plus de valeur pour la société et qui ont constitué son identité sont deux réseaux immatériels : les connexions avec la royauté remontant à plus d'un siècle et les traditions religieuses inscrites dans ses origines.

En effet, il y a trois siècles, le fondateur a eu l'idée de vendre des gâteaux de riz nutritifs aux pèlerins affamés dans le sanctuaire historique d'Ise Grand. Lorsque les pèlerins ont répandu les nouvelles concernant la force supplémentaire que les gâteaux Akafuku-mochi leur avaient conféré à ce moment critique de leur pèlerinage, une entreprise est née. Le fondateur a profité de cette précieuse communication de bouche à oreille pour étendre son réseau de distribution dans une grande partie de la région de Mie.

Environ 200 ans plus tard, en 1911, Tanesuke Hamada, alors chef de famille, reçoit une commande de l'impératrice du Japon, marquant la première commande d'un membre de la famille royale japonaise. Après que Tanesuke avait personnellement livré les friandises à la résidence royale, l'impératrice était si heureuse qu'elle devint un client régulier. Depuis, la famille Hamada célèbre chaque année le jour où Tanesuke a envoyé pour la première fois des gâteaux Akafuku-Mochi à l'Impératrice. Ces histoires atypiques et uniques sont notamment exploitées par la famille comme étant des éléments différenciateurs constituant un avantage concurrentiel fort par rapport à ses concurrents.

Source : M. Bennedsen et B. Henry (2019)

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.8 : Dans les EF pérennes, le familiness constitue une source d'avantage concurrentiel important.

P3.8.a : La famille a apporté une contribution unique à l'entreprise au travers de ses actifs et de son patrimoine.

P3.8.b : Les actifs familiaux font l'objet d'un processus de sauvegarde et d'amélioration.

III. Le Stewardship : implication émotionnelle forte de la famille dans l'entreprise

Les dirigeants/actionnaires des entreprises familiales sont investis dans leur entreprise sur le plan émotionnel, puisque leur richesse, leur satisfaction personnelle et leur réputation sont étroitement liées à leur entreprise. On parle alors de *Stewardship* ou d'intendance (Davis et al. 1997 ; Miller et Le Breton-Miller, 2006 et 2008, Gomez-Mejia et al. 2007) des dirigeants-proprétaires des entreprises familiales, qui seraient animés par un certain sens de l'altruisme, une vision collective et de long terme.

Ce *stewardship* n'est pas systématiquement « voulu » ; il serait notamment imposé au dirigeant-proprétaire, qui selon P.Y. Gomez (2003), aurait des obligations morales envers sa famille, ses employés et son environnement en plus d'une obligation économique devant la loi (M. Fall, 2022)²⁹⁹. Cette situation crée un dilemme que le dirigeant-proprétaire se doit de gérer, ce dernier naviguant entre valeurs émotionnelles induites par les intérêts familiaux, et valeurs financières induites par les intérêts entrepreneuriaux (Hirigoyen, 2009³⁰⁰ ; M. Fall, 2022). Ce dilemme pousserait alors le dirigeant-proprétaire à ne pas seulement « diriger » l'entreprise mais à adopter en outre un comportement d'intendance.

Selon G. Hirigoyen (2017), l'intendance ou « théorie de l'intendance », reflète l'unité émotionnelle de la famille matérialisée par l'équipe de direction. Le dirigeant qui développe ce *stewardship* s'identifie à son organisation et à ses buts, s'engage personnellement et entièrement

²⁹⁹ Fall, M. (2022). Op.cité

³⁰⁰ Op.cité.

dans la réussite de son entreprise, quitte à faire des sacrifices personnels importants. Cette théorie décrit ainsi les situations où les dirigeants agissent en tant qu'intendants, cherchant à équilibrer les attentes et les objectifs hétérogènes des membres de la famille. Ils cherchent à préserver et à développer les ressources de l'entreprise sur le long terme (L. Gueddache, 2012).³⁰¹

Ce dirigeant est toujours motivé à agir pour le mieux et pour l'intérêt collectif et de long terme des actionnaires, salariés et parties prenantes de l'entreprise (Miller *et al.* 2006), s'engageant ainsi dans une vision partenariale de l'entreprise. I. Le Breton-Miller et D. Miller (2005, 2009)³⁰² soulignent que les dirigeants-proprétaires sont émotionnellement engagés à la survie à long terme et à la réputation de leurs entreprises ; on parle alors de richesse-émotionnelle (L.R. Gómez-Mejía *et al.*, 2007)³⁰³, qui dans le cas des EF serait même plus importante que les considérations économiques (G. Hirigoyen, 2014)³⁰⁴.

Cette richesse émotionnelle est en effet un concept clé dans le domaine des EF. Elle englobe les aspects non financiers de l'entreprise, tels que l'identité, la capacité d'exercer une influence familiale et la perpétuation de la dynastie familiale. Contrairement aux entreprises non familiales, les EF prennent en compte à la fois des facteurs économiques et non économiques, l'altruisme jouant ici un rôle essentiel notamment chez les dirigeants familiaux (L. Laroui, 2023)³⁰⁵.

De même, L.R. Gómez-Mejía *et al.* (2007), évoquent l'altruisme du dirigeant familial envers la famille comme l'une des formes que peut prendre cette richesse socio-émotionnelle. Cet altruisme est également vu comme un élément principal et déterminant dans l'EF (M. Fall, 2022). Mu par ce comportement d'intendance et d'altruisme, le dirigeant-proprétaire ne chercherait pas uniquement à maximiser la valeur financière de l'entreprise, mais privilégierait également la pérennité du contrôle familial à long terme, et par conséquent la pérennité de l'EF

³⁰¹ Lyès Gueddache, (2012) « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat, 2012)

³⁰² Miller Danny, Le Breton-Miller Isabelle (2005). Op.cité.

Le Breton-Miller Isabelle, Miller Danny (2009). "Agency vs Stewardship in public family firms : A social embeddedness reconciliation", *Entrepreneurship theory and practice*, volume 33, n° 6, p. 1169-1191.

³⁰³ Op.cité.

³⁰⁴ Hirigoyen Gérard. « Valeur et évaluation des entreprises familiales », *Revue française de gestion*, 2014, no 5, p. 119-134

³⁰⁵ Laroui, Lamia. (2023). La Richesse socio-émotionnelle : Un état de l'art The Socioemotional Wealth : State of the art. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 10.5281/zenodo.7648508.

(C. Cadiou et K. Cadiou, 2014)³⁰⁶. Ce raisonnement corroborerait ainsi la thèse selon laquelle l'altruisme serait ancré dans la personnalité du dirigeant-proprétaire qui cherche à défendre l'intérêt familial et intègre de ce fait les préférences de la famille dans sa gestion (W.S. Schulze et al., 2001)³⁰⁷.

Des auteurs comme M. Fall, (2019)³⁰⁸, soulignent même que l'altruisme du dirigeant-proprétaire, associé à l'engagement des membres de la famille, influence positivement la performance de l'entreprise familiale. Ceci pousserait davantage le dirigeant-proprétaire à améliorer le bien-être de la famille, faisant de l'EF une organisation dotée d'objectifs multiples, en référence aux théories comportementales et des parties prenantes (J.J. Chrisman et al. 2012)³⁰⁹. Dans cette optique, le dirigeant-proprétaire accorderait une importance accrue à la succession (M. Fall, 2022).

G. Hirigoyen et R. Labaki (2020)³¹⁰ poussent l'analyse en s'intéressant à la fonction d'utilité du dirigeant familial en soulignant que cette dernière engloberait la maximisation de la valeur émotionnelle en plus de la valeur financière traditionnelle (T.M. Zellweger et J.H. Astrachan, 2008).

Notons cependant que ce *stewardship*, qui trouve sa source dans l'altruisme des dirigeants à l'égard de leur famille, est selon certains auteurs comme Schulze et al, (2003) source de coûts, et ce en raison de trois facteurs essentiels à savoir : la manipulation exercée par les enfants sur leurs parents, la rivalité entre membres de la famille pour s'octroyer une part plus importante de la valeur créée, et la mauvaise estimation des attentes de chacun. De même (M. fall, 2022) souligne que la prise en compte uniquement des intérêts de la famille peut avoir une répercussion dans l'entreprise (le népotisme) d'où la nécessité de chercher le strict milieu dans l'optique de satisfaire les deux parties.

Ces facteurs présents dans l'EF, peuvent être la cause de certaines dérives à savoir : sélection adverse, difficulté à superviser des membres de la famille, impact sur les relations familiales en

³⁰⁶ Cadiou Ch, Cadiou K. « Unité familiale : défense et performance Le cas Hermès (2010-2013) », XIIe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir (Maroc), 2014.

³⁰⁷ Schulze William S., Lubatkin Michel H., Dino Richard N, Buchholtz Ann K. (2001) "Agency relationships in family firms : Theory and evidence", Organization science, volume 12, n° 2, p.99-116.

³⁰⁸ M.Fall. (2019) « Influence de l'altruisme du dirigeant-proprétaire sur la performance de l'entreprise familiale : mythe ou réalité(s) ? », Thèse de doctorat, Orléans.

³⁰⁹ Op.Cité.

³¹⁰ Hirigoyen.G, Labaki.R "The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business : A conceptual approach", Journal of Family Business Strategy, 2012, volume 3, n° 2, p. 118-126.

cas de sanction. Pour remédier à ces problèmes, et comme le stipule la théorie de l'agence, les incitations dans ce cas sont souvent nécessaires.

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.9 : Dans les EF pérennes, les dirigeants familiaux adoptent un comportement d'intendance et font preuve d'altruisme dans la gestion de leur entreprise.

P3.9.a : les dirigeants familiaux prennent en compte les besoins de la famille dans la gestion de l'entreprise.

P3.9.b : les dirigeants familiaux poursuivent des objectifs financiers et non financiers.

P3.9.c : les dirigeants-familiaux sont prêts à faire des sacrifices personnels pour servir l'intérêt de l'entreprise.

Section 3 : Des rapports particuliers aux personnes, au temps et à l'espace

Ayant pour objectif d'étudier des EF pérennes, il nous a paru intéressant d'évoquer les relations particulières et durables que ces firmes entretiennent avec leurs parties prenantes, avec le temps mais également avec le territoire dans lequel elles évoluent. A ce titre, une lecture s'appuyant sur la théorie de l'encastrement au sens de Granovetter, nous semble intéressante en ce qu'elle pourrait apporter des éclaircissements et des éléments d'analyse pertinents pour la compréhension de la nature et de la dynamique des relations entretenues par les EF pérennes avec leur environnement. Pour ce faire, cette section vise à définir le concept de l'encastrement avant de mettre l'accent sur les particularités des relations qu'entretient l'EF pérenne avec les personnes, particulièrement les salariés, avec le temps et avec l'espace.

I. L'encastrement : un concept applicable aux EF pérennes

Le sociologue américain Granovetter a développé le concept d'encastrement (ou embeddedness en anglais), qu'il a emprunté à Polanyi (1983), et à travers lequel il affirme que l'action économique est « encadrée » au sein de réseaux de relations personnelles (J-L,Laville, 2008)³¹¹. Il s'agit d'une notion centrale en sociologie économique qui décrit comment les actions économiques sont profondément intégrées dans les réseaux sociaux et les relations personnelles plutôt que d'être isolées et purement rationnelles.

Granovetter a introduit ce concept pour contester l'idée que les comportements économiques modernes sont purement rationnels et indépendants des relations sociales. Selon lui, les décisions économiques sont fortement influencées par les relations sociales et les réseaux dans lesquels les individus sont insérés (J-L,Laville, 2008 ; N.Marty, 2018³¹²). L'auteur a illustré ce concept dans son article de 1985, "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", où il montre comment les relations sociales influencent les comportements économiques et les structures de marché (N.Marty, 2018).

Le concept d'encastrement au sens de Granovetter, ferait référence aux notions et concepts suivants :

³¹¹ Jean-Louis Laville, « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », Revue Interventions économiques [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/245>

³¹² N.Marty (2018). « Le concept d'encastrement expliqué par Mark Granovetter /Embeddedness explained by Mark Granovetter ». <https://hsehsa.hypotheses.org/568>

- **Réseaux sociaux** : les actions économiques ne peuvent pas être comprises sans prendre en compte les réseaux de relations sociales dans lesquels elles sont encastées, ces derniers pouvant influencer les décisions d'affaires, les opportunités de marché et l'accès aux ressources. Ces réseaux peuvent inclure des amis, des familles, des collègues, et d'autres contacts professionnels (J-L, Laville, 2008).
- **Confiance et coopération** : Les relations personnelles et les réseaux sociaux facilitent la confiance et la coopération, et réduisent alors les coûts de transaction, ce qui est essentiel pour les transactions économiques. Les acteurs économiques sont plus enclins à coopérer et à respecter les accords lorsqu'ils sont intégrés dans des réseaux sociaux solides. Par exemple, les entreprises peuvent préférer travailler avec des partenaires de confiance, même si cela n'est pas toujours le choix le plus économiquement rationnel (M. Grossetti, 2015)³¹³.
- **Contexte social** : Les comportements économiques sont influencés par le contexte social et les normes qui régissent les interactions au sein des réseaux.
- **Régulation Informelle** : Les normes et valeurs partagées au sein des réseaux sociaux peuvent réguler les comportements économiques de manière informelle. Cela peut compléter ou remplacer les régulations formelles, en assurant que les acteurs respectent les attentes et obligations sociales (M. Grossetti, 2015).
- **Diffusion de l'information** : Les réseaux sociaux facilitent la diffusion de l'information et des innovations. Les individus et les entreprises intégrés dans des réseaux diversifiés peuvent accéder à des informations et des idées nouvelles, stimulant ainsi l'innovation et la croissance économique (J-L, Laville, 2008).

La théorie de l'encastrement remet ainsi en question la vision traditionnelle de l'économie comme un domaine purement rationnel et indépendant des interactions sociales. Elle souligne l'importance des relations sociales dans les processus économiques. Les décideurs peuvent alors utiliser cette théorie pour concevoir des politiques qui renforcent les réseaux sociaux et les relations de confiance, afin de promouvoir une économie plus résiliente et coopérative (M. Grossetti, 2015).

Dans le contexte des EF, l'encastrement est un concept qui met en lumière comment ces entreprises sont profondément intégrées dans leurs réseaux sociaux et territoriaux.

³¹³ Michel Grossetti, « Note sur la notion d'encastrement », Sociologies [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 26 mai 2015. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/4997>

Les entreprises familiales sont souvent enracinées dans des réseaux sociaux et familiaux solides. Ces réseaux fournissent non seulement des ressources financières et humaines, mais aussi un soutien émotionnel et des conseils stratégiques. Les relations de confiance au sein de la famille et du réseau social élargi peuvent faciliter la coopération et la résilience face aux défis économiques³¹⁴.

Par ailleurs, les EF ont souvent un fort ancrage territorial. Elles sont profondément intégrées dans les communautés locales, ce qui peut renforcer leur légitimité et leur soutien au sein de ces communautés. Cet ancrage territorial peut également influencer les décisions stratégiques, comme le choix de rester local plutôt que de se délocaliser (E.Ginglinger et F.Toubal, 2024)³¹⁵.

II. Le rapport particulier aux personnes

D'après Richomme-Huet, K. & d'Andria, A. (2012), les EF sont confrontées à deux enjeux majeurs (F. Neubauer et A.G. Lank, 1998)³¹⁶, l'un interne avec la nécessité de pérennisation « à tout prix » pour prétendre à la continuité et à la survie (quitte à user de népotisme), l'autre externe avec l'obligation d'être accepté par la société pour espérer la légitimité (quitte à surcommuniquer).

Selon les auteurs, et au sens de la théorie des parties prenantes qui propose une approche participative de la stratégie d'entreprise, ces deux objectifs se retrouvent dans une gouvernance élargie ou partenariale (J. Allouche et B. Amann, 2002)³¹⁷, avec l'intégration anticipée de parties prenantes dans l'actionnariat par exemple. A ce titre, l'actionnariat salarié aurait été conçu, selon S. Trébucq, (2002)³¹⁸ dans une optique familiale et paternaliste, avec pour objectif l'enracinement des employés, voire leur instrumentalisation afin d'assurer la pérennité du contrôle familial.

En procédant de la sorte, c'est comme si finalement, l'entreprise demeure en quelque sorte une affaire de famille, les salariés en faisant désormais partie. Le gouvernement de cette affaire

³¹⁴ Séminaires du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales (GREF), 2020/2021. Laboratoire d'Economie et Management - Nantes Atlantique (LEMNA). <https://lemna.univ-nantes.fr/colloques-seminaires-conferences/seminaires/seminaires-du-groupe-de-recherche-sur-les-entreprises-familiales-gref>

³¹⁵ E. Ginglinger et F.Toubal, (2024). « Les entreprises familiales dans le monde ». Collection | Chaire Entreprises Familiales | Les lettres de Recherche. <https://dauphine.psl.eu/eclairages/article/les-entreprises-familiales-dans-le-monde>

³¹⁶ Neubauer F. et A.G. Lank, *The Family Business : Its Governance for Sustainability*, Basingstoke, Macmillan, 1998.

³¹⁷ Allouche J. et B. Amann (2002), L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, *Revue française de gestion*, n° 141, 5, p. 109-130.

³¹⁸ Trébucq S.(2002), L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un outil de création de valeur ?, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.5, n° 4, décembre 2002, p. 107-135.

familiale reproduirait alors le modèle familial fondé d'après G. Hirigoyen (2009)³¹⁹ sur « *l'autorité du père, la légitimation par le droit de succession et par l'appartenance au groupe classique comme modalité d'adhésion* ».

L'auteur fait ainsi référence au management paternaliste qui serait très présent dans les EF dans la mesure où « *les rapports des dirigeants avec leurs salariés sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et caractérisées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect* » (J. Allouche et B. Amann, 2002). Cela aurait pour conséquence un maintien affiché et volontaire des emplois, particulièrement en périodes de crises (J. Lee, 2006)³²⁰, renforçant le concept de reproduction sociale au sein même de l'entreprise. « *Aux générations des familles dirigeantes correspondent celles des familles ouvrières reliées par un sentiment d'appartenance à une même communauté d'honneur et un même enracinement dans l'histoire* (D'Iribarne, 1989) » (G. Hirigoyen, 2009). Ce raisonnement rejoint et complète ce qu'on évoquera plus loin en ce qui concerne la volonté de pérenniser le salariat et de fidéliser les collaborateurs.

Lorsqu'on fait référence au rapport des EF aux personnes, il ne s'agit pas seulement des salariés, mais cela englobe également la famille, les clients, les fournisseurs, les banques et autres acteurs impliqués de près ou de loin dans l'activité de l'entreprise. Il s'agirait alors des réseaux sociaux dans lesquels l'EF opère et évolue d'une façon durable, et qui seraient régis par des relations de confiance et de coopération au sens de Granovetter.

« *VMC [membre de l'association des Hénokiens], puise sa force dans la fidélité de son actionnariat familial, dans celle de son personnel, dans ses profits, dans la confiance de ses banquiers* ». Les entreprises familiales, souvent considérées comme un modèle durable, leur relation avec les partenaires joue un rôle essentiel dans cette durabilité. A cet égard, et en s'appuyant notamment sur le Family Business Survey – France mené par PwC en collaboration avec le FBN (2012)³²¹, les résultats montrent que :

- En ce qui concerne les **relations avec les banques** : Les entreprises familiales entretiennent souvent des relations privilégiées avec leurs banques depuis plusieurs générations. Le financement bancaire reste la principale source de financement pour 73 % des dirigeants d'entreprises familiales. 77 % de ces dirigeants considèrent leurs

³¹⁹Op.cité.

³²⁰ Lee J., Family Firm Performance : Further Evidence, Family Business Review, Vol.19, n° 2, 2006, p. 103-114.

³²¹ Family Business Survey – France, PwC et FBN , (2012). Etude-PWC-Family-Business-Survey-Sept-2012.pdf (m-eti.fr).

banques comme de véritables partenaires, capables de s'adapter à leurs besoins et de répondre efficacement. Cela se confirme avec le témoignage du dirigeant de l'entreprise Crespi, membre de l'association des Hénokiens « *Pour rester indépendants, nous devons garder le contrôle financier de l'entreprise et pouvoir compter sur l'appui des banques, si cela s'avère nécessaire* » (Crespi) (Richomme-Huet, K. & d'Andria, A. (2012).

- Pour ce qui est du réinvestissement **des bénéfices** : Les entreprises familiales ont une stratégie axée sur la durée. Elles réinvestissent souvent une part significative de leurs bénéfices dans l'entreprise. 57 % des répondants ont réinvesti entre 1 % et 10 % des bénéfices réalisés dans l'entreprise, tandis que 17 % réinvestissent plus de 25 %.
- En ce qui concerne la **confiance avec les partenaires** : la confiance établie avec les partenaires (clients, fournisseurs, salariés) est l'une des clés du succès des entreprises familiales. Cette confiance favorise des relations durables et contribue à la stabilité de l'entreprise.

1) La fidélisation des collaborateurs et la valorisation du capital humain au service de la pérennité de l'EF

Une étude menée par J.H. Astrachan, T.A. Kolenko (1994),³²² et portant sur 614 entreprises familiales, a mis en évidence le rôle important (causal selon les auteurs) des pratiques de ressources humaines dans la survie des entreprises familiales. Des pratiques différenciées en vigueur dans les entreprises familiales, émergent : des procédures formelles, régulières de contacts avec les employés, la mise en place de politiques de rémunération, des descriptifs écrits de postes et de procédures. L'étude de J. Allouche, B. Amann (1995)³²³ sur le cas français, a tenté de dégager des différences significatives entre firmes familiales et firmes non familiales. Sur deux échantillons appariés, 21 ratios illustrent des différences de comportement et de performance, et cinq domaines sont concernés par cette supériorité de performances : l'âge et l'ancienneté des salariés, la flexibilité de l'emploi, les rémunérations, les rétributions hors salaires directs et la formation/valorisation des compétences :

- *Les structures d'emploi* : Trois ratios relatifs à l'âge et à l'ancienneté des salariés illustrent la capacité et la volonté des firmes familiales de fidéliser les effectifs. Ces résultats sont

³²² Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.

³²³ Allouche J. et Amann B. (1995).Op.cité.

confortés par l'étude des politiques de flexibilité de l'emploi. Fidélisation et identification forment ainsi la base de « l'esprit maison ».

- *Les politiques de rémunération* : les dirigeants (propriétaires) de l'entreprise familiale ont un salaire mensuel moyen inférieur au salaire des dirigeants des firmes non familiales, le salaire moyen de l'encadrement technique intermédiaire est plus élevé dans les firmes à contrôle familial (identification du salarié aux objectifs de l'entreprise), l'éventail des rémunérations est plus resserré et les rétributions hors-salaire sont globalement plus fortes dans les firmes à contrôle familial.
- *Les politiques comparées de valorisation des compétences* : les entreprises à contrôle familial sont plus actives que les autres entreprises dans le domaine de la formation des salariés. Elles consacrent par ailleurs à la valorisation des compétences une part plus importante de la masse salariale.

En consacrant leur vie et leur capital à l'entreprise, les dirigeants d'EF démontrent l'attachement qu'ils ont envers l'entreprise. Leur énergie fédère ainsi de façon efficace et durable leurs collaborateurs. Ces dirigeants, pour qui le capital humain constitue un enjeu prioritaire, disent nourrir une envie authentique de faire grandir les hommes et les femmes, de bâtir un parcours, de les faire évoluer dans leurs compétences pour qu'ils s'épanouissent dans l'entreprise et s'impliquent. Un dirigeant du secteur de la restauration interrogé dans le cadre du Family Business Survey mené par PwC en 2011 évoque, par exemple, comment une aide de cuisine est devenue directrice régionale. L'évolution collective est au cœur des valeurs : « *Faire grandir les hommes et grandir ensemble* ».

Cette recherche de stabilité et la fidélisation du personnel constituent des piliers de la politique Ressources Humaines des entreprises familiales. L'EF est un « nous », une entité unie, où les difficultés et les réussites sont toujours collectives. Ces liens forts qui se nouent entre les salariés et leur entreprise, influent largement sur les orientations stratégiques qui peuvent être prises. L'exemple fréquemment cité étant celui de la direction qui décide de favoriser la coopération avec les salariés en repoussant les tentations de la délocalisation. La dimension humaine de l'entreprise familiale apparaît aussi dans le fait que pendant les périodes de crise, ces entreprises considèrent le licenciement comme la dernière option à envisager et préfèrent même l'éviter : en effet, elles recherchent avant tout d'autres solutions pour réduire les coûts, contrairement à de nombreuses entreprises non familiales, qui, face à des difficultés, annoncent presque systématiquement un plan de licenciement.

C'est un constat qui est fait par C. De Cambiaire, (2017)³²⁴, dans le cas des Hénokiens de l'association. En effet, ces entreprises seraient fortement attachées à leurs collaborateurs. « *En temps de crise, nous ne licencions pas à tour de bras pour faire grimper le cours de l'action* », affirme le Néerlandais Willem van Eeghen, ancien président des Hénokiens. De même chez Mellerio, un autre membre des Hénokiens, dont le dirigeant Laurent Mellerio, en évoquant l'esprit de résilience affirme que « Pendant la guerre, la famille a continué à payer les employés même s'il n'y avait plus de travail » (V. Xandry, 2018)³²⁵

L'auteure souligne cependant que cette fidélité pourrait se transformer en un handicap, car ces entreprises se montrent parfois récalcitrantes à mettre en place des plans de restructuration. Dans le même temps, leur force vient du fait que cet attachement est généralement réciproque. « *Les sociétés familiales connaissent un très faible taux de turnover* », souligne Pascal Nguyen.

Les EF favoriseraient souvent les pratiques de GRH informelles, basées sur la confiance et le travail en équipe entre membres de la famille et non-membres (F.Goter, 2024)³²⁶. Dans ces entreprises, la fidélisation va au-delà des politiques RH. Elle incarne l'héritage, la confiance et l'objectif partagé. Valoriser le capital humain devient alors primordial à mesure que les entreprises familiales évoluent. Notons à ce titre, que dans les EF, les salariés ou une partie des salariés sont des membres familiaux. Leur lien s'étend alors au-delà du salaire pour englober des valeurs, des pratiques partagées, les poussant à rester dans l'entreprise pendant des générations non seulement pour des raisons financières mais également par un sentiment d'appartenance³²⁷.

Les EF seraient également des organisations qui privilégient souvent le bien-être de leurs salariés. Selon le rapport 2021 de l'Observatoire National de l'Entrepreneuriat Familial d'Audencia en partenariat avec le Family Business Network France et mise en œuvre par Opinion Way, 73 % des entreprises familiales privilégient le bien-être au travail de leurs salariés contre 52 % pour les entreprises non-familiales (M.Radu-Lefebvre et S.Réthoré, 2022 dans les Echos)³²⁸

³²⁴ C.De Cambiaire, (2017). Op.cité

³²⁵ V.Xandry (2018). Op.Cité

³²⁶ Goter, F. (2024). Structuration des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : entre découragement et persévérance. Revue de gestion des ressources humaines, 131, 37-63.

³²⁷ Fastercapital.com (2024). « Stratégies de fidélisation des employés des entreprises familiales pour fidéliser les employés des entreprises familiales » <https://fastercapital.com/fr/contenu/Strategies-de-fidelisation-des-employes-des-entreprises-familiales-pour-fideliser-les-employes-des-entreprises-familiales.html>

³²⁸ M.Radu-Lefebvre et S.Réthoré, (2022). « La RSE, un pilier stratégique pour les entreprises familiales ». Les Echos Entrepreneurs.

Les EF ont pleinement conscience de l'importance de s'entourer d'une équipe solide et compétente et de la nécessité de retenir et de développer les talents³²⁹. Progression et gestion de carrière, attractivité de la rémunération et formation en sont les principaux outils. Pour fidéliser leur personnel, les entreprises familiales étudiées par PwC en 2011 recourent principalement à la promotion interne (70 %), la rémunération (43 %) et la formation (40 %).

Cette fidélité et cette stabilité du personnel constituent l'assise parfaite pour développer sur le long-terme des ressources et des compétences distinctives et pour perfectionner les procédures de travail et les processus adoptés à travers l'apprentissage. Cela contribue au développement d'avantages concurrentiels soutenables pour l'entreprise, et par voie de conséquence, cela favorise la survie et la pérennité de l'entreprise familiale. Ces entreprises, souvent ancrées dans la tradition et l'héritage, sont confrontées à des défis uniques lorsqu'il s'agit de retenir leur main d'œuvre. Contrairement aux grandes entreprises, où les salariés ne sont que les rouages d'une vaste machinerie, les EF opèrent au sein d'un écosystème plus intime dans lequel la loyauté, la confiance et les valeurs partagées et les opérations quotidiennes s'entremêlent, créant un équilibre délicat, mais pas impossible. Sans oublier que dans ces entreprises, les employés jouent un rôle central dans la préservation des traditions familiales tout en s'engageant dans l'innovation ; ils acceptent le changement tout en respectant le patrimoine constituant de ce fait des atouts inestimables pour l'EF (<https://fastercapital.com/>, 2024)³³⁰.

En revanche, en s'intéressant aux Hénokiens, et plus particulièrement à la gestion des carrières, M. Bennedsen et B. Henry (2019), affirment qu'à tort ou à raison, les entreprises familiales sont également réputées pour avoir une approche plus étroite de la progression de carrière que les entreprises non familiales, ce qui n'est pas avantageux pour les employés non familiaux qui pourraient s'inquiéter de ne pas pouvoir grimper les échelons et atteindre certains postes de direction et de responsabilité que seuls les membres de la famille peuvent franchir. Un problème d'égalité des chances, de mérite et d'équité se pose à ce stade, nécessitant alors la mise en place de règles formelles, écrites, explicites et transparentes. Le déploiement de telles pratiques pourrait également constituer une solution contre le népotisme qu'on reproche souvent aux EF.

³²⁹ 52 % des dirigeants interrogés déclarent rencontrer des difficultés pour attirer des talents, notamment concernant le recrutement des cadres supérieurs. Les freins tiennent aussi bien à l'attractivité de la rémunération qu'à la difficulté d'intégrer et d'offrir une perspective d'évolution à ces managers, dans une entreprise gérée par une famille.

³³⁰ Op.cité

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.10 : Dans une optique de préservation des compétences et savoir-faire parfois séculaire, les EF pérennes s'engagent dans une politique de fidélisation de leurs salariés.

- P3.10.1 : Dans les EF pérennes, la gestion des collaborateurs est qualifiée d'« humaine » et favorise les liens de proximité entre la direction et les salariés.
- P3.10.2 : les EF pérennes sont activement engagées dans une stratégie de formation continue de leurs salariés dans un objectif de sauvegarde et d'amélioration continue des compétences.

III. Un rapport particulier au temps

D'après A. Villéger (2018)³³¹, certains auteurs qui se sont intéressés à l'étude des EF, reprochent à ce domaine de recherche d'avoir en quelque sorte négligé les variables liées au « temps » qui sont pourtant des critères très importants dans l'étude de ce type d'organisation. Selon l'auteure, cette variable qu'est le « temps » agit dans l'EF comme une main invisible qui influence à la fois la gouvernance, les investissements, l'orientation stratégique et les innovations au sein de ces entreprises.

Toujours selon A. Villéger (2018), et en se référant à des auteurs comme Hirigoyen (2000)³³² et Marshack (1998)³³³, l'EF se distingue par son caractère durable et constituerait même l'origine de l'entrepreneuriat du moment que la famille est considérée comme la plus vieille unité de production. Quand on évoque la durabilité et la pérennité, on ne peut s'empêcher de penser à des entreprises familiales qui existent depuis plusieurs centaines d'années, comme les Hénokiens qui font sans doute partie des entreprises familiales les plus anciennes au monde. Des entreprises familiales comme Hoshi Ryoken dont la fondation remonterait à l'année 717 (au Japon), ne font que confirmer que la notion d'EF renferme d'une manière intrinsèque une relation particulière au temps, mais qui est une relation de long-terme, contrairement à d'autres

³³¹ Villéger.A (2018). “ The relation to time in the family business and in the start-up company: A comparative study, The Journal of High Technology Management Research, Volume 29, Issue 2, 2018, pp 247-255.

³³² Hirigoyen, G. (2000). La gouvernance de l'entreprise familiale (rapport moral sur l'argent dans le monde). Revue d'économie financière, 287-294.

³³³ Marshack, K. (1998). Entrepreneurial couples: Making it work at work and at home. C. D.-B. Publishing, Palo Alto (1998)

types d'entreprises comme les start-ups qui, elles entretiennent une relation différente au temps (A. Villéger, 2018).

Le critère « temps » serait en effet important dans la compréhension de l'EF, du moment qu'il constitue un élément essentiel dans la définition de celle-ci. En effet, parmi les nombreuses définitions qui ont été avancées, on retrouve certaines qui incluent une durée minimale d'existence, d'autres qui exigent l'accomplissement et la réussite d'au moins une transmission à la génération suivante. Selon A. Villéger (2018) on retrouve cette vision long-termiste et cette relation durable avec le « temps » dans toutes les définitions données à l'EF.

D'après Carney (2005)³³⁴ ainsi que d'autres auteurs, l'horizon à long terme des processus de décision, l'implication et la fidélité du personnel, la patience en termes d'attente de retour sur investissement privilégiant une croissance soutenue et durable plutôt qu'une croissance immédiate à court-terme, une certaine parcimonie, sont autant d'éléments constitutifs du *familiness* qui conduisent à privilégier des investissements qui consolident la réputation à long terme et à éviter ceux considérés trop risqués. Ce point de vue a d'ailleurs été repris par Miller et al. (2008) et Gomez-Mejia et al. (2007), qui ont constaté que la recherche de longévité des EF amène ces dernières à privilégier une mise en œuvre graduelle d'innovations, une contribution sociale et la construction d'une réputation plutôt que des stratégies de croissance rapide (S.Ben Mahmoud Jouini, et al., 2010)³³⁵. Ajoutons à cela que dans ce type d'entreprise, on fait prévaloir la recherche d'une qualité supérieure et d'un bon service ou produit sur la recherche de résultats financiers rapides. Ainsi, la pérennité de contrôle/de direction généralement recherchée par les responsables des EF ne peut s'appréhender sans se doter d'un horizon d'action à long-terme, c'est-à-dire sans envisager la capacité de se maintenir sur un ou des marchés, et ce maintien nécessite de réaliser des réorientations afin de préserver ou de créer un avantage concurrentiel durable (S.Ben Mahmoud Jouini, et al. 2010).

Cette vision de long-terme conduit l'entreprise familiale à s'engager dans des activités et des projets dont les effets attendus se font sentir dans la durée (certaines innovations de rupture, des investissements productifs permettant d'améliorer les savoir-faire individuels et collectifs, etc.) même si leur rentabilité à court terme n'est pas forcément au rendez-vous et à développer une différenciation familiale lui permettant de créer de la valeur sur plusieurs générations (Chua et al., 1999; Habbershon et al., 2003 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005). D'ailleurs, d'après

³³⁴ Op.cité

³³⁵ Op.cité

Poulain-Rehm (2005)³³⁶, une des forces majeures des EF c'est de pouvoir se permettre d'investir dans des activités qui ne se traduisent pas par un retour immédiat sur investissement. « *Les mécanismes de rendement à court terme imposés par la Bourse ne correspondent pas du tout au cycle économique d'une entreprise familiale comme la nôtre, constate Elisabeth Ducottet, patron de Thuasne (orthopédie médicale). Il faut du temps pour créer une activité, développer des marchés, racheter et intégrer une société, former les équipes.* » (Source : Florent Vairet, 2018 dans Les Echos)³³⁷. Compte tenu de cet horizon, le dirigeant propriétaire peut choisir de privilégier la croissance interne. « *Si j'avais été manager dans une société cotée, j'aurais fait de la croissance externe en rachetant des sociétés, note Jean Burelle, président de la holding familiale de Plastic Omnium (équipements automobiles). En consolidant ces sociétés, j'aurais pu afficher plus rapidement des résultats. J'ai préféré créer des filiales ex-nihilo, en m'autorisant à perdre de l'argent les premières années* ». On retrouve ici l'idée que le capital « patient » autorise des « investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme » (Arrègle et al. 2004).

Cette vision long-termiste s'avère être une stratégie profitable en règle générale, d'autant plus qu'elle s'inscrit dans une logique de continuité et de pérennisation de l'entreprise familiale. « *La rentabilité des capitaux investis est sensiblement plus élevée que dans le cadre d'opérations de croissance externe* », analyse Philippe ODDO (source : Enjeux Les Echos). Ainsi, cette vision de long terme de la coalition familiale, conduit les entreprises familiales à développer une différenciation familiale source de création de valeur sur plusieurs générations (Chua et al. 1999 ; Habbershon et Pistrui, 2002 ; Habbershon et al. 2003 ; Chrisman et al. 2005).

On devine à partir de tous ces éléments que les EF inscrites dans une optique de pérennité, bénéficient d'une relation particulière au temps, différente de celle qu'on retrouvera dans les entreprises non familiales et notamment les start-ups. Le temps appréhendé souvent comme une contrainte dans d'autres formes organisationnelles, semble être une « ressource » que les EF savent « apprivoiser » et qu'elles intègrent tout naturellement dans leur mode de fonctionnement ; plus encore, leur vision, leur stratégie de croissance et de différenciation sont bâties sur « le temps long », d'où la nécessité d'avoir un « capital patient » détenu par des investisseurs propriétaires qui adhèrent à la vision de l'EF.

³³⁶ Op.cité

³³⁷ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/comment-thuasne-allie-innovation-et-strategie-a-long-terme-1245693>

Cela se confirme avec le cas des EF membres de l'association des Hénokiens qui sont unanimes sur un point : pour traverser les siècles, il faut voir très, très loin. « *Le long terme constitue notre ADN* », affirme Olivier Passot, PDG du groupe Revol Porcelaine et représentant de la 11^{ème} génération de ce producteur de porcelaine fondé en 1768 par ses ancêtres et se considère avant tout comme un “passeur”. Notons que le poids de l'histoire impose aux dirigeants de ces entreprises en quête de pérennité de renoncer à se verser des dividendes pour réinvestir dans l'entreprise (C. De Cambiaire, 2017)³³⁸.

L'élément temporel dans l'EF apparaît alors comme une variable importante, qui a d'ailleurs été discuté par Dodd, Anderson et Jack (2013)³³⁹, qui se réfèrent aux idées de Heidegger sur le temps pour mettre la lumière sur la relation de temps unique que les entreprises familiales entretiennent. Les auteurs soulignent que c'est le contexte temporel qui différencie les EF des autres formes d'organisation, du moment qu'elles évoluent de manière spécifique entre « l'heure mondiale habituelle et une heure d'horloge plus calculative ». Dans ces organisations, à l'occasion d'une étude menée sur les EF, les auteurs résument parfaitement la réalité des EF : le passé est présent et l'avenir est maintenant.

Richomme-Huet, K. & d'Andria, A. (2012), en se référant à J.P. Bréchet (2010)³⁴⁰ et s'étant intéressés à la gestion appliquée au cas des Hénokiens, soulignent que la pérennité recherchée par ces entreprises, implique une gestion différenciée selon trois facettes : le rapport aux personnes, le rapport au temps et le rapport à l'espace.

Pour ce qui est du rapport au temps, les auteurs soulignent que la nécessaire « continuité » de l'EF résulte d'une approche volontariste et non déterministe. Autrement dit, pour assurer sa pérennité et prolonger ainsi son cycle de vie, l'organisation ne peut pas adopter une posture attentiste, elle ne peut pas se contenter d'espérer que l'environnement lui soit favorable pour qu'elle puisse prospérer. Elle doit en revanche adopter un comportement proactif à travers la valorisation de ses ressources internes (...) ce qui lui permet de générer et de maintenir une position privilégiée sur le long terme au sens de S. Mignon, (2000).³⁴¹

³³⁸ C.De Cambiaire, (2017). « Ces entreprises ont plus de 200 ans : quel est leur secret ? ». Capital.fr. <https://www.capital.fr/votre-carriere/ces-entreprises-ont-plus-de-200-ans-quel-est-leur-secret-1262964>

³³⁹ Dodd S.D., Jack S., Anderson A. (2013), « Being in Time and the Family Owned Firm », *Scandinavian, Journal of Management*, vol. 29, n° 1, pp. 35-47.

³⁴⁰ Bréchet J.P., L'entreprise et son projet. Les médiations du pouvoir managérial, *Revue Française de Gestion*, n° 205, 2010/6, p. 13-35.

³⁴¹ Op.cité

Selon les mêmes auteurs, dans un objectif de survie et de préservation de la nature familiale, il est nécessaire de mettre en place un système efficace permettant de garantir la viabilité en termes de négociation de la succession (P. Sharma et al., 2001)³⁴², d'harmonie familiale (I.S. Lansberg et al., 1988)³⁴³, d'engagement du successeur (P. Sharma et P.G. Irving, 2005)³⁴⁴, d'esprit de famille (T.G. Habbershon et al., 2003)³⁴⁵, de long terme et de stabilité (D. Miller et I. Le Breton-Miller, 2005)³⁴⁶.

Le temps joue ainsi un rôle crucial dans la culture organisationnelle d'une EF. Comme l'ont souligné de nombreux auteurs, cela se traduit notamment par une orientation et une vision à long-terme, une volonté de transmettre aux générations futures préservant ainsi l'honneur et l'héritage familiaux. L'indicateur « Temporal Depth Index » (TDI) de ces entreprises est d'ailleurs élevé et se caractérise par une tendance axée sur le long terme, à la fois en ce qui concerne le passé et le futur (A.Villéger, 2018). Selon l'auteure, les membres familiaux ne voient pas l'entreprise comme un objet, ou un actif qu'ils possèdent et qu'ils peuvent céder à tout moment, mais plutôt comme un investissement familial, une partie intégrante de la famille qu'on cherche à faire perdurer et à transmettre aux générations futures.

Pour résumer, l'EF a une relation unique, complexe et multifacettes avec le temps, influencée par plusieurs facteurs dont principalement :

- La vision à long terme induite par la recherche de pérennité et qui sous-tend que les EF tendent à planifier sur plusieurs générations et à adapter leurs décisions stratégiques et leurs investissements à cet objectif de durabilité.
- La transmission des valeurs et des traditions familiales, renforçant l'identité de l'entreprise et qui ne peut s'opérer que sur le long terme. Les entreprises familiales sont souvent fondées sur des valeurs transmises de génération en génération. Ces valeurs, qui ont guidé les fondateurs, continuent d'influencer le développement de l'entreprise. Cependant, avec le temps et l'évolution des générations, la divergence entre les valeurs familiales, individuelles et sociétales peut s'accroître (P.Viénot, 2013)³⁴⁷.

³⁴² Op.cité.

³⁴³ Lansberg I.S., Perrow E.L., et S. Rogolsky, Family Business as an Emerging Field, Family Business Review, vol.1, n° 1, 1988, p. 1-8.

³⁴⁴ Sharma P. et Irving P.G., Four Bases of Family Business Successor Commitment : Antecedents and Consequences, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, n° 1, 2005, p. 13-33.

³⁴⁵ Op.cité

³⁴⁶ Op.cité

³⁴⁷ P. Vienot (2013). « Les valeurs dans les entreprises familiales : en avoir ou en parler ? » Extraits d'un article publié dans l'ouvrage « Les valeurs cachées de l'entreprise familiale » édité par le FBN – Family Business Network France pour présenter les travaux 2012/2013 de son Conseil Scientifique

Par conséquent, ces éléments montrent comment le temps façonne la gouvernance et les stratégies des entreprises familiales. En effet, pour maintenir l'harmonie entre la famille et l'entreprise, il est essentiel de mettre en place des structures de gouvernance claires et adaptées. Cela inclut la définition du périmètre de la famille, l'écoute des membres, l'enseignement des valeurs, la réflexion sur l'argent, sur la succession, sur l'actionnariat, la rédaction d'une charte etc...

IV. Le rapport à l'espace : un ancrage territorial marqué

Richomme-Huet, K. & d'Andria, A. (2012), soulignent une particularité qualifiant ces EF ; il s'agit de leur lien spécial et ancien avec leur territoire d'origine dans lequel, et grâce à leur notoriété et ancrage, elles exercent des pouvoirs sociaux et politiques. L'ancrage territorial des entreprises familiales serait en effet un aspect fondamental de leur identité et de leur fonctionnement. Ces organisations ont souvent un lien fort avec leur région d'origine. Ce lien se manifeste notamment par un sentiment d'appartenance des dirigeants et des employés, qui sont souvent issus de la même région, Un sentiment d'appartenance particulièrement marqué chez les dirigeants de PME familiales, dont le pouvoir décisionnel et la majorité du capital sont détenus par une famille, comme le montre la dernière étude de l'Observatoire national de l'entrepreneuriat familial, porté par la Chaire Entrepreneuriat familial & Société d'Audencia en partenariat avec le CIC Banque privée et mise en œuvre par OpinionWay (M.Radu-Lefebvre et R.Homai, 2023)³⁴⁸.

En s'appuyant sur le cas des Hénokiens, les auteurs parlent d'héritage culturel, de processus d'appropriation de l'espace par un groupe identitaire, de réseaux locaux, d'histoire territoriale en faisant le lien avec les EF pérennes. Les familles propriétaires d'entreprises ancestrales, représenteraient la « mémoire vivante de métiers millénaires ainsi que d'un riche patrimoine industriel » local, et constitueraient par conséquent un vecteur par lequel transitent la culture, le savoir, l'ambition et l'attachement loyal au sol de leurs ancêtres et aux habitants du territoire, et ce, grâce à « des siècles d'existence » (Ch. Viellard, 2010).

Les entreprises de longue date seraient alors ancrées dans le paysage et dans l'histoire de leur localité et joueraient un rôle dans le développement de la région. Les auteurs remarquent que ces entreprises utilisent des ressources locales et développent une sorte d'éthique dans leur dynamique économique grâce à leur loyauté et à leur connexion à leur territoire, à la fois sur

³⁴⁸ M.Radu-Lefebvre et R.Homai,(2023). « Les entreprises familiales se caractérisent aussi par un solide ancrage territorial », The Conversation, <https://theconversation.com/les-entreprises-familiales-se-caracterisent-aussi-par-un-solide-ancrage-territorial-219931>.

les plans culturel, social, économique et historique, développant ainsi une appropriation et un enracinement dans leur territoire (Richomme-Huet, K. & d'Andria, A, 2012). Selon les auteurs, cet ancrage serait à l'origine d'interactions avec d'autres protagonistes locaux : des réseaux et acteurs, à travers lesquelles elles s'engagent dans une optique d'adaptation aux contraintes extérieures et de concertation partielle sur des intérêts communs au sens de B. Pecqueur (2000)³⁴⁹.

On note à ce titre que ces entreprises contribuent significativement au développement économique et social locaux à travers la création d'emplois, le soutien des fournisseurs locaux et la participation active à la vie communautaire (M.Radu-Lefebvre et R.Homai, 2023)³⁵⁰. Dans cette même optique, l'ancrage territorial favoriserait la stabilité et la continuité de l'entreprise. Les dirigeants desdites organisations, souvent issus de la même famille, ont une vision à long terme et sont motivés par le désir de transmettre l'entreprise aux générations futures (E. Ginglinger et F.Toubal, 2024)³⁵¹. De même, les entreprises familiales sont souvent plus enclines à investir dans des initiatives de développement durable et à préserver l'environnement local, puisqu'elles sont directement affectées par les conditions de leur région (M.Radu-Lefebvre et R.Homai, 2023)³⁵².

Cela fait écho aux travaux de nombreux auteurs qui soulignent la durabilité des relations qu'entretiennent les EF avec leurs partenaires, notamment locaux, et qui affirment que ces relations de qualité constituent un véritable atout et une vraie force pour lesdites entreprises. En effet, grâce à leur ancrage territorial, les EF bénéficient de réseaux locaux solides, ce qui peut faciliter les partenariats et les collaborations avec d'autres entreprises et institutions de la région (E. Ginglinger et F.Toubal, 2024).

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P3.11: Inscrites dans une vision partenariale long-termiste, les EF pérennes entretiennent des relations privilégiées et durables avec l'ensemble de leurs parties prenantes et prennent en considération les attentes de chacune d'entre elles

P3.12: Les EF pérennes jouissent d'un ancrage territorial marqué les faisant bénéficier d'un rôle influent dans leurs territoires et de relations privilégiées avec les acteurs locaux.

³⁴⁹ Pecqueur B., Le développement local, Ed. Syros, Paris, 2e édition, 2000.

³⁵⁰ Op.cité

³⁵¹ Op.cité.

³⁵² Op.cité

Chapitre 4 : La résilience de l'entreprise familiale pérenne

Dernier chapitre de cette première partie théorique, il est consacré au concept et à la théorie de la résilience, définissant par conséquent notre dernier axe de recherche.

La résilience, terme ayant connu un regain d'intérêt depuis la crise Covid, est parfois utilisé d'une manière abusive. En effet, depuis maintenant quatre ans, ce mot revient très souvent dans les articles de presse, les interviews, les émissions et également les travaux de recherche.

Dans un contexte de mutations profondes (économiques, technologiques, naturelles, épidémiologiques), les entreprises doivent non seulement assurer leur continuité mais aussi improviser et donner du sens aux crises. La crise du Covid a illustré la volatilité et la complexité de l'environnement actuel, poussant les entreprises à réagir de manière à la fois positive et négative. Cela a engendré des comportements et décisions stratégiques variés, souvent improvisés, visant à s'adapter et à survivre dans un environnement incertain et ambigu (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023)³⁵³.

Face à ce constat, on s'est posé la question suivante : la résilience a regagné de l'intérêt et est devenue soudainement une préoccupation majeure des entreprises confrontées à cette pandémie ; nous donnant l'impression d'être un phénomène nouveau et inédit. Mais alors, les entreprises qui existent depuis plus d'un siècle, voire plusieurs siècles n'ont-elles pas à eu à subir et à traverser d'autres crises de toutes sortes, internes ou externes, économiques, sociales, financières etc. ? Les EF qu'on étudie, du fait de leur longévité, ne seraient-elles pas résilientes, du moment qu'elles existent toujours en dépit des difficultés qu'elles auraient eu à traverser ?

Ainsi, en prenant comme référence le courant évolutionniste de la firme, il nous a paru intéressant de consacrer un chapitre du présent travail à l'étude de la résilience des EF pérennes, ces dernières constituant à notre sens, un exemple pertinent qui concrétise parfaitement la résilience organisationnelle. On rappelle néanmoins que notre étude ne porte pas spécifiquement sur la thématique de la résilience des EF pérennes, cette dernière constituant un axe de recherche parmi d'autres. L'étude approfondie de la résilience des EF demanderait alors l'engagement dans un autre travail de recherche séparé, étant donné sa complexité. Il nous paraît

³⁵³ O.Araban, H.Hourmat Allah, (2023). "Comprendre la résilience des entreprises familiales face aux crises : Quel sens pour quelles stratégies d'improvisation ?", RIMEC [en ligne], 09 | 2023 Les entreprises familiales au Maroc Anatomie et temporalités.

tout de même intéressant d'avoir un premier jet d'idées et de résultats plus ou moins globaux quant à la capacité de résilience desdites entreprises, nous permettant alors de dessiner les contours de ce phénomène appliqué au contexte des EF centenaires.

Le présent chapitre est par conséquent structuré autour de trois sections : une première section dédiée à l'introduction et à la définition du cadre théorique mobilisé et du concept de résilience organisationnelle. Une deuxième section sera quant à elle consacrée à l'étude de la résilience organisationnelle appréhendée dans le contexte particulier des EF. Enfin, une troisième section introduira le concept de psychologie positive et cherchera à savoir si les EF pérennes développent un capital psychologique positif lorsqu'elles font face à des crises.

Section 1 : La résilience organisationnelle : concepts et fondements théoriques

La première section du présent chapitre se propose de définir tout d'abord le cadre théorique dans lequel on s'inscrit pour étudier la résilience des EF. Ensuite, on définira le concept de résilience organisationnelle et on présentera sa mise en œuvre dans un contexte global et général incluant des EF et des entreprises non familiales.

I. Présentation du cadre théorique mobilisé

Sur le plan théorique, il nous a semblé intéressant d'étudier la résilience des EF sous le prisme du courant évolutionniste de la firme qui se concentre sur la manière dont les entreprises évoluent et s'adaptent à leur environnement. En effet, il nous semble que si une entreprise est qualifiée de résiliente, cela sous-tendrait qu'elle a su évoluer, définir la bonne stratégie lui permettant de s'adapter à son environnement de manière qu'elle ne soit pas éliminée par ce dernier. Le courant évolutionniste permettrait alors d'avoir une lecture pertinente de la résilience organisationnelle, notamment dans le contexte des entreprises familiales

Les théories évolutionnistes offrent une alternative aux préceptes néoclassiques, en mettant l'accent sur la rationalité limitée et le principe de "satisficing" plutôt que sur la maximisation des profits (N.Lazaric, 2017)³⁵⁴. Une des principales contributions dans ce domaine est celle de Richard Nelson et Sidney Winter, qui ont proposé que les entreprises fonctionnent comme des organismes biologiques dynamiques (J.Ibert, (2017)³⁵⁵.

Avec cette approche, Nelson et Winter proposent un nouveau paradigme économique, en assimilant l'entreprise à un organisme vivant qui évolue et s'adapte à son environnement et en se focalisant sur la rationalité limitée, l'innovation, la sélection et la survie des entreprises dans un environnement donné (R.Arena et N.Lazaric, 2003 ; N.Lazaric, 2017)³⁵⁶. Contrairement à la théorie traditionnelle qui met l'accent sur la maximisation des profits, cette théorie souligne l'importance de la survie de l'entreprise, en tenant compte de ses caractéristiques initiales

³⁵⁴ N.Lazaric, (2017). « Les théories évolutionnistes de la firme ». Ecoflash 319, Mensuel d'informations économiques et sociales.

³⁵⁵ Ibert, J. (2017). XVIII. Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. Dans : Sandra Charreire Petit éd., Les Grands Auteurs en Management (pp. 281-295). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0281>

³⁵⁶ Arena, R. & Lazaric, N. (2003). La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter: Une analyse économique rétrospective. *Revue économique*, 54, 329-354. <https://doi.org/10.3917/reco.542.0329>
N.Lazaric, (2017): Op.cité

(comme la technologie et les routines organisationnelles), ainsi que de ses connaissances et compétences spécifiques issues de son histoire. (R.Arena et N.Lazaric, 2003).

Des concepts très connus et communément utilisés en sciences de gestion ont alors émergé de ces théories évolutionnistes de la firme. Il s'agit principalement de :

- **Routines organisationnelles** : les entreprises sont vues comme des ensembles de routines, c'est-à-dire des pratiques, règles et procédures internes récurrentes qui déterminent leur fonctionnement quotidien. Ces routines sont comparables aux gènes dans la biologie, car elles sont transmises et modifiées au fil du temps. Ces routines sont centrales, représentant la mémoire organisationnelle et les compétences collectives, et sont essentielles pour l'innovation et l'adaptation des firmes (N.Lazaric, 2017).

En effet, ces routines organisationnelles ne sont pas statiques ; elles évoluent grâce à l'apprentissage, permettant à l'entreprise de redéfinir sa trajectoire technologique et organisationnelle. Cette capacité d'adaptation dynamique est cruciale pour la vitalité entrepreneuriale à long terme (R.Arena et N.Lazaric, 2003).

Essentielles pour structurer une entreprise innovante, les routines reposent sur des compétences et des connaissances individuelles, organisées au niveau de l'entreprise. Il existe plusieurs types de routines, comme celles liées à l'embauche, à la comptabilité, à la production et au lancement de nouveaux produits. (N.Lazaric, 2017).

- **Sélection naturelle** : Tout comme dans la nature, les entreprises subissent un processus de sélection. Les entreprises qui adoptent des routines efficaces prospèrent, tandis que celles qui ne s'adaptent pas disparaissent (J.Ibert, (2017) .
- **Innovation et apprentissage** : L'innovation est cruciale dans cette théorie. Les entreprises doivent constamment apprendre et innover pour survivre. Cela inclut l'amélioration des routines existantes et l'adoption de nouvelles pratiques (J.Ibert, (2017).
- **Adaptation** : Les entreprises évoluent en réponse aux changements de leur environnement. Cela peut inclure des changements technologiques, économiques ou réglementaires (J.Ibert, 2017).

Cette perspective de la firme met l'accent sur le dynamisme et l'évolution continue des entreprises, contrairement aux théories plus statiques qui les voient comme des entités fixes.

Face à ces constats, et sous le prisme du courant évolutionniste, on essaiera d'analyser la résilience des EF pérennes, en partant du principe que ces firmes se fixent un objectif de pérennité et que du fait de leur longévité, elles ont su s'adapter aux évolutions de leur environnement que ces dernières soient porteuses de menaces ou d'opportunités. Ces firmes auraient réussi à développer des routines organisationnelles leur ayant permis d'être sélectionnées par leur environnement et de protéger leur positionnement dans un contexte concurrentiel accru. On essaiera par conséquent de mettre la lumière sur les éléments ayant permis à ces organisations de développer de telles routines.

II. Définitions de la résilience

D'après Wikipédia, la résilience serait un « *phénomène psychologique qui consiste pour un individu affecté par un traumatisme, à prendre acte de l'événement traumatique pour ne plus, ou ne pas, avoir à vivre dans la dépression et se reconstruire d'une façon socialement acceptable* »³⁵⁷.

Le terme de résilience a été utilisé par Freud pour faire référence à l'être humain qui peut résister à un trauma, tenir le coup et redémarrer. Il fût employé pour la première fois en anglais, en 1626 par le philosophe Francis Bacon. Le sens de ce mot en anglais est « rebondir », « se ressaisir » ou encore « se redresser ».

En psychologie, la résilience représente un processus biologique, psychoaffectif, social et culturel qui permet un nouveau développement après un traumatisme psychique (Emmy Werner, psychologue, les années 1950)³⁵⁸. Elle permet à l'individu de dépasser son état actuel.

En France, c'est Boris Cyrulnik qui médiatise et promeut le concept de résilience en psychologie, à travers des recherches basées sur l'observation des survivants des camps de concentration. Selon lui, à l'occasion d'une interview qu'il a accordée au magazine « psychologies », la résilience serait « *L'aptitude d'un corps à résister aux pressions et à reprendre sa structure initiale. ... En psychologie, la résilience est la capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité* ». Toujours selon le même auteur, « *la résilience est une*

³⁵⁷ [https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9silience_\(psychologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9silience_(psychologie))

³⁵⁸ La psychologue américaine Emmy Werner est reconnue comme ayant joué un rôle majeur dans l'approche de la résilience, à travers la recherche longitudinale qu'elle a menée auprès des enfants de Kauai (une des îles de l'archipel d'Hawaï), à partir de 1955. Pour aller plus loin, consulter les travaux de E. Wernerr et également ANAUT, M (2015). La résilience : évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques. Recherche en soins infirmiers, 2015/2 N° 121, pp. 28-39. <https://doi.org/10.3917/rsi.121.0028>.

qualité intrinsèque de l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort. » (L.Bégin et D.Chabaud, 2010)³⁵⁹.

III. La résilience organisationnelle

Dans le domaine des sciences de gestion, le concept de résilience organisationnelle a d'abord fait son apparition dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité. L'analyse passe alors du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif, sur « *les mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking* » (Weick, 1993)³⁶⁰, voire sur la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement (Lengnick-Hall et Beck, 2005, 2009)³⁶¹. La résilience organisationnelle serait selon Lengnick-Hall et Beck, (2009), la capacité d'une entreprise à absorber les perturbations causées par les changements de l'environnement, à y répondre et à en tirer parti.

La résilience organisationnelle renvoie alors à la capacité de rebondir face à l'inattendu. C'est une capacité de reconstruction continue (L.Bégin et D.Chabaud, 2010). Elle permet de cerner pourquoi, face aux chocs et événements inattendus ou soudains qu'elles rencontrent dans leur parcours, certaines entreprises sont capables de rebondir alors que d'autres s'effondrent et disparaissent (Weick et Sutcliffe, 2007 ; Christianson *et al.*, 2009)³⁶².

D'après G.Koninckx et G.Teneau (2010)³⁶³, la résilience organisationnelle est définie comme étant « *la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres* ». Créer des contextes favorables à l'émergence de la résilience contribue à rendre un système opérant ou fonctionnel. Notons à ce titre qu'un système ou qu'une organisation ne sont pas résilients en soi, mais ce sont plutôt les individus qui agissent

³⁵⁹ Bégin, L., & Chabaud, D (2010). La résilience des organisations Le cas d'une entreprise familiale. Revue française de gestion, 2010/1 n° 200, pp. 127-142.

³⁶⁰ Weick K. E. (1993) "The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch Disaster", Administrative Science Quarterly, vol. 38, p. 628-652

³⁶¹ Lengnick-Hall C., Beck T. E., (2005) "Adaptive fit versus robust transformation : how organizations respond to environmental change", Journal of Management, vol. 31, n° 5, 2005, p. 738-757.

Lengnick-Hall C., Beck T. E., (2009) "Resilience capacity and strategic agility : prerequisites for thriving in a dynamic environment", Resilience Engineering Perspectives, vol. 2, Preparation and Restoration. Nemeth C. P., Hollnagel E., Dekker S. (Eds), Burlington, VT, Ashgate Publishing Company, 2009.

³⁶² Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2007), Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

Christianson M. K., Farkas M. T., Sutcliffe K. M., Weick K. E., (2009) "Learning through rare events : significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum", Organization Science, vol. 20, n° 5, p. 846-860.

³⁶³ Koninckx, G., & Teneau, G (2010). Résilience organisationnelle Rebondir face aux turbulences. p.296.

à l'intérieur, qui disposent de cette capacité. Il est donc de l'intérêt de l'organisation de compter parmi ses membres des individus qui construisent leur résilience individuelle.

Enfin, en se référant à O.Araban et H.Hourmat Allah (2023), il semblerait que la résilience organisationnelle ne soit pas seulement liée à des événements soudains ou inattendus, mais qu'elle englobe également des situations où des difficultés et un stress sont présents d'une manière plus ou moins permanente. En reprenant les auteurs, il s'agirait « *de la capacité d'une organisation à maintenir ou à retrouver une stabilité, lui permettant de poursuivre ses activités pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress permanent* ».

Ce que recouvre le concept demeure cependant sujet à débat dans la mesure où différentes définitions existent et qu'il est difficile de mesurer *à priori* la capacité de résilience organisationnelle. Les chercheurs s'intéressent plutôt à l'étude des réactions et actions d'entreprises ayant survécu à des chocs ou événements inattendus mettant en lumière les mécanismes qui fondent la capacité de résilience (Lengnick-Hall et Beck, 2005; Weick et Sutcliffe, 2007).

IV. La gestion de crise et la mise en œuvre de la résilience

D'après G.Koninckx et G.Teneau (2010), la crise est « *une rupture de processus plus ou moins routiniers, qui provoque des dégâts importants, implique une multiplicité d'individus et exige une intervention immédiate* ». Elle peut adopter des formes différentes : le choc, la tension, la surprise. Deux formes de rebond sont possibles en situation de crise : l'effondrement et la résilience. Selon les auteurs, et en s'appuyant sur l'acception récente de la résilience, après une perturbation, le système, ne retrouve pas systématiquement et dans tous les cas un retour à l'équilibre. Des résistances peuvent faire surface et côtoyer de multiples ajustements et changements. Utiliser la crise comme une occasion d'apprentissage est intéressant dans le sens où cela permettrait de tirer les enseignements qui découlent d'une expérience passée pour pouvoir mettre en place un nouveau processus décisionnel dans une situation analogue. Ceci aboutit à la construction de la capacité d'appropriation (qui sera développée plus loin).

Toujours selon les mêmes auteurs, concrètement, la résilience implique pour un système, d'adapter sa structure au changement, mais en conservant néanmoins la même trajectoire après une perturbation. Le terme résilience implique donc que le système maintienne sa structure et assure sa continuité, non pas en préservant un équilibre immuable ou en revenant au même état qu'avant perturbation, mais au contraire en intégrant certaines transformations. C'est là que le management stratégique ainsi que la conduite et la gestion du changement prennent toute leur

signification et importance, dans le sens où ils sont indissociables du processus de résilience, et essentiels à sa réussite.

En faisant référence à l'expert et consultant en management Stéphane Hesschentier et à son approche de la résilience organisationnelle, G.Koninckx et G.Teneau (2010) soulignent l'intérêt d'adopter une approche « *business resilience* » qui permettrait de mettre en place des solutions plus conformes aux exigences de la gouvernance de l'entreprise, en s'orientant vers une sorte de renforcement des défenses immunitaires de l'organisation face aux risques. Ceci revient à dire que l'objectif de la résilience est d'appliquer « un vaccin » à l'organisation afin de renforcer sa capacité d'absorber le choc d'un sinistre plutôt que de recourir à une thérapeutique de gestion de crise. Mais la résilience ne s'arrête pas à cette étape et nécessite également un travail sur les processus et la structure de l'organisation ; on parle ici de « *reengineering* » des activités. Une étape fondamentale dans ce processus de résilience est l'étude de la « *resilience capability* » de l'organisation, qui aboutit à un diagnostic et à une modélisation des processus fondamentaux de fonctionnement ainsi que l'identification de leurs risques de dysfonctionnement. L'étape suivante, consiste à concevoir le plan de résilience de l'organisation qui fait intervenir à la fois des éléments proactifs de gestion des risques³⁶⁴, et des éléments réactifs de gestion des impacts de la crise. Les auteurs parlent aussi de l'utilité de développer un plan de continuité qui demeure nécessaire et complémentaire et qui permettrait de gérer des situations de crises inévitables sur lesquelles l'organisation n'a pas de contrôle, comme les menaces environnementales et externes, ou celles pour lesquelles les mesures proactives ne sont pas applicables. La continuité doit donc s'adapter aux nouveaux enjeux du monde des affaires et les incorporer, de manière à migrer vers la résilience. Des outils méthodologiques doivent par conséquent émerger afin de transformer ce concept en réalité, et d'appréhender la résilience comme un outil de gestion de crise et de continuité.

1) La résilience perçue comme un processus :

D'après G.Koninckx et G.Teneau (2010), la littérature, la question de savoir si la résilience est un processus ou une capacité reste ouverte. Ceci prouve la complexité de l'analyse du concept de la résilience car il est à la croisée de plusieurs paramètres dans lequel convergent différentes variables. La résilience pourrait être envisagée comme un processus évolutif dans lequel des conditions internes et externes à l'organisation interagissent. Affronter des changements, des

³⁶⁴ « permettent de modifier les processus d'affaires ainsi que les moyens de contrôle et de gestion de manière à les rendre quasi insensibles aux risques » (G.Koninckx et G.Teneau (2010), « résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences », De Boeck.

crises, des chocs, requiert de la part de l'entreprise la mise en œuvre d'approches innovatrices ou même inédites. La capacité de s'adapter devient une condition de sa survie. C'est ainsi que les organisations sont appelées à développer des capacités d'apprentissage permanent. La pertinence de cette capacité d'apprendre en tant qu'organisation est soulignée par deux approches théoriques : la littérature sur l'apprentissage organisationnel et l'approche stratégique.

Toujours selon G.Koninckx et G.Teneau (2010), au niveau organisationnel, le passage du choc au rebond (résilience) se traduit par trois étapes clés, à savoir : la phase de déséquilibre ou de perte de sens, ensuite la phase de recherche d'équilibre ou de reconstruction de sens, et enfin la phase du nouvel équilibre ou d'émergence de sens nouveau. A l'issue de ces trois étapes, deux types de résilience peuvent être développés :

- **La résilience de type 1** : qui s'explique par des aptitudes individuelles à mobiliser les énergies nécessaires pour retrouver un état d'équilibre antérieur au choc, dans les limites acceptables. On s'inscrit ici dans une logique temporelle axée sur le présent et le passé, malgré l'absence de préparation avant la crise. Dans cette forme de résilience, on mobilise les énergies nécessaires pour vivre avec le choc tout en évoluant dans un premier temps dans les limites acceptables pour l'organisation, et les comportements ne sont pas en rupture.
- **la résilience de type 2** : elle exprime les aptitudes individuelles à mobiliser des énergies nécessaires pour traverser la crise et trouver un nouvel équilibre en rupture avec la situation antérieure. Elle est facilitée par une préparation des conditions de résilience mises en place pendant la phase qui précède les événements traumatiques. Dans cette forme de résilience, on mobilise les énergies nécessaires pour vivre avec le choc tout en évoluant dans un premier temps dans les limites acceptables pour l'organisation avant d'opérer une rupture.

Dans leurs travaux, G.Koninckx et G.Teneau (2010) soulignent l'utilité de disposer d'une boîte à outils si on souhaite suivre une trajectoire résiliente. Les auteurs proposent à cet effet des modèles pouvant servir de guide, et des moyens et méthodes à appliquer en fonction de l'ampleur des turbulences et de la phase de la crise.

Les auteurs soulignent l'importance des acteurs qui entrent en jeu dans cette phase critique de gestion de crise et de développement du processus de résilience de l'organisation. A ce titre, plusieurs acteurs sont identifiés ainsi que leurs rôles et les responsabilités qui leur incombent

durant le processus de résilience. On trouve par exemple : le coordinateur (de la conscience collective, de la cellule de résilience, de la cellule de crise etc), le tuteur de résilience (interne/externe à l'organisation), le manager de la transition, le pilote et les membres du groupe de codéveloppement de la résilience. Notons bien évidemment qu'il n'est pas nécessaire d'identifier la totalité de ces acteurs dans chaque entreprise, et que plusieurs rôles peuvent être assurés par une même personne. Les coordinateurs sont généralement des experts dans leurs domaines de compétences et possèdent une expérience qui leur permet de bien connaître les techniques organisationnelles et les fondements de l'organisation. Ils sont capables d'identifier et de choisir la bonne stratégie pour l'organisation. Les tuteurs sont plutôt des personnes responsables de la transmission de connaissances, de savoir-faire et savoir-être, d'encadrement structuré, de soutien (notamment psychologique). Ils font preuve d'intelligence émotionnelle et d'empathie et jouent un rôle de facilitateur et d'écoute tout au long du processus de résilience.

En ce qui concerne les indicateurs, les auteurs estiment que des outils d'évaluation existent, en vue d'apprécier plusieurs facteurs relevant de la résilience organisationnelle. Parmi ces outils et modèles³⁶⁵, on peut citer : le « Strategic Resiliency Scoring » (SRS) qui permet d'apprécier le niveau de résilience individuel et organisationnel, les tableaux de bord, des indicateurs de repérage de la crise, le modèle CIRERO, le modèle CRC etc.

Des moyens doivent alors être activés, servant à traverser les phases successives du processus de résilience depuis le choc jusqu'au rebond, de la déconstruction à la construction. Certains moyens sont mobilisés à titre de prévention contre les turbulences et les bouleversements. A titre d'exemple, on peut citer : les cellules de résilience, le groupe de codéveloppement de la résilience, le déploiement de la conscience collective, etc.

³⁶⁵ Pour une explication détaillée de chaque modèle et indicateur, se référer à : Guy Koninckx, Gilles Teneau (2010), « Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences », Editions De Boeck Université, Bruxelles.

Section 2 : La résilience organisationnelle étudiée dans le contexte des entreprises familiales

Les histoires de nombreuses EF pérennes comme les membres Hénokiens sont souvent parsemées de difficultés et de revers de fortune. Comme le soulignent Hamel et Välikangas « *Au lieu de voler de succès en succès, la plupart des firmes vont de succès en échec et, après un long et dur chemin, connaissent à nouveau le succès* » (L.Bégin et D.Chabaud, 2010).

D'après G.Koninckx et G.Teneau (2010), pendant une crise, l'entreprise et la famille sont mises à l'épreuve : C'est le moment, la période ou la phase durant lesquels on va tester et mettre à l'épreuve l'efficacité du management, du système de gouvernance, du système de valeurs et de la culture de l'entreprise et de la famille (culture, valeurs, unité, cohésion, engagement envers l'entreprise et volonté de la pérenniser). Notons que le terme crise est très global dans le sens où il renferme différentes formes de crises : des conflits familiaux, décès de dirigeants, guerres, ruptures d'approvisionnement, pertes de clients, effondrement du système financier etc...

C'est ce qu'on se propose d'analyser dans le cadre de cette deuxième section qui est consacrée à l'étude de la résilience organisationnelle dans le contexte particulier des EF pérennes. On essaiera de dresser un rapide aperçu des principaux développements théoriques traitant de cette thématique, avant d'expliquer les spécificités des EF résilientes ainsi que les dimensions constitutives de cette capacité de résilience.

I. La résilience des entreprises familiales : quelle réalité théorique et empirique ?

1) Entreprise familiale et résilience organisationnelle : synthèse des principaux constats théoriques

La résilience appliquée au cas des EF est un sujet dont l'intérêt est sans équivoque, surtout dans le contexte actuel de crises économiques, sanitaires et technologiques. Il a de ce fait intéressé de nombreux chercheurs comme Coutu, (2002) ; Sraer et Thesmar, (2007) ; Villalonga et Amit, (2010) ; Amann et Jaussaud, (2012) ; Bloch et al., (2012) ; Van Essen et al., (2015) (cités dans A.Hammouda, 2018)³⁶⁶.

³⁶⁶ Hammouda, A. (2018). Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : cas des entreprises cotées en Tunisie. *Management & Prospective*, 35, 123-155.

La résilience organisationnelle, un concept dérivé de la psychologie, est définie comme étant la capacité d'une entreprise à percevoir, éviter, absorber, s'adapter et se remettre des conditions environnementales menaçant sa survie. Souvent jugées plus résilientes face aux crises que les entreprises non familiales, les EF démontrent une meilleure performance en raison de leurs caractéristiques de résilience organisationnelle (A.Hammouda, 2018). La résilience des EF se réfère à leur capacité à surmonter les crises et à s'adapter aux changements tout en maintenant leur continuité et leur performance. Cette résilience est souvent attribuée à des facteurs tels que la culture familiale, les valeurs partagées, et un fort engagement des membres de la famille (O.Arabian et H.Hourmat Allah, 2023).

En partant du principe qu'en temps de crise, les EF assurent une gestion optimale de leurs ressources, Bloch et al. (2012)³⁶⁷ ont jugé pertinent de traduire la meilleure capacité d'absorption desdites entreprises par de meilleurs niveaux de performance opérationnelle, économique et financière en période de crise (Colot et Bauweraerts, 2014)³⁶⁸. A ce titre, ils ont étudié la résilience des plus grandes EF cotées en France entre 1997 et 2009 en se basant sur le ROA. Les résultats montrent que les EF ont une performance comptable supérieure (mesurée par le ROA) à celle des entreprises non familiales pendant les crises de 2001-2003 et 2008-2009.

Zhou (2012)³⁶⁹ a comparé la performance de 665 entreprises familiales et non familiales cotées aux États-Unis et en Europe entre 2006 et 2010. Il a constaté que les entreprises dirigées par leur fondateur surperforment, car ces dirigeants sont motivés par la volonté de transmettre une entreprise pérenne aux générations futures. Amann et Jaussaud (2012)³⁷⁰ montrent que cette orientation à long terme, combinée aux ressources et compétences uniques des entreprises familiales, conduit à de meilleures performances en période de crise (Colot et Bauweraerts, 2014).

³⁶⁷ Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012). La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise. Montreuil : Pearson Education France.

³⁶⁸ Colot, O. & Bauweraerts, J., (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : Mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 101, 197-215

³⁶⁹ Zhou H., « Are Family Firms Better Performers During Financial Crisis ? », *Essays on Family Firms*, Copenhagen business school handelshøjskolen, 2012, p. 59-116.

³⁷⁰ Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18, 203-223.

Van Essen et al. (2015) confirment cette tendance en analysant 2949 entreprises dans 27 pays européens, démontrant que les EF ont mieux performé financièrement durant la crise de 2007-2009 en comparaison avec les entreprises non familiales.

Cette résilience est attribuée à plusieurs facteurs dans la littérature : orientation à long terme (Amann et Jaussaud, 2012), familiness (Habbershon et Williams, 1999, Chrisman et al., 2003), grande flexibilité et réponse rapide au marché marqué par l'incertitude (Allaire, 2010), autonomie et rapidité décisionnelles (Braun et Latham, 2009), accumulation de connaissances élevées (Westhead et Howorth, 2006), fidélité du personnel, et volonté des membres familiaux d'assurer la pérennité de l'entreprise (Válková, 2014), en injectant dans l'entreprise au besoin des fonds privés (Villalonga et Amit 2010). La capacité des actionnaires familiaux à faire des sacrifices (Basly, 2006) et la solidarité intrafamiliale et un fort affectio-sociétatis sont également des éléments clés favorisant le comportement résilient des EF (Colot et Bauweraerts, 2014).

Les EF auraient tendance à développer des stratégies d'improvisation pour faire face aux crises. Ces stratégies sont souvent basées sur une compréhension profonde du contexte et des besoins des dirigeants, ainsi qu'une conscience organisationnelle accrue (O.Arabian et H.Hourmat Allah, 2023)..

La résilience organisationnelle des EF reposerait principalement sur deux dimensions essentielles : les capacités d'absorption et de renouvellement. Les capacités d'absorption permettent à l'entreprise de résister aux chocs initiaux, tandis que les capacités de renouvellement facilitent l'adaptation et l'innovation pour surmonter les crises (J.Bauweraerts et O.Colot, 2014). On verra par la suite qu'une troisième dimension de la résilience organisationnelle existe, et se réfère aux capacités d'appropriation.

Dans le contexte des EF, la gouvernance joue un rôle crucial dans le développement de la résilience de ces firmes. Une gouvernance efficace peut en effet, aider à anticiper les crises, à s'adapter rapidement et à maintenir l'agilité organisationnelle (Point de vue : Deloitte.com)³⁷¹.

Enfin, selon Coutu (2002)³⁷², les entreprises résilientes sont réalistes, évitent les risques inconsidérés, partagent des valeurs communes et utilisent leurs ressources de manière innovante. Elles doivent développer une capacité d'apprentissage continu et tirer des leçons des

³⁷¹ Point de vue. « L'entreprise familiale résiliente ». <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/insights-for-leaders/articles/entreprise-familiale-resilliente.html#>

³⁷² Coutu L.D., (2002) « How resilience works », Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, p. 46-55.

crises pour corriger leurs faiblesses (Christianson et al., 2009)³⁷³. En conséquence, ces entreprises sont souvent caractérisées par leur longévité, surtout si elles sont de grande taille (Bloch et al., 2012)³⁷⁴.

2) L'entreprise familiale, un atout pour traverser les crises : quelques chiffres

Dans le cadre du Family Business Survey mené par PwC en 2011, 67 % des dirigeants interrogés (dirigeants français et dirigeants mondiaux) déclarent avec fierté que le caractère familial a permis à leurs entreprises de mieux traverser la crise de 2008. Les raisons invoquées sont notamment : la solidarité (préserver et fidéliser le personnel à tout prix), la gestion prudente et pragmatique et l'anticipation (éviter les risques et les projets trop ambitieux) et l'absence de pression des actionnaires. Plus précisément, certains projets de développement avaient été préalablement annulés ou différés et les besoins de trésorerie anticipés. En outre, la solidarité a primé lorsqu'il s'est agi de prendre des décisions en termes de réduction des coûts. A titre d'exemple, préserver le personnel à tout prix ou confirmer les carnets de commandes auprès des fournisseurs de longue date ont été des décisions généralement tenues. La crise a ainsi démontré que les EF possèdent des atouts uniques leur permettant de naviguer dans des environnements incertains et hostiles et les dotant de fortes adaptabilité et réactivité.

Parmi les facteurs de résistance face à la crise, on peut en citer :

- La gouvernance de l'entreprise : la capacité de prise de décision rapide, la proximité de l'équipe dirigeante et des actionnaires, la mise en œuvre d'une stratégie à long terme et la volonté de pérenniser l'entreprise constituent des atouts décisifs.
- La cohésion et la solidarité entre la direction et les salariés : l'EF bénéficie d'un fort esprit de solidarité grâce à la place accordée aux hommes et aux femmes. Souvent, l'équipe de direction et l'ensemble des salariés se mobilisent ensemble pour que l'activité puisse continuer. Les dirigeants interrogés ont eu la volonté de conserver toute l'équipe durant la dernière crise financière. Les licenciements ou restructurations ont été considérés comme des recours ultimes, car en contradiction avec les valeurs et les intérêts mêmes de l'entreprise familiale qui est avant tout une entreprise « humaine ».
- La qualité des relations externes avec les parties prenantes : La structure familiale rassure et rassemble. La connexion et la proximité avec les différentes parties prenantes comme les

³⁷³ Op.cité.

³⁷⁴ Bloch A., Kachaner N., Mignon S. (2012), La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise, Edition Pearson, Orléans, 188 p.

clients, les fournisseurs, les banquiers etc., figurent parmi les caractéristiques prégnantes des entreprises familiales (Miller, Le Breton-Miller, 2005)³⁷⁵. Ces relations sont facilitées par la durabilité des équipes dirigeantes (continuité au niveau de la propriété et de la direction), chose qui permet de construire des relations de confiance durables, fortes et fréquentes (Lyman, 1991 ; Arrègle et al. 2004)³⁷⁶ et qui permet de tester dans la durée la réalisation des engagements pris (Ben Mahmoud Jouini.S et al. 2010)³⁷⁷. D'ailleurs, on remarque que le développement de partenariats avec les fournisseurs impliqués dans le processus de création de valeur, la volonté de rester en contact avec d'anciens clients et banquiers pour maintenir un réseau de relations et la capacité à répondre de façon personnalisée aux besoins, sont des comportements récurrents de ce type d'entreprises. De plus, la succession au sein d'une même famille permet de pérenniser ces relations (Miller et al. 2005).

- La modification du business plan : Pour faire face à la crise, une partie des entreprises familiales étudiées a réalisé des changements notamment en termes de business plan. En effet, 58% ont effectué une mise à jour au moins au cours des 12 derniers mois (par rapport à l'année 2010), et 40% au cours des 6 derniers mois.
- L'absence ou presque de pression des actionnaires : Le fait que certains dirigeants aient baissé leur rémunération et que les actionnaires familiaux aient dû se priver de dividendes a aidé à passer le cap de la crise, en permettant à l'entreprise familiale de concentrer ses moyens sur la gestion de la crise économique et financière.

II. Les caractéristiques de l'entreprise résiliente

Selon L.Bégin et D.Chabaud (2010), les organisations résilientes, particulièrement celles qui sont familiales, revêtiraient les caractéristiques suivantes :

- Elles sont pragmatiques et font face à la réalité, sans faire montre d'un optimisme démesuré. Autrement dit, elles sont réalistes et gardent les pieds sur terre, sachant que rien n'est jamais acquis ;

³⁷⁵ Op.cité

³⁷⁶ Lyman A. R., "Customer Service : Does Family Ownership make a Difference ?", Family Business Review, vol. 4, 1991, p. 303-324.

Arrègle J.-L., Durand R., Very P. (2004), "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", Management, vol. 7, n° 1, p. 13-36.

³⁷⁷ Op.cité

- Elles ont un fort système de valeurs partagées qui permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés (valeur, identité et cultures fortes, transmises au fil des générations)
- Elles sont ingénieuses en ce qu'elles savent tirer parti de leurs ressources pour bricoler des solutions nouvelles face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent. Ces firmes sont ainsi capables de se renouveler en favorisant l'apprentissage et en retenant les leçons du passé.

Par ailleurs, selon L.Bégin et D.Chabaud (2010), les entreprises résilientes font face à quatre principaux défis :

- *Un défi cognitif* : devoir être réaliste face aux changements et conscient qu'ils auront un impact important sur l'organisation.
- *Un défi stratégique* : Avoir la capacité d'imaginer de nouvelles options stratégiques face à la stratégie déclinante
- *Un défi politique* : réallouer les ressources de manière à supporter les activités prometteuses pour le futur et à abandonner les produits et programmes du passé
- *Un défi idéologique* : insuffler une attitude proactive et axée sur la recherche continue des nouvelles opportunités

La résilience suppose alors de développer à la fois une ***approche défensive*** par la mise en place de mesures de précaution et de gestion du risque en aval permettant de faire face au choc lorsqu'il se produit. L'organisation s'inscrit alors dans une posture de réponse à son environnement. Parallèlement, l'entreprise résiliente développerait ***une approche proactive*** : elle apprend du passé et est en mesure d'imaginer et de créer de nouvelles solutions pour prendre des actions lui permettant de se régénérer. L'entreprise s'inscrit alors dans une optique d'anticipation et de planification.

III. Les dimensions de la résilience organisationnelle dans le contexte des entreprises familiales

Bien que difficile à opérationnaliser, des travaux théoriques font généralement état de trois principales dimensions caractérisant la résilience organisationnelle (J.Bauweraerts et O.Colot, 2014). Ces dimensions seraient la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation.

1) La capacité d'absorption

Selon J.Bauweraerts et O.Colot, (2014), la capacité d'absorption est la capacité d'une organisation à reconnaître, assimiler et utiliser des informations externes à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990)³⁷⁸. En période de crise exogène, cette capacité permet à l'entreprise de faire face aux contraintes de l'environnement pour assurer sa survie. Cela nécessite des ressources spécifiques et une bonne orchestration pour améliorer les performances (Amann et Jaussaud, 2012)³⁷⁹.

La résilience organisationnelle reposerait alors sur l'allocation de diverses ressources (Mzid et al., 2018)³⁸⁰ connaissances, capacités émotionnelles, relationnelles et structurelles) pour identifier et interpréter les problèmes potentiels. Les entreprises doivent développer cette résilience non seulement pour répondre à la complexité de l'environnement mais également pour l'atténuer avant qu'elle ne se manifeste (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

Dans le contexte des EF, la résilience repose sur les ressources individuelles et familiales qui la protègent des perturbations imprévisibles et nuisibles. La survie et la continuité de l'activité ne dépendent plus seulement des actifs corporels, mais aussi des actifs incorporels comme le capital familial et psychologique (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

Elle nécessite alors non seulement l'existence de moyens/ressources mais aussi une volonté de continuité chez les dirigeants. En effet, la volonté de s'en sortir des dirigeants est essentielle car c'est à eux que revient la décision de mobiliser les ressources pour financer la continuité et le renouvellement. C'est le cas du dirigeant familial qui souhaite transmettre son entreprise aux générations futures, et qui est prêt à faire tout ce qu'il faut, quitte à se sacrifier, pour sauver l'entreprise. L'intendance et l'altruisme du dirigeant propriétaire familial prennent tout leur sens et toute leur importance dans ce cas précis. La capacité d'absorption permettrait alors à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'inattendu ou au choc.

La mobilisation de ressources est donc essentielle dans cette phase d'assimilation et d'absorption du choc subi. Lesdites ressources seraient soit immédiatement disponibles soit potentiellement mobilisables auprès de sources externes. Comme le soulignent J.Bauweraerts

³⁷⁸ Cohen W. M., Levinthal D. A., (1990) « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation », *Administrative science quarterly*, vol. 35, n°1, p. 128-152.

³⁷⁹ Amann B., Jaussaud J.,(2012). Op.cité.

³⁸⁰ Lakhdhar, W, Mzid, R, Khalgui, M et al. (2018). Multiobjective optimization approach for a portable development of reconfigurable real-time systems: From specification to implementation. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 2018, vol. 49, no 3, p. 623-637.

et O.Colot, (2014), Pour résister à une crise comme celle de 2008, une entreprise doit disposer de ressources immédiatement disponibles (excédents organisationnels) ou pouvoir mobiliser des ressources auprès de partenaires externes.

- **Ressources immédiatement disponibles** prenant la forme d'un *excédent organisationnel* (*organizational slack*) (Cyert et March, 1963)³⁸¹ qui protège l'entreprise en favorisant l'innovation et en la dotant de ressources redéployables. Dans les EF, cela se traduit par l'existence du soutien familial et du capital familial qu'il soit financier, humain ou social : c'est *le familiness*.

Les dirigeants peuvent alors compter sur les actionnaires familiaux qui leur accordent leur confiance et, au besoin, acceptent de faire « don » d'une partie de leur argent personnel, ou renoncent à leurs dividendes, preuve d'un capital patient. De fait, si la logique financière est présente, l'*affectio societatis* – et le sentiment d'appartenance à l'entreprise familiale – motive l'actionnariat familial à préserver la pérennité de la firme. En ce sens, être une entreprise familiale accroîtrait la capacité d'absorption des chocs et favoriserait la résilience organisationnelle. C'est dans ce même ordre d'idées que l'étude menée par (O.Arabian et H.Hourmat Allah, 2023) permet de constater que face à la crise du Covid, les entreprises familiales étudiées, opérant dans le secteur hôtelier fortement touché par la pandémie, ont pu consolider leur situation financière notamment par la mobilisation de ressources propres à la famille afin de couvrir leurs charges, notamment salariales, lesdites entreprises ayant fait le choix de ne pas licencier les membres du personnel, considérés comme des membres familiaux.

L'adossement à une famille soudée apparaît alors comme une ressource organisationnelle précieuse face aux difficultés. Ici, l'EF peut être avantagée, en bénéficiant de l'*affectio societatis* des membres de la famille, qu'ils travaillent ou non dans celle-ci. Par désir dynastique, par tradition ou par attachement, ces derniers peuvent être tentés de mobiliser des ressources pour assurer la survie de l'EF, alors même qu'une solution « économiquement rationnelle » pourrait pousser à liquider la société. Les biais émotionnels familiaux, généralement perçus péjorativement dans les recherches notamment celles liées aux EF, jouent alors ici un rôle positif favorisant la résilience de l'EF.

Certains auteurs comme Mzid et al. (2018) soulignent même que ce capital familial constitue une dimension transverse susceptible d'influencer les autres dimensions de la résilience organisationnelle, c'est-à-dire, la capacité d'adaptation, la capacité de

³⁸¹ Cyert R, March J (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Englewood-Cliffs, NJ : Prentice Hall.

régénération et la capacité d'appropriation des entreprises familiales, ces dernières nécessitant le déploiement de stratégies cognitives et comportementales en situation de stress (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

Notons à ce titre l'importance du rôle joué par les pièces rapportées, notamment les épouses, qui en cas de décès ou en temps de guerres, lorsque les maris et fils étaient mobilisés, assuraient provisoirement la gestion de l'EF, alors même qu'elles n'avaient pas de « statut » dans ladite entreprise. C'est le cas par exemple de l'entreprise Hugel et fils qui, au décès du dirigeant, à un très jeune âge, c'était « *La veuve de mon grand-père Jean [qui] a brillamment pris sa succession* », indique Jean-Philippe, directeur général de l'EF et représentant de la 12^{ème} génération (G. Jouanne, 2008)³⁸².

Aussi, la gestion financière des EF qui a été qualifiée de « prudente » par les chercheurs et qui se caractérise notamment par l'accumulation de fonds propres conséquents sous forme de réserves par exemple, ne peut qu'aider l'EF à financer un plan de restructuration ou à faire face à une brusque dégradation des résultats sans être acculée à la faillite. Renforcé lors des périodes de prospérité, le patrimoine de l'entreprise apporte une garantie dans les situations de crise et, par les revenus qu'il génère, peut permettre d'essuyer les pertes sans pour autant devoir réduire ou cesser l'activité.

Dans ce même ordre d'idées, J.Bauweraerts et O.Colot, (2014) soulignent que les excédents organisationnels, comme les réserves immobilisées, aident les entreprises à surmonter les crises en leur permettant de mieux essuyer les pertes. Les EF, souvent mieux autofinancées, accumulent ces réserves pour maintenir leur réputation aux yeux des créanciers et respecter leurs engagements en période de turbulence (Bégin et Chabaud, 2010). Par ailleurs, ces entreprises préfèrent aussi disposer de liquidités pour éviter les risques financiers élevés (Amann et Jaussaud, 2012).

D'ailleurs, en abordant le volet financier, notons que les ressources disponibles jouent le rôle « d'éponge » pour absorber les chocs résultant non seulement des crises externes, mais également de celles qui auraient une origine interne, comme celles liées au dirigeant familial lui-même, ce dernier ne se montrant pas à la hauteur des responsabilités lui incombant. En effet, il est admis que dans des EF, tous les dirigeants qui se sont succédé ne sont pas forcément de bons managers, notamment dans les EF pérennes. C'est alors que la stabilité de la situation de l'entreprise, notamment financière accompagnée d'une disponibilité de trésorerie, permettrait de remédier à cette inefficience managériale. Ceci est confirmé par le

³⁸² Op.cité

secrétaire général de l'association des Hénokiens Gérard Lipovitch qui souligne le « rapport à l'argent » qu'ont les EF pérennes, en l'occurrence les Hénokiens et qui diffère de celui qu'on retrouve dans les autres formes d'organisations. Monsieur Lipovitch évoque à cet effet que « *l'argent va dans l'entreprise, cela l'aide en période de crise.* » (V. Xandry, 2018, dans challenges.fr)³⁸³.

Comme le souligne d'ailleurs G.Jouanne (2008) dans son article, lorsqu'elle évoque l'exemple de l'entreprise Jean Roze, la plus ancienne manufacture de soie de France, fondée dans les années 1660 et membre de l'association des Hénokiens, toujours en activité :

« Le destin, Antoinette Roze, y croit, elle aussi. « Parmi les douze générations qui se sont succédé à la tête de l'entreprise de tissage de soie Jean Roze (20 salariés, 870 000 euros de chiffre d'affaires), certaines étaient de médiocres gestionnaires. Mais elles ont officié à l'époque où la société se portait très bien ; les dégâts ont donc été limités ! », sourit-elle. Car les crises que peut traverser une PME familiale ne sont pas uniquement économiques ou politiques. Parfois, les difficultés sont issues des parties prenantes : les membres de la famille. » (Source : G. Jouanne, 2008)

- **Ressources potentiellement mobilisables auprès de sources externes :** pouvant prendre la forme de soutien, prêts, assistance, alliances, etc, selon, J.Bauweraerts et O.Colot, (2014) il s'agirait pour les EF, de mobiliser diverses ressources, notamment le capital familial financier, humain et social (Bégin et Chabaud, 2010). En entretenant de bonnes relations avec leurs parties prenantes, elles bénéficient de la loyauté et du soutien de leurs partenaires, ce qui les aide à maintenir leurs activités en période de turbulences (Miller et Le Breton-Miller, 2005).

Des ressources intangibles telles que la bonne réputation d'une entreprise, le « nom de la maison », l'histoire familiale, ou la longévité des relations avec les partenaires, et la confiance instaurée entre eux, permettent à l'entreprise d'obtenir plus facilement des « emprunts exceptionnels » et d'avoir des partenaires loyaux qui peuvent donner un coup de pouce lorsque requis. On retrouve ici l'une des caractéristiques typiques des EF pérennes, qui comme on l'a présenté dans le chapitre précédent, ont réussi au cours de leur existence à bénéficier d'un ancrage territorial, social et local leur ayant permis de tisser des liens

³⁸³ V.Xandry (2018). Op.cité

solides et durables avec différentes parties prenantes, ces dernières faisant partie de « la famille élargie » et qui sont prêtes à aider l'EF en cas de besoin.

2) La capacité de renouvellement

Selon J.Bauweraerts et O.Colot, (2014), la capacité de renouvellement d'une organisation consiste à apporter des solutions innovantes à des situations inhabituelles ou déstabilisantes (Lengnick-Hall et Beck, 2005³⁸⁴ ; Hamel et Valikangas, 2003³⁸⁵). En effet, la résilience suppose selon Akgün et Keskin (2014)³⁸⁶ le développement de traits et caractéristiques permettant aux individus de développer la créativité et une agilité originale.

Pour être résiliente, une entreprise doit résister aux chocs, et cette résistance ne peut se faire sans développer une capacité de renouvellement permettant d'innover pour résoudre les problèmes existants et développer de nouvelles activités. Cela nécessite une orientation entrepreneuriale et un processus de régénération stratégique. La capacité de renouvellement se manifeste alors et au-delà des capacités actuelles, par une recherche proactive d'opportunités et une politique d'innovation active, souvent associée à des investissements élevés en recherche et développement (J.Bauweraerts et O.Colot, 2014),

Il s'agit alors de chercher à développer de nouvelles solutions et de nouvelles activités et/ou à repenser les activités existantes, ainsi que les pratiques de gestion ou en expérimentant de nouvelles façons de faire (Muller et Kunisch, 2018)³⁸⁷. On parle ici de la capacité de régénération stratégique qu'on retrouve dans les EF pérennes.

Les entreprises doivent alors non seulement réagir et s'adapter à la nouvelle situation, mais elles doivent également prendre l'initiative de restaurer, renouveler et redessiner la structure et les relations organisationnelles de manière à être aptes à prospérer en période de difficultés (O.Arabian et H.Hourmat Allah, 2023).

La capacité de renouvellement nécessite ainsi l'existence de proactivité dans la recherche des opportunités, des aspirations qui vont au-delà des capacités actuelles de l'entreprise, la mobilisation de l'équipe de direction et de management, une attention forte accordée à

³⁸⁴ Lengnick-Hall C., Beck T.E., (2005) « Adaptive fit versus robust transformation : how organizations respond to environmental change », *Journal of Management*, vol. 31, n° 5, p. 738-757.

³⁸⁵ Hamel G., Valikangas L., « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, 2003, p. 52-63.

³⁸⁶ Akgün Ali et Halit Keskin, (2014) Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance, *International Journal of Production Research*, 52:23, p. 6918-6937.

³⁸⁷ Müller, Johanna, and Sven Kunisch (2018). « Central perspectives and debates in strategic change research. » *International Journal of Management Reviews* 20.2 (2018): 457-482.

l'utilisation au mieux des ressources disponibles et la limitation de la prise de risque, compte tenu du contexte « tendu » de l'entreprise.

Si elle nécessite de faire preuve d'ingéniosité, d'innovation, voire de curiosité, la capacité de renouvellement demande aussi de disposer d'informations inédites et exactes sur les conditions prévalant sur les marchés locaux et internationaux ou dans des entreprises susceptibles d'être rachetées. Pour cela il faut se constituer un réseau composé de personnes de confiance sur lesquelles on peut compter et avec lesquelles sont entretenus des liens forts.

Cette dimension de la résilience organisationnelle met l'accent sur l'orientation « entrepreneuriale » de la firme qui permet – à long terme – de survivre aux crises en régénérant les activités de l'entreprise, et qui est renforcée par la culture de l'EF (culture de l'entreprise et culture familiale, qui sont souvent très enchevêtrées).

Dans le contexte des EF, Habba et Berrada (2020)³⁸⁸ soulignent que les familles à la tête des entreprises familiales doivent être innovantes, agiles et évaluer constamment leur résilience. La littérature indique que l'agilité de ces entreprises à accéder au capital familial (ressources humaines, sociales et financières) est positivement liée à leur durabilité (Danes et al., 2009)³⁸⁹.

L'adaptabilité nécessitée par cette capacité de renouvellement, renvoie généralement à deux principales stratégies reconnues en théories : il s'agit de stratégies de résilience adaptatives et de stratégies de résilience planifiées (Lee et al., 2013)³⁹⁰.

- **La résilience planifiée** : elle repose sur la planification et les capacités prédéterminées, telles que la continuité des affaires et la gestion des risques, et se concentre sur les activités avant la catastrophe. Dans le contexte des entreprises familiales, Hannachi (2015) note que ces organisations, en raison de leur stratégie prudente, évitent souvent la restructuration ou le rajeunissement, mais ne sont pas actives dans les mécanismes de venturing et de réanimation.
- **La résilience adaptative** : elle repose sur l'intelligence du risque, la flexibilité et la préparation au changement (Seville et al., 2015)³⁹¹. Pour faire face aux catastrophes,

³⁸⁸ B.Habba et T.Berrada, (2020). La résilience de nos entreprises familiales en période de crise du COVID 19. Entrepreneuriat & Innovation, management stratégie. Blog de ESCA Ecole de management.

³⁸⁹ Danes, Sharon M. (2009) « Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. » Family Business Review 22.3, 199-215.

³⁹⁰ Lee, Ji & Nam, Suk & Kim, A-Reum & Kim, Boram & Lee, Minyoung & Lee, Sang. (2013). Resilience: A Meta-Analytic Approach. Journal of Counseling & Development. 91. 10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x.

³⁹¹ Seville, E & Opstal, D & Vargo, J. (2015). A Primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected. Global Business and Organizational Excellence. 34. 10.1002/joe.21600.

les entreprises familiales adoptent des routines d'exception, qui sont des adaptations uniques aux situations imprévues (Stallings, 1998)³⁹². Ces adaptations proviennent de la capacité des familles propriétaires à ajuster leurs ressources et processus interpersonnels en réponse aux perturbations (Danes, 2006)³⁹³.

En évoquant la crise du Covid, Larioui (2020)³⁹⁴ identifie deux stratégies adoptées par les EF pendant la crise du Covid-19. La première, appelée "Freezing strategy", vise à assurer la stabilité économique et financière sans chercher à saisir de nouvelles opportunités. La seconde, la "Pivoting strategy", consiste à migrer vers de nouveaux marchés et à répondre aux nouveaux besoins créés par la crise (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

3) La capacité d'appropriation

La capacité d'appropriation renvoie à l'idée selon laquelle elle permettrait à l'entreprise de devenir plus forte de ses expériences. Il s'agit alors pour l'entreprise d'apprendre de son expérience passée qu'elle soit positive ou négative et de tirer des leçons des chocs passés afin que l'entreprise s'en sorte grandie, et apprenne par elle-même.

Il ne faut pas négliger les échecs ou nier leur existence, bien au contraire, ils sont très importants et il faut en tirer parti, car ils contribuent à l'apprentissage dont l'entreprise a besoin pour devenir plus solide et plus forte.

Grâce à cette capacité d'appropriation, les entreprises améliorent les processus de décision en développant des pratiques et des routines quotidiennes tout en se concentrant sur les signaux externes (Barton et al., 2015 ; Williams et al., 2017)³⁹⁵. La prise de conscience de la crise et de ses impacts est alors essentielle pour remettre en perspective les pratiques et les routines organisationnelles au sens des théories évolutionnistes de la firme : il est alors possible de réaliser un « apprentissage post-crise » qui permettra à l'entreprise de mieux préparer l'avenir.

³⁹² Stallings, W. (1998). Operating systems internals and design principles. Prentice-Hall, Inc.

³⁹³ Danes, Sharon M. (2006) « Tensions au sein des couples propriétaires d'entreprises familiales au fil du temps. » Stress, Trauma, and Crisis 9.3-4, 227-246.

³⁹⁴ Larioui, Lamia. (2021). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. 02.

³⁹⁵ Levstik Linda S et Keith C, Barton. (2015). Faire de l'histoire : Enquêter avec des enfants dans les écoles primaires et intermédiaires. Routledge.

Trenton A. Williams, Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, and Eric Yanfei Zhao, (2017): Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. ANNALS, 11, 733–769.

A ce titre, en se référant à G. Jouanne (2008), l'exemple d'une EF appartenant à l'association des Hénokiens nous vient à l'esprit ; il s'agit de l'entreprise Revol Porcelaine fondée en 1768 et spécialisée dans la fabrication de la porcelaine culinaire :

« Dans les années 1900, de grandes grèves secouent le paysage économique français et Revol n'est pas épargnée. Indignés par leurs conditions de travail, les ouvriers bloquent l'usine. « C'était un mal pour un bien dans la mesure où cela nous a forcés à nous remettre en question », estime Olivier Passot, dont l'aïeul doit revoir alors ses méthodes de fabrication et adopter la technique du coulage traditionnel, toujours en vigueur en 2008. « Sans ce mouvement social, nous aurions peut-être manqué un virage technique primordial », admet a posteriori le dirigeant. » (Source : G. Jouanne, 2008).

Selon le courant évolutionniste au sens de Winter (2003)³⁹⁶, les capacités dynamiques de l'entreprise dépendent de "métaroutines", qui sont des routines de niveau supérieur permettant de réfléchir et d'ajuster les pratiques en cours pour créer des procédures collectives. Ces capacités organisationnelles sont définies comme un ensemble de routines qui, en utilisant divers inputs, offrent à l'organisation un éventail de décisions et d'options managériales pour produire des résultats spécifiques (N.Lazaric, 2017)³⁹⁷.

Les capacités dynamiques d'une entreprise émergent de ses innovations. Selon Winter (2003), ces capacités sont basées sur des compétences individuelles et collectives profondément ancrées dans l'organisation et matérialisées par des routines. Ces capacités organisationnelles sont stratégiques et décisionnelles, visant à positionner l'entreprise sur le long terme en créant des ressources spécifiques dans des domaines distinctifs. Elles vont au-delà de la simple résolution de problèmes ou de l'allocation des ressources, en incluant une dimension entrepreneuriale de création de compétences spécifiques (N.Lazaric, 2017).

La capacité d'appropriation n'est pas à proprement parler spécifique à l'entreprise familiale, mais là où les EF ont un avantage, c'est que ces firmes disposent d'une capacité à transmettre

³⁹⁶ Winter S.G (2003), « Understanding Dynamic Capabilities », Strategic Management Journal, vol. 24, n° 10, p. 991-995.

³⁹⁷ Op.cité.

les fruits de ces apprentissages d'une génération à l'autre (Smith, 2009)³⁹⁸, permettant ainsi de préserver et de nourrir la mémoire organisationnelle au fil du temps (N.Lazaric, 2017).

Cependant, si l'apprentissage peut être amorcé par les acteurs peu après les chocs, il peut être poursuivi ultérieurement par d'autres acteurs, voire être complètement décalé dans le temps. Simultanément, la capacité d'appropriation met en lumière l'importance de créer un espace réflexif collectif pour que puissent se faire les apprentissages (par exemples les instances de gouvernance), à défaut de quoi l'entreprise ne pourrait se régénérer en cohérence avec les valeurs de la famille comme de l'entreprise.

Cette capacité d'apprentissage reste cependant une dimension difficile à observer notamment pour le chercheur car l'apprentissage nécessite du temps de réflexion et une prise de distance que les dirigeants n'ont souvent pas le loisir de s'accorder lorsqu'ils sont dans la tourmente d'un choc déstabilisateur, qu'ils sont dans l'urgence de décider et d'agir. La construction de la mémoire organisationnelle est un processus long qui nécessite du temps pour être transmise, comprise et décortiquée.

IV. Focus sur les entreprises familiales centenaires

Les EF, notamment les plus pérennes d'entre elles, rencontrent de nombreux obstacles qui peuvent résulter des dynamiques familiales internes ou d'événements externes tels que les changements brusques dans leurs marchés ou des contraintes institutionnelles (M. Bennedsen et B. Henry, 2019). Tous les entrepreneurs se heurtent à des obstacles pour créer une entreprise, mais les propriétaires d'EF sont confrontés à des difficultés supplémentaires en raison de la cohabitation de l'entreprise et de la famille et ce sur le temps long, au fil des générations. Les auteurs parlent alors de barrages et d'obstacles pouvant avoir une origine interne ou externe.

1) La diversité des difficultés et obstacles d'origine externe :

S'étant focalisés sur les obstacles externes, les auteurs soulignent que ces derniers sont ceux imposés aux propriétaires-dirigeants par des changements inattendus dans leur environnement professionnel. Bien qu'assurant une stabilité grâce à une fidélité à leurs produits, à leurs lieux et à leurs employés, les EF risquent ou peuvent ne pas réagir assez vite aux perturbations émanant de leurs secteurs ou de l'environnement pris dans sa globalité (M. Bennedsen et B. Henry 2019).

³⁹⁸ Smith, P.R. (2009), Resilience: resistance factor for depressive symptom. Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 16: 829-837.

S'étant intéressés aux membres de l'association des Hénokiens, M. Bennedsen et B. Henry (2019) affirment que ces EF au moins bicentennaires ont été confrontées à un nombre beaucoup plus important d'obstacles que les plus jeunes entreprises. Il suffit de rappeler les événements macroéconomiques défavorables des deux derniers siècles, des guerres commerciales aux guerres mondiales, des incendies de plantes aux catastrophes naturelles. Certains Hénokiens d'Europe et du Japon ont même été témoins des bombardements de leurs installations de production en temps de guerres, entraînant la destruction de ces sites et installations ou leur fermeture temporaire. Certains ont dû s'installer dans de nouveaux secteurs et marchés pour survivre. Les Hénokiens ont dû alors soit surmonter ces obstacles, soit trouver des moyens astucieux pour les contourner. Et ils l'ont fait à plusieurs reprises à différentes époques et dans différentes situations. Leur lutte continue contre vents et marées est ce qui rend leurs histoires si fascinantes d'après les auteurs, ne faisant aucun doute sur leur capacité de résilience. Les exemples du viticulteur Hugel et Fils, fondé en 1639 et membre des Hénokiens, ainsi que celui de l'entreprise Jean Hénaff, fondée en 1907 opérant dans le secteur agroalimentaire, illustrent bien ces moyens astucieux, parfois espiègles qui leur ont permis de traverser certaines difficultés :

1) Hugel et Fils :

Pendant la Seconde Guerre mondiale, les Allemands réquisitionnent le vin. Mais au volume, pas à la qualité. Et cela change tout. Les Hugel se gardent bien de leur remettre les bons millésimes ! Résultat, à l'issue du conflit, les caves de l'exploitation sont certes peu remplies, mais de très bonnes bouteilles.

2) Jean Hénaff :

Même tactique employée chez Jean Hénaff SA (190 salariés, 49 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2007), entreprise bretonne célèbre pour ses pâtés en boîte vendus en grande distribution, qui s'est, elle aussi, jouée des ennemis. « Nous avons prétexté des insuffisances techniques pour ne pas travailler pour eux [les allemands] », raconte Jean-Jacques Hénaff, PDG de cette PME [...]. Alors que le commandement s'est installé dans la salle à manger de la maison familiale, près de l'usine, le dirigeant de l'époque, épaulé par quelques salariés, a le courage de cacher des machines. (Source : G. Jouanne, 2008).

Toujours selon les mêmes auteurs, ce qui distingue ces entreprises, c'est qu'elles ont toujours un plan de secours, ou une solution alternative lorsque les choses tournent mal et qu'elles

appliquent rapidement, sans perdre de temps. Elles ne baissent pas les bras, mais bien au contraire elles arrivent à imaginer à temps, des solutions nouvelles qui leurs permettent de contourner les obstacles auxquels elles font face. Il s'agit là de la capacité de renouvellement qu'on a évoqué plus haut et qui renferme une capacité d'adaptation remarquable desdites entreprises. Les exemples illustrant cette idée sont nombreux chez les Hénokiens. Prenons le cas de Mellerio dits Meller, qui a dû faire face à la perte d'une grande partie de sa clientèle française, mais qui ne s'est pas déclaré vaincu pour autant, et a choisi de se focaliser sur une autre cible et sur d'autres segments de marchés. G. Jouanne (2008) dans *chefdentreprise.com*, parle d'ailleurs de ce cas précis. En voici l'extrait en question :

« Tout comme Brun de Vian-Tiran, Mellerio dits Meller a dû modifier son ciblage. Ayant perdu ses principaux clients, les monarques français, le joaillier parisien se tourne vers les grandes familles bourgeoises, et entretient des liens privilégiés avec la famille impériale du Japon. Elle conçoit également la fameuse coupe des Mousquetaires brandie chaque année par le vainqueur du tournoi de Roland Garros. Autre commande prestigieuse : Mellerio réalise le pommeau de l'épée des Académiciens, lequel doit représenter symboliquement les moments forts de la vie de l'immortel. « J'ai la chance de pouvoir discuter avec ces grands personnages pour déterminer avec eux les événements qui seront évoqués artistiquement », se réjouit François Mellerio. ».

2) Des obstacles d'origine interne : les conflits et les désaccords familiaux

Les conflits familiaux ne sont pas loin d'être des obstacles importants qui pourraient facilement causer la perte de l'EF s'ils ne sont pas bien gérés à temps. Il suffit de penser au cas de l'entreprise Gucci pour comprendre que les conflits familiaux pourraient être à l'origine de la disparition de l'entreprise et de l'éclatement de la famille.

G.Jouanne (2008) évoque l'exemple de l'entreprise Hénokienne Mellerio dits Meller qui a risqué de perdre son indépendance et sa nature familiale à cause des conflits familiaux. En voici un extrait :

« Quand la famille est en crise. Il arrive que les conflits familiaux engendrent de graves difficultés. Chez Mellerio dits Meller, joailliers depuis 1613 (28 salariés, 4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007), une crise familiale a bien failli faire couler l'entreprise quand l'une des branches a décidé de sortir du capital.

« Les deux autres ont été contraintes de racheter les parts en bénéficiant de très peu de temps pour se retourner », se rappelle François Mellerio, son PDG ».

L'auteure souligne que si cette réaction de la part des deux branches n'avait pas été actée, l'entrée d'un actionnaire extérieur se serait révélée indispensable, ce qui est une solution impensable pour ce dernier indépendant français des bijoux de luxe et qui tient à le rester. Le dirigeant familial François Mellerio déclare que *« Malgré le nombre de zéros sur les chèques que des groupes nous ont proposés ces dernières années, j'ai tenu bon : mes valeurs et le travail de mes ancêtres ne s'achètent pas. »*. L'auteure souligne que cette prise de position est partagée par bon nombre de PME familiales centenaires, cette recherche permanente d'indépendance ayant été discutée dans le chapitre précédent du présent travail.

Dans un souci d'éviter la redondance et la répétition des idées, on ne va pas développer davantage ce point relatif aux conflits familiaux, du moment qu'on a discuté dans les chapitres précédents de l'importance de la cohésion familiale dans la bonne marche de l'entreprise et des risques pouvant être encourus si la famille est sujette à des tensions non identifiées et non gérées. Notre souhait ici étant de souligner l'importance et l'attention devant être accordées à ces conflits familiaux, qui représentent de vraies menaces à la pérennité de l'EF, la résilience de cette dernière ne se limitant pas à gérer les traumatismes externes, mais également ceux qui sont internes, et qui prennent souvent naissance dans les frictions familiales.

3) Anticiper et gérer les crises et les obstacles : quelles pratiques ?

Les Hénokiens, forts de plusieurs siècles d'expérience, sont conscients que les barrages et obstacles laissés sans « surveillance » peuvent détruire les entreprises et les familles. De nombreuses entreprises familiales ont disparu parce qu'elles avaient ignoré les obstacles ou avaient différé toute action à leur sujet jusqu'à ce qu'il soit trop tard. M. Bennedsen et B. Henry (2019).

Pour assurer la pérennité de leurs entreprises, les entreprises familiales pérennes conçoivent des processus de gouvernance et mettent en place des structures familiales qui réduisent les coûts potentiels des barrages et obstacles possibles ou les éliminent complètement. Ce travail d'anticipation et de prévention entre dans le cadre de la gestion des crises et d'élaboration de plans de résilience en cas de chocs et bouleversements imprévus. D'après M. Bennedsen et B. Henry (2019), ces structures sont conçues pour répondre à au moins quatre objectifs qui sont les suivants :

- Mettre en place des procédures de gouvernance familiale durables pour les familles en croissance ;
- Institutionnaliser la communication entre les membres de la famille ;
- Renforcer les institutions de gouvernance d'entreprise ;
- Mettre en œuvre une définition claire du rôle de chaque membre de la famille impliqué dans l'entreprise.

Une mobilisation exceptionnelle lors des crises :

A partir des principaux résultats issus des études et enquêtes menées par EFC et le cabinet BM&S (publiées en 2012, 2013 et 2014), il apparaît que les EFC ont une capacité de résistance aux crises soutenue par une implication forte des actionnaires salariés et dirigeants, qui se traduit par une mobilisation forte, parfois au prix de sacrifices personnels (temps) et financiers. (95% des dirigeants interrogés affirment être prêts à consentir des efforts personnels). Il s'agit ici de la capacité d'absorption développée plus haut, au titre de laquelle des ressources de natures différentes sont mobilisées, notamment le capital familial. Les membres familiaux, animés par un altruisme et une volonté de pérenniser l'entreprise, seraient prêts à faire des sacrifices, même personnels du moment que cela peut sauver l'entreprise. Selon l'étude en question, cette meilleure résistance aux crises s'explique entre autres par : une forte cohésion sociale, un objectif de pérennité, une image rassurante, une éthique qui inspire confiance et un lien important avec l'environnement local.

Les EFC ont exploité ces périodes pour développer de nouvelles activités même si des actions plus classiques (restructuration...) ont également été effectuées. Il est à noter que près du quart d'entre elles n'ont pas subi de crise, ce qu'elles attribuent au fait qu'elles se situent sur des niches.

Une bonne planification et gestion de crises combinée à une dose de hasard, chance et destin :

Notons aussi qu'en périodes de bouleversements majeurs ou d'imprévus, une gestion planifiée des crises pourrait se révéler insuffisante pour franchir ces étapes cruciales. En effet, d'autres éléments, non planifiés, imprévisibles, parfois de nature « irrationnelle », entrent en jeu et favorisent le succès des EF face aux crises. On fait ici référence au destin, à la chance, à la foi, à l'optimisme, aux pressentiments, au flair, à la ténacité de certains dirigeants qui ont refusé de baisser les bras alors que tout semblait être perdu eux et que leurs entreprises étaient vouées à

l'échec. Pourtant, tous ces éléments, qui n'ont peut-être pas de fondements « logiques, rationnels ou scientifiques », existent bel et bien et jouent un rôle effectif dans le succès des EF pérennes. Ils font partie intégrante des histoires de ces dynasties familiales et de leurs entreprises centenaires ; c'est ce qui les rend en quelque sortes aussi uniques et exceptionnelles.

Ceci nous fait penser au concept de « chance » ou hasard tel que développé dans le diamant de Porter, appelé également modèle de l'avantage national, qui est un cadre théorique développé par Michael Porter pour analyser les raisons pour lesquelles certaines industries d'un pays sont plus compétitives à l'international que d'autres. Ce modèle repose sur quatre facteurs principaux : les conditions des facteurs de production, les conditions de la demande locale, les industries connexes et de soutien et la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises. L'auteur souligne que ces facteurs sont soutenus par deux éléments à savoir : le rôle du gouvernement et les événements fortuits (comme les innovations technologiques ou les changements politiques) qui peuvent également affecter la compétitivité. (L.De Bruin, 2018)³⁹⁹.

Même si Porter n'a initialement rien écrit sur le hasard ou la chance dans ses articles, le rôle du hasard est souvent inclus dans le modèle du diamant comme étant la probabilité que des événements externes tels que la guerre et les catastrophes naturelles puissent affecter négativement ou positivement un pays ou une industrie⁴⁰⁰.

Le hasard, dans le contexte du modèle du diamant de Porter, fait référence à des événements aléatoires ou accidentels qui échappent au contrôle des entreprises ou des gouvernements, ces derniers ne pouvant être ni prévus ni contrôlés à l'avance. Ces événements peuvent avoir un impact significatif sur les positions concurrentielles existantes sur le marché ou sur d'autres facettes du modèle de diamant, affectant ainsi l'avantage concurrentiel. Ces événements peuvent inclure de nouvelles inventions, des percées technologiques, des développements politiques et des changements dans la demande du marché (L.De Bruin, 2018 ; P.H.Tsai et al, 2021⁴⁰¹). Par exemple, le renforcement de la sécurité aux frontières, résultant des attentats terroristes du 11 septembre aux États-Unis, a miné les volumes de trafic d'importation en provenance du Mexique, ce qui a eu un impact important sur les exportateurs mexicains. Sans oublier la récente crise sanitaire due au Covid qui a bouleversé le monde entier ainsi que tous les aspects

³⁹⁹L.De Bruin, (2018). «Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive And Others Are Not». <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>

⁴⁰⁰ Voir M.Porter (1990). « The Competitive Advantage of Nations». Harvard Business Review. Mars-Avril 1990. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

⁴⁰¹ Tsai, P.-H., Chen, C.-J., & Yang, H.-C. (2021). Using Porter's Diamond Model to Assess the Competitiveness of Taiwan's Solar Photovoltaic Industry. Sage Open, 11(1).

économiques, sociaux, culturels de chaque pays. Les discontinuités créées par le hasard peuvent alors entraîner des avantages pour certaines et des inconvénients pour d'autres. Certaines entreprises peuvent gagner des positions concurrentielles, tandis que d'autres peuvent en perdre. Bien que ces facteurs ne puissent pas être modifiés, ils doivent néanmoins être surveillés afin que les décisions nécessaires pour s'adapter aux conditions changeantes du marché puissent être prises à temps (L.De Bruin, 2018).

Ce concept de « hasard » semble important lorsque l'on étudie les facteurs de pérennité d'entreprises centenaires, puisque leur histoire, leur évolution, leurs succès ainsi que leurs échecs ne peuvent pas, à priori être dissociés de facteurs « subis » et échappant au contrôle de ces firmes. D'ailleurs ce facteur « chance » est généralisable à toute forme d'organisation, pas seulement les EF. On sera alors curieux de savoir si dans le cas des entreprises qu'on va étudier, ce « hasard » est bien marquant et influant sur la pérennité desdites entreprises.

G. Jouanne (2008) évoque la chance, le destin et l'optimisme ayant constitué, contre toute attente, d'heureuses circonstances ayant aidé des EF à s'en sortir face à certaines crises et difficultés. En voici des extraits :

Optimisme :

« Bien souvent, les dirigeants de telles entreprises ont bel et bien traversé des crises. Comme Désiré Evrard, le très combatif dirigeant d'une PME picarde de transports qui, en 1940, assiste, désolé, aux bombardements de l'affaire qu'il a créée 33 ans plus tôt. Il refuse de s'avouer vaincu. Une voiture a échappé à la destruction. C'est un signe : son affaire de transports va renaître. « Mon grand-père n'était pas peu fier lorsqu'il me racontait cette période », se souvient Michel, dirigeant de la troisième génération, âgé aujourd'hui (en 2008) de 59 ans. Un emprunt et surtout une grande quantité de travail permettront aux Transports Evrard de sortir la tête de l'eau. En 1973, nouveau coup du sort : le choc pétrolier. Marcel, qui a succédé à son père, rogne sur les marges et parvient à passer la tempête. Mieux : avec une flotte de près de 100 véhicules, la PME (132 salariés, 9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007) devient, dès les années quatre-vingt, le premier transporteur privé de Picardie. (Source : G. Jouanne, 2008)

Chance :

La conjoncture économique n'a pas épargné non plus Richard-Ponvert, fabricant isérois de chaussures de luxe (200 salariés, 18 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2007), plus connu sous le nom de sa marque, Paraboot. Dans les années quatre-vingt, les cours du dollar et du yen dégringolent. Or l'entreprise réalise 45% de son chiffre d'affaires au Japon et aux Etats-Unis. « Mon père Julien, effondré, m'a passé la main après avoir démissionné », relate Michel Richard, l'actuel PDG, qui reconnaît qu'il n'aurait pas misé lourd sur l'avenir de la société créée par son grand-père, Rémy, en 1908. Pourtant, contre toute attente, le marché italien s'amourache du Mickaël, le modèle « basique » de la marque. « Ils ont rendu ce modèle et quelques autres tendance », relate le dirigeant. Les ventes décollent : la PME repart de plus belle. « Un coup de chance », reconnaît humblement Michel Richard. (Source : G. Jouanne, 2008).

Notons que même si on évoque le concept de hasard seulement dans cette partie dédiée à la résilience des EF, il n'en demeure pas moins que ce hasard, ou cette chance ne se limite pas à aider les entreprises à traverser des crises. En effet, des événements fortuits apparaissent tout au long de la vie d'une entreprise et pourraient influencer sa démarche stratégique, son mode de fonctionnement, son avenir, à tout moment et pas uniquement en temps de crises ou de chocs.

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P4.1: En temps de crise et de difficultés les EF pérennes développent une capacité de résilience

- P4.1.a : Les EF pérennes font preuve de pragmatisme dans la gestion des crises
- P4.1.b: Les EF pérennes se recentrent sur leurs valeurs et leur culture en temps de crise
- P4.1.c : Les EF pérennes déploient à la fois les ressources de l'entreprise mais également celles de la famille pour traverser la crise

P4.2: La résilience organisationnelle des EF pérennes trouve son origine dans la résilience des membres familiaux

P4.3: En temps de crise et de difficultés le capital familial est largement mobilisé

P4.4 : La réponse aux crises et difficultés traversées par les EF pérennes a été notamment influencée par le facteur « hasard » au sens de Porter.

Section 3 : Résilience des entreprises et psychologie positive : les entreprises familiales pérennes seraient-elles HERO ?

La dernière section de cette première partie théorique s'intéresse au lien pouvant être établi entre résilience organisationnelle et psychologie positive. En effet, on se propose tout d'abord de définir la psychologie positive ainsi que le concept de capital psychologique positif. Ensuite, on expliquera comment la résilience organisationnelle pourrait être favorisée par le développement d'un capital psychologique positif, et ce dans le contexte des EF.

I. La psychologie organisationnelle positive et le capital psychologique positif

La psychologie organisationnelle positive est une discipline scientifique qui étudie les facteurs permettant aux individus et aux organisations de se développer et d'atteindre un fonctionnement optimal. Ces facteurs peuvent être groupaux, organisationnels ou individuels. Les comportements organisationnels positifs, en particulier, se réfèrent aux ressources humaines positives et aux caractéristiques psychologiques qui peuvent être mesurées, développées et gérées dans un objectif d'amélioration des performances au travail (F.Choisay et al, 2021)⁴⁰².

Cette définition suggère que certaines qualités psychologiques positives, comme l'espoir, l'auto-efficacité, la résilience et l'optimisme, peuvent être optimisées. Ces qualités sont alors associées à des résultats bénéfiques tant pour l'organisation que pour l'individu (F.Choisay et al, 2021)⁴⁰³.

1) Le capital psychologique positif

Des auteurs comme Luthans & Youssef, (2004)⁴⁰⁴ ont regroupé ces quatre qualités pour constituer ce qu'ils qualifient de capital psychologique ou « PsyCap ». Ce dernier repose sur la théorie sociocognitive de Bandura (1997)⁴⁰⁵ et représente un état de développement positif chez un individu. Il se caractérise par les quatre composantes suivantes : l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience. Ces quatre dimensions seront reprises par (Luthans et al., 2007)⁴⁰⁶ sous l'acronyme HERO en anglais (Hope, Self-Efficacy, Resiliency, Optimism) et

⁴⁰² Frédéric Choisy, Evelyne Fouquereau, Séverine Chevalier. Le capital psychologique : un construit d'intérêt majeur pour les psychologues du travail. *Pratiques Psychologiques*, 2021, 27 (1), pp.19-31.

⁴⁰³ Op.cité

⁴⁰⁴ Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

⁴⁰⁵ Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Worth Publishers.

⁴⁰⁶ Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.

OSER en français (Optimisme, sentiment d'auto-efficacité (également appelée confiance), espoir et résilience) (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023). Selon ces auteurs, dans le contexte des entreprises familiales, ce capital psychologique joue un rôle crucial, notamment en ce qu'il permet de renforcer la cohésion et la performance des entreprises familiales, en leur permettant de mieux gérer les crises et de maintenir une vision à long terme.

Les quatre dimensions du PsyCap s'expliquent comme suit :

- **L'auto-efficacité : *Confiance en soi et efforts pour réussir des tâches stimulantes.***

L'auto-efficacité est la conviction qu'un individu a en sa capacité à mobiliser sa motivation et ses ressources pour réussir une tâche spécifique. Selon Bandura (1997), elle peut être développée de quatre manières principales :

- Maîtrise ou expériences de réussite.
- Apprentissage vicariant ou observation de modèles pertinents.
- Persuasion sociale, encouragements et rétroactions positives.
- Stimulation physiologique et psychologique : Gestion des états émotionnels et physiques.

Ces éléments aident à renforcer la confiance en soi et à améliorer les performances dans divers contextes (F.Choisay et al, 2021). Dans le contexte des EF, l'auto-efficacité se matérialise à travers les membres de la famille qui croient en leurs capacités à accomplir des tâches spécifiques et qui sont alors plus susceptibles de prendre des initiatives et de s'engager dans des projets innovants (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

- **L'optimisme : *Attributions positives sur les réussites présentes et futures.***

L'optimisme peut être défini de deux manières principales :

- A travers un style explicatif (Seligman, 1998)⁴⁰⁷ : Attribuer les événements positifs à des causes personnelles, permanentes et systématiques, et les événements négatifs à des causes externes, temporaires ou spécifiques à la situation.
- A travers une vision générale positive (Carver, Scheier, Miller et Fulford, 2009)⁴⁰⁸ : Avoir des attentes globales positives.

⁴⁰⁷ Seligman, M. E. (1998). *Learned Optimism*. New-York : Pocket Books.

⁴⁰⁸ Carver, C. S., Scheier, M. F., Miller, C. J., & Fulford, D. (2009). Optimism. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology* (pp. 303-311). New York, NY, US: Oxford University Press.

Dans le cadre du PsyCap, l'optimisme englobe ces deux perspectives (Luthans & Youssef-Morgan, 2017)⁴⁰⁹. Dans les EF, un optimisme réaliste permet aux membres de la famille de voir les défis comme des opportunités, ce qui est essentiel pour la pérennité de l'entreprise (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

- **L'espoir : *Persévérance dans les objectifs et adaptation des trajectoires pour réussir.***

L'espoir est défini comme un état motivationnel positif. Il repose sur deux composantes principales :

- Composante motivationnelle : L'énergie et la motivation orientées vers les objectifs.
- Composante opératoire : Les différentes manières d'atteindre ces objectifs.

Ces deux aspects interagissent pour soutenir et guider les efforts vers la réalisation des buts souhaités (Snyder et al., 1991)⁴¹⁰. Dans le cadre des EF, l'espoir, défini comme la capacité à fixer des objectifs et à trouver des moyens pour les atteindre, aide ces organisations à naviguer à travers les périodes difficiles (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

- **La résilience : *Capacité à résister et rebondir face aux problèmes et à l'adversité.***

Comme on l'a expliqué dans les sections précédentes, la résilience est souvent définie par des schémas d'adaptation positive face à l'adversité ou au risque (Masten & Reed, 2002)⁴¹¹. Elle comprend aussi la capacité de rebondir après des événements négatifs mais également positifs stimulants et de dépasser son état initial ou d'équilibre (Avolio & Luthans, 2006)⁴¹². La résilience permet aux entreprises familiales de rebondir après des échecs ou des crises, en utilisant leurs ressources internes, notamment celles qui appartiennent à la famille et en s'appuyant sur leurs valeurs familiales (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

Le PsyCap, initialement conçu pour évaluer les comportements organisationnels positifs au niveau individuel, a été étudié à des niveaux supérieurs. Des recherches ont montré qu'il pouvait être mesuré au niveau du groupe de travail et, plus rarement, au niveau organisationnel (F.Choisay et al, 2021).

⁴⁰⁹ Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.

⁴¹⁰ Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.

⁴¹¹ Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C.R. Snyder, & S.J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). New York: Oxford University Press.

⁴¹² Avolio, B., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader : moments matter in accelerating authentic leadership development*. New-York : McGraw-Hill.

Le PsyCap peut être conceptualisé à des niveaux d'analyse plus élevés car ses composantes ont été étudiées au niveau collectif. Deux méta-analyses montrent une relation entre l'efficacité collective et la performance de groupe, surtout dans les équipes avec des tâches interdépendantes. Au niveau des organisations, la résilience organisationnelle, la capacité de renouveler les modèles et stratégies de gestion d'une manière dynamique permettent à ces dernières de s'adapter aux changements et de surmonter les difficultés dans un contexte incertain et risqué. Il est également suggéré que des organisations peuvent être optimistes ou avoir une culture de l'espoir. Cependant, l'évaluation du PsyCap au niveau collectif nécessite encore des recherches pour déterminer les meilleurs modèles de mesure (F.Choisay et al, 2021).

C'est principalement à partir de ces dernières idées qu'on s'est questionnés sur la capacité des EF pérennes à s'inscrire dans le cadre du modèle PsyCap. En partant du principe que ces organisations sont résilientes, on serait tentés de penser qu'étant donné leurs caractéristiques uniques, ces dernières répondraient aux autres dimensions constituant le modèle HERO ; C'est ce qu'on essaiera de développer dans le paragraphe suivant.

II. Capital psychologique positif et entreprises familiales résilientes

Des chercheurs comme Shupin et al. (2020) ont appliqué la psychologie positive aux contextes organisationnels et ont découvert que les mécanismes d'adaptation axés sur les problèmes et les émotions activent les composants du PsyCap, renforçant ainsi la résilience organisationnelle après un séisme. La résilience organisationnelle et le PsyCap deviennent alors des concepts pertinents pour les organisations face à des changements soudains, comme les crises (Hall et al., 2018 ; Prayag, 2018)⁴¹³.

Il semblerait que le capital psychologique positif avec ses quatre dimensions soit pertinent pour étudier les EF en période de crise et de bouleversements (O.Arabian et H.Hourmat Allah, 2023).

Selon les auteurs, le PsyCap constitue une ressource essentielle pour les EF en période de stress. Les dirigeants familiaux, notamment les fondateurs, diffusent la culture familiale aux employés, créant des relations positives basées sur la confiance et l'engagement. Ces liens renforcent le PsyCap organisationnel. Également, l'orientation à long terme des entreprises familiales améliore les relations avec les parties prenantes, surtout les employés, grâce à leur souci du bien-être et à leur réputation positive. L'adaptation, une caractéristique qualifiant les EF,

⁴¹³ Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2018). Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives (Vol. 5). Channel View Publications.

Prayag G (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism, Tourism Management Perspectives, Volume 25, 2018, Pages 133-135,

particulièrement celles contrôlées et dirigées par la même famille représente une composante clé du PsyCap. Cela sous-tend que les individus doivent faire face aux changements de manière positive afin d'être résilients (O.Araban et H.Hourmat Allah, 2023).

Dans le contexte des EF pérennes, il serait alors intéressant de savoir si ces firmes sont HERO et inscrites dans une logique psychologique positive les ayant aidées à développer leur résilience. Des premières pistes sont données par M. Bennedsen et B. Henry (2019) qui se sont intéressés aux membres de l'association des Hénokiens. On espère que notre étude pourrait apporter plus d'éclaircissements et des éléments de réponse complémentaires quant à cette question. Les auteurs décrivent comment certains Hénokiens ont fait preuve de résilience et de positivisme, confrontés alors à des obstacles. On en présente dans ce qui suit un exemple :

Entreprise Garbellotto

Fondé dans la petite ville de Conegliano, en Italie, en 1775, Garbellotto est le plus ancien et le plus célèbre fabricant italien de tonneaux en bois destinés à l'industrie du vin et des spiritueux. C'est le leader mondial de la production de grands fûts de plus de 1 000 litres. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, impuissante, la famille a assisté aux bombardements de leurs installations de fabrication de fûts faisant ainsi face à l'un des pires obstacles institutionnels imaginables, à savoir une guerre entre les nations. Soudain, une nouvelle génération sortit de l'épave pour surmonter cet obstacle et bien d'autres qui sont venus son chemin. Pietro Garbellotto, qui dirigea la société de 1946 à 2006, a développé une stratégie commerciale basée sur l'innovation dans le domaine de la fabrication de tonneaux. En réagissant rapidement, il a pu tirer parti de la reprise d'après-guerre et bâtir un avenir prospère. En 2010, Garbellotto a été certifié par Guinness World Records pour avoir produit le plus grand fût de vin jamais fabriqué, le Magnifica. En 2013, la société a surpassé ce record avec un fût encore plus grand appelé Roméo et Juliette. M. Bennedsen et B. Henry (2019)

Propositions : de ce qui précède, on formule les propositions suivantes :

P4.5: Confrontées aux crises et aux difficultés, la résilience des EF est favorisée par l'adoption d'un comportement HERO au sens de la psychologie positive

- P4.5.a : Face aux crises les EF pérennes font preuve d'optimisme
- P4.5.b: Face aux crises les EF pérennes font preuve d'espoir
- P4.5.c : Face aux crises les EF pérennes font preuve d'auto-efficacité

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie de notre travail de recherche, on s'est concentré sur la présentation et l'explication de notre objet de recherche, ainsi que du cadre général conceptuel de notre étude, posant ainsi les bases sur lesquelles on a fondé notre démarche empirique.

A ce titre on a commencé par présenter les concepts fondamentaux relatifs à notre thématique de recherche, à savoir l'EF et le concept de pérennité, et on a établi par la suite le lien entre les deux, en mettant notamment en lumière les caractéristiques des EF pérennes.

Ensuite, on a cherché des concepts en lien avec la pérennité des EF sur lesquelles il est possible de bâtir un socle conceptuel nous permettant de guider notre démarche empirique. Trois principaux concepts ou axes de recherche ont été alors définis :

- Un axe s'intéressant aux spécificités du système de gouvernance des EF, et plus particulièrement celles qui sont dotées d'une certaine longévité. Dans le cadre de cet axe, un intérêt a été également porté aux particularités de la transmission intrafamiliale dans les EF, y compris les plus pérennes d'entre elles.
- Un axe relevant principalement de la stratégie d'entreprise, dans lequel on a essayé d'identifier, à partir de la littérature existante, les capacités (ressources, compétences, pratiques) des EF qui seraient considérées comme des facteurs clés de succès à long-terme, favorisant ainsi la pérennité desdites entreprises
- Un axe dédié à l'étude de la capacité de résilience des EF, en partant du principe que si les EF qui nous intéressent sont pérennes et existent toujours, cela implique qu'elles ont su surmonter de nombreuses crises, bouleversements et difficultés, faisant d'elles des organisations résilientes.

Les principales idées issues de ces axes de recherche s'accordent avec les constats de S.Mignon (2009) qui souligne que : « *La pérennité se trouve d'autant plus privilégiée qu'il existe un certain nombre d'invariants (savoir-faire, traditions, gestion financière prudente, valeurs, fidélité du personnel, investissements à long terme...) qui jouent le rôle de filtre des initiatives stratégiques et permettent de modeler ces dernières dans le sens de la pérennité* ». On rejoint également les résultats d'une étude menée par Miller et Le Breton-Miller (2005), portant sur 22 entreprises pérennes, au titre de laquelle les auteurs dégagent quatre priorités communes aux EF qui durent, connues sous le nom des « *Four C's* », à savoir : la continuité, la communauté

(partage de valeurs communes), la connexion au sein d'un réseau de clients et fournisseurs et le commandement spécifique⁴¹⁴. Ainsi, leur vision à long terme, leur capacité à réinvestir et leur adaptation à l'environnement en conservant des forces distinctives, font d'elles les entreprises les plus pérennes (Miller et Le Breton-Miller, 2005). Ces constats se trouvent corroborés par les résultats d'une enquête dirigée par le cabinet Ernst & Young, en collaboration avec le FBN, en 2013, ladite enquête classifiant les facteurs de réussite des EF (quelle que soit leur taille) sur le long terme qui se présentent comme suit :

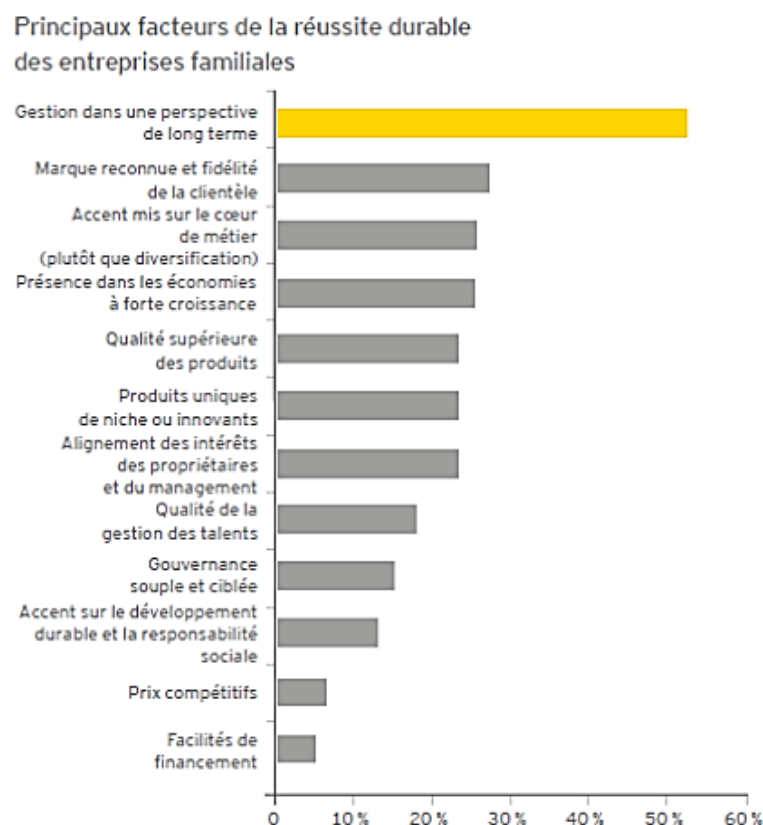


Figure 8 : Les facteurs de réussite des entreprises familiales

(Source : Ernst & Young, en collaboration avec le FBN, 2013.)

Un corpus de propositions issues de chaque chapitre théorique a été identifié, ce dernier ayant constitué un référentiel nous ayant permis de construire notre guide d'entretien et de fixer les pistes de recherche pertinentes pour notre étude. (cf le tableau récapitulatif des propositions issues de la partie théorique).

⁴¹⁴ **La continuité** : elle s'applique sur l'horizon de long-terme, mais aussi sur l'implication émotionnelle de la famille dans la conduite de l'entreprise qui est source du *Stewardship* ou intendance, phénomène par lequel les dirigeants sont dévoués entièrement à l'entreprise ; **Commandement spécifique** : se caractérise à la fois par la densité des interrelations famille-entreprise mais aussi par la maîtrise du risque et l'allocation prudente des ressources.

Par conséquent, la deuxième partie de notre recherche sera consacrée à notre étude empirique : on commencera par présenter et expliquer notre démarche méthodologique, cette dernière sera suivie de l'analyse des cas qui se fera en deux temps : une analyse intra-cas qui posera les bases d'une analyse inter-cas, et enfin on exposera et expliquera les résultats de notre recherche.

Tableau : Synthèse des propositions identifiées dans la partie théorique conceptuelle :

Axe théorique	Corpus de propositions	
Pérennité de l'entreprise familiale	P1.1 : les entreprises familiales pérennes ont développé à la fois la pérennité du pouvoir ainsi que la pérennité du projet • P1.1a : les entreprises familiales pérennes jouissent d'une pérennité de contrôle et de direction. • P1.1b : les entreprises familiales pérennes ont développé une pérennité de l'activité ainsi que de celle de l'organisation	
Gouvernance et transmission	Gouvernance	P2.1: Les entreprises familiales pérennes ont développé un système de gouvernance dual efficace et formalisé : • P2.1.a: les entreprises familiales pérennes ont développé des instances de gouvernance familiale. • P2.1.b: dans les entreprises familiales pérennes il y a une distinction entre la gouvernance familiale et la gouvernance d'entreprise. • P2.1.c: dans les entreprises familiales pérennes le système de gouvernance est formalisé. • P2.1.d: les entreprises familiales pérennes développent les approches "Et" dans l'identification et la gestion des conflits paradoxaux.
	Transmission	P2.2: Les entreprises familiales pérennes planifient et opèrent leurs transmissions en accord avec les quatre phases du modèle proposé par Cadieux et al (2002) • P2.2.a : les transmissions dans les entreprises familiales pérennes reposent sur un processus de socialisation précoce du successeur dans l'EF

		• P2.2.b : les transmissions dans les entreprises familiales se caractérisent par l'engagement infaillible et sans équivoque à la fois du prédécesseur et du successeur. <i>P2.3 : Les entreprises familiales pérennes planifient leurs transmissions tant sur les plans fiscal et juridique et managérial.</i> <i>P2.4 : Les entreprises familiales pérennes se sont engagées dans un processus de formalisation de la planification de la transmission et ce à partir de la troisième génération.</i>
Stratégie et capacités organisationnelles sources d'avantages compétitifs	<i>P3.1: Dans les EF pérennes, la gestion financière est prudente du type « Bon père de famille »</i> • P3.1.a : Dans les EF pérennes, les capitaux propres sont importants, notamment les réserves. • P3.1.b : Les EF pérennes sont réticentes à l'endettement externe. • P3.1.c : Les EF pérennes sont réticentes à la distribution des dividendes qu'elles préfèrent réinvestir dans leur croissance. • P3.1.d : Dans une optique de maintien du contrôle, dans les EF pérennes le capital social est détenu par un nombre restreint d'actionnaires. <i>P3.2 : Les EF pérennes, attachées à leurs acquis et à leur histoire, s'engagent principalement dans des stratégies d'innovation tout en assurant un lien avec les compétences et les savoir-faire historiques.</i> <i>P3.3 : Les EF pérennes s'engagent dans une stratégie « Both » lorsqu'il s'agit de gérer les innovations et de maintenir les traditions.</i> • P3.3.a : Les EF pérennes s'engagent dans un processus d'innovation et d'amélioration continues, dans une optique d'adaptation à leur environnement • P3.3.b : Les EF pérennes s'engagent dans un processus de préservation et de sauvegarde de leurs acquis historiques et de leurs traditions <i>P3.4: Dans une optique d'amélioration continue de la qualité du management et de la gouvernance, les EF pérennes s'engagent dans un processus de professionnalisation</i> <i>P3.5: dans les EF pérennes, le choix d'une taille humaine pour l'entreprise favorise le succès durable de cette dernière</i>	

	• P3.5.a : La taille PME permet aux EF pérennes d’être réactives et de s’adapter rapidement à leur environnement • P3.5.b: La taille PME permet aux EF pérennes de véhiculer plus facilement leur culture • P3.5.c : La taille PME permet aux EF pérennes d’avoir des relations étroites avec leurs parties prenantes. P3.6 : <i>Dans les EF pérennes, on accorde une importance centrale aux valeurs familiales, ces dernières constituant le fondement de la marche de l’entreprise.</i> P 3.7 : <i>Dans les EF pérennes, il y a une volonté de communication et de partage des valeurs à l’ensemble des parties prenantes.</i> P3.8 : <i>Dans les EF pérennes, le familiness constitue une source d’avantage concurrentiel important.</i> • P3.8.a : <i>La famille a apporté une contribution unique à l’entreprise au travers de ses actifs et de son patrimoine</i> • P3.8.b : <i>Les actifs familiaux font l’objet d’un processus de sauvegarde et d’amélioration.</i> P3.9 : <i>Dans les EF pérennes, les dirigeants familiaux adoptent un comportement d’intendance et font preuve d’altruisme dans la gestion de leur entreprise.</i> • P3.9.a : les dirigeants familiaux prennent en compte les besoins de la famille dans la gestion de l’entreprise • P3.9.b : les dirigeants familiaux poursuivent des objectifs financiers et non financiers • P3.9.c : les dirigeants-familiaux sont prêts à faire des sacrifices personnels pour servir l’intérêt de l’entreprise. P3.10 : <i>Dans une optique de préservation des compétences et savoir-faire parfois séculaire, les EF pérennes s’engagent dans une politique de fidélisation de leurs salariés.</i> • P3.10.1 : Dans les EF pérennes, la gestion des collaborateurs est qualifiée d’« humaine » et favorise les liens de proximité entre la direction et les salariés.

	• P3.10.2 : les EF pérennes sont activement engagées dans une stratégie de formation continue de leurs salariés dans un objectif de sauvegarde et d'amélioration continue des compétences. P3.11: <i>Inscrites dans une vision partenariale long-termiste, les EF pérennes entretiennent des relations privilégiées et durables avec l'ensemble de leurs parties prenantes et prennent en considération les attentes de chacune d'entre elles</i> P3.12: <i>Les EF pérennes jouissent d'un ancrage territorial marqué les faisant bénéficier d'un rôle influent dans leurs territoires et de relations privilégiées avec les acteurs locaux favorisant leur succès durable.</i>
Résilience organisationnel le et gestion des crises	P4.1: <i>En temps de crise et de difficultés les EF pérennes développent une capacité de résilience</i> • P4.1.a : Les EF pérennes font preuve de pragmatisme dans la gestion des crises • P4.1.b: Les EF pérennes se recentrent sur leurs valeurs et leur culture en temps de crise • P4.1.c : Les EF pérennes déploient à la fois les ressources de l'entreprise mais également celles de la famille pour traverser la crise P4.2: <i>La résilience organisationnelle des EF pérennes trouve son origine dans la résilience des membres familiaux.</i> P4.3: <i>En temps de crise et de difficultés le capital familial est largement mobilisé</i> P4.4 : <i>La réponse aux crises et difficultés traversées par les EF pérennes a été notamment influencée par le facteur « hasard » au sens de Porter.</i> P4.5: <i>Confrontées aux crises et aux difficultés, la résilience des EF est favorisée par l'adoption d'un comportement HERO au sens de la psychologie positive</i> • P4.5.a : Face aux crises les EF pérennes font preuve d'optimisme • P4.5.b: Face aux crises les EF pérennes font preuve d'espoir • P4.5.c : Face aux crises les EF pérennes font preuve d'auto-efficacité

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE DE LA PÉRENNITÉ DES ENTTEPRISES HÉNOKIENNS FRANCAISES

Cette deuxième partie sera consacrée à l'étude empirique consistant en l'analyse d'un échantillon qualitatif constitué de neuf PME françaises Hénokiennes situées dans la région de la Nouvelle Aquitaine.

La première partie de la recherche ayant consisté en la définition et l'identification d'un cadre théorique général de la recherche, nous a permis de dégager trois principaux axes de recherche, ces derniers constituant un référentiel nous ayant permis de définir un guide d'entretien et d'orienter la démarche ainsi que les zones d'observation empiriques.

Cette deuxième partie du présent travail est structurée autour de quatre chapitres :

Tout d'abord, la démarche méthodologique sera présentée (chapitre 1) : on expliquera qu'en adoptant un positionnement constructiviste et une démarche abductive, notre étude vise à comprendre un phénomène complexe en procédant à une analyse approfondie. On expliquera par conséquent que la méthode qualitative par étude de cas est adaptée à notre objet de recherche ainsi qu'à notre problématique. On expliquera ensuite d'une manière détaillée les étapes de la recherche à savoir : la définition d'un cadre général de la recherche, la collecte, le traitement et l'analyse des données qualitatives.

Ensuite, on entamera l'analyse empirique, cette dernière étant menée en deux temps :

- Une première étape consiste à faire une analyse individuelle approfondie de chaque cas sélectionné, ce qui permettra de mettre en lumière les particularités et par conséquent l'unicité de chaque cas. Il s'agit de l'analyse intra-cas (chapitre 2).
- Cette analyse posera également les bases de l'analyse inter-cas (chapitre 3) qui constitue la deuxième étape de l'analyse empirique. Cette dernière ayant pour objet l'identification des éléments récurrents sur lesquels on s'appuiera pour effectuer un travail de comparaison et de rapprochement entre les cas étudiés, avant d'en dégager des résultats.

Enfin, dans un dernier chapitre (chapitre 4), seront présentés les résultats de notre recherche : un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes sera développé et expliqué, avant de clôturer le chapitre sur un ensemble de bonnes pratiques managériales et de gouvernance susceptibles de favoriser la pérennité des entreprises familiales.

Chapitre 1 : Méthodologie et stratégie de recherche

Selon M.Hlady Rispal (2002), dans son ouvrage « La méthode des cas : application à la recherche en gestion »⁴¹⁵, une méthodologie de recherche constitue un ensemble d'approches ou démarches permettant d'étudier un thème de recherche. Ces dernières établissent et expliquent la manière avec laquelle on va appréhender, analyser, découvrir et décrypter un phénomène. Selon (Avenier & Gavard-Perret, 2008)⁴¹⁶, la méthodologie est « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* ». Ainsi chaque chercheur est appelé, en cohérence avec son positionnement épistémologique, à mobiliser un certain nombre de méthodes d'accès au « réel ».

Un questionnement sur la démarche méthodologique à adopter est donc indispensable dans le sens où cela conduit le chercheur à réfléchir au type de contribution souhaité et à la nouveauté ou innovation qu'il souhaite apporter : *quels types de recherche mener ? Explorer un thème nouveau ? Découvrir de nouvelles lois ? Tester une théorie ? Décrire un phénomène complexe ? Générer des propositions ?*

Toujours selon la même auteure, il est admissible d'accepter l'idée selon laquelle les méthodologies ne sont ni vraies, ni fausses, mais qu'elles sont plus ou moins utiles.

Si on synthétise ces idées avec nos propres termes, la démarche méthodologique consiste pour le chercheur à justifier, expliquer, rendre compte de la manière suivant laquelle il a mené son travail de recherche depuis la phase du questionnement et de la définition de la problématique jusqu'à la phase d'analyse des résultats, en veillant à démontrer le sérieux et la rigueur dont il a fait preuve tout au long de ce travail de recherche.

Dans cette lignée, d'après Yin (1994)⁴¹⁷, choisir sa stratégie de recherche revient à se poser certaines questions, à savoir :

- Quelle est la question de recherche à laquelle le travail se propose de répondre ?

⁴¹⁵ Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion. De Boeck Supérieur. 1

⁴¹⁶ Avenier M.J., Gavard-Perret M.L., (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (dir.), Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion, Paris, Pearson.

⁴¹⁷ Yin, R. K., (1994). Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Le contrôle de certaines variables ou de certains comportements est-il nécessaire dans le cadre de la recherche menée ?
- L'objet de la recherche porte-t-il sur un phénomène contemporain ?

Pour répondre à ces questions, on a articulé le présent chapitre qui est consacré à l'explication et à la justification de la stratégie de recherche et de la démarche méthodologique, autour de quatre sections qui s'organisent comme suit :

Une première section est dédiée à la définition et à la justification du positionnement épistémologique adopté dans la présente étude, à savoir le constructivisme, ce dernier étant basé sur un raisonnement du type abductif.

Une deuxième section est consacrée à la présentation et à la justification du choix de la méthode de recherche qualitative, qui est à notre sens, la méthodologie adéquate pour l'étude approfondie de phénomènes complexes comme celui de la pérennité des EF. En effet, il s'agit de l'approche préconisée et la plus adéquate, étant donné qu'elle permet d'étudier en profondeur des phénomènes en mettant en exergue leurs particularités et leurs spécificités, dans des contextes situationnels (Ben Mostefa.F, 2015).

Dans une troisième section, et dans la continuité de la section précédente, on expliquera pourquoi la méthode des cas s'est imposée tout naturellement pour traiter notre sujet de recherche.

Enfin, dans une quatrième et dernière section, on expliquera en détails les différentes étapes de la recherche, allant de la définition du cadre général de la recherche jusqu'au traitement et à l'analyse des données.

Section 1 : Le positionnement épistémologique : le constructivisme basé sur un raisonnement abductif

Dans cette section, il est question de présenter et d'expliquer le choix du constructivisme comme paradigme épistémologique et l'abduction comme mode de raisonnement pour traiter un objet de recherche ayant déjà fait l'objet de recherches antérieures mais qui présente encore un potentiel d'étude et de découverte non encore exploité.

I. Le choix du constructivisme comme positionnement épistémologique

L'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. De prime abord, il est légitime de se questionner sur la signification de l'épistémologie. Cette dernière est définie comme étant « *l'étude de la connaissance scientifique en général* », plus précisément, il s'agit d'une « *partie de la philosophie qui a pour objet l'étude critique des postulats, conclusions et méthodes d'une science particulière, considérée du point de vue de son évolution, afin d'en déterminer l'origine logique, la valeur et la portée scientifique et philosophique* » (source : <https://www.cnrtl.fr>)⁴¹⁸.

Piaget (1967)⁴¹⁹ définit l'épistémologie en première approximation comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Elle correspond d'après Cohen (1996)⁴²⁰, à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité : c'est la philosophie ou encore la théorie de la connaissance.

L'épistémologie constitue donc la doctrine des fondements et des méthodes de la connaissance scientifique. Elle analyse les critères qui justifient la connaissance et se penche sur la production et la validation des savoirs scientifiques⁴²¹. Autrement dit, l'épistémologie permet d'étudier la science en tant que discipline, à travers l'analyse et la critique de ses méthodes et découvertes⁴²². Elle permet alors de comprendre les mécanismes qui ont conduit à des révolutions scientifiques, et joue un rôle essentiel dans la réflexion sur les sciences, l'histoire de leurs erreurs et leurs avancées⁴²³. Si le terme peut sembler complexe, il désigne simplement la réflexion sur la science elle-même.

⁴¹⁸ <https://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9pist%C3%A9mologie>

⁴¹⁹ Piaget J., (éd)(1967), Logique et connaissance scientifique, Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

⁴²⁰ Cohen, E. (1996), Epistémologie des sciences de gestion, Encyclopédie de Gestion, décembre, volume 24.

⁴²¹ Définition de « épistémologie » - Concept et Sens (lesdefinitions.fr)

⁴²² Epistémologie : Définition simple et facile du dictionnaire (linternaute.fr)

⁴²³ Qu'est-ce que l'épistémologie ? | France Culture (radiofrance.fr)

Les débats épistémologiques ont toujours été vifs et nombreux et ils opposent souvent des défenseurs de certaines postures et certains paradigmes épistémologiques, pouvant être vus comme opposés, ou paradoxaux, ou encore complémentaires. Plus précisément, généralement en sciences de gestion, on fait la distinction entre deux grands types d'orientations, qu'on a souvent et longtemps opposées l'une à l'autre, avant que des voix ne s'élèvent soulignant qu'une telle contradiction n'est pas toujours fondée et que les deux postures peuvent au contraire se compléter. Il s'agit d'une part du positivisme, qu'on attribue à Auguste Comte (test d'un objet théorique) et qui incarnerait « les sciences naturelles sociales » en se basant sur les seuls faits d'observation et sur un raisonnement neutre, objectif, souvent mathématique visant à étudier des données expérimentales (Begin, R., 1997, cité dans Ben Mostefa.F, 2015)⁴²⁴. Et d'autre part, on retrouve le constructivisme selon lequel « *la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement* » (Perret, Séville in Thiétart et coll., 2003)⁴²⁵.

En effet, la domination du modèle scientifique hérité des sciences de la nature (le positivisme) est dénoncée par un grand nombre de disciplines appartenant au champ des sciences humaines et sociales (Steinmetz, 2005). Cette controverse repose sur la revendication d'une prise en compte des spécificités des objets propres à ces disciplines qui ne peuvent se concevoir comme des choses (Thiétart et al, 2014)⁴²⁶. Dans ce sens, certains chercheurs ayant rapproché les sciences de gestion des sciences de l'ingénieur (Chanal et al., 1997)⁴²⁷ soulignent que la visée de ces recherches n'est plus principalement d'expliquer la réalité ni de comprendre comment elle se construit, mais plutôt de concevoir et construire une « réalité ». Cela implique que la connaissance n'est pas reçue passivement, mais est apprise au travers d'un processus actif de construction du chercheur (Thiétart et al, 2014).

Comme on l'a évoqué plus haut, ces deux approches peuvent paraître paradoxalement opposées, puisqu'il est communément supposé que les outils de recherche de nature quantitative soient exclusivement réservés aux positivistes et inversement, les outils qualitatifs attribués aux constructivistes. Or, il est admis que ces outils ne font l'objet d'aucune exclusivité, pouvant être utilisés par les uns comme par les autres.

Généralement, il est admis que le chercheur aurait une idée claire et précise de ce qu'il cherche,

⁴²⁴ F.Ben mostefa (2015). Op.cité.

⁴²⁵ Thietart, Raymond & coll., (2003). Méthodes De Recherche En Management.

⁴²⁶ Thiétart, R. (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod.

⁴²⁷ Chanal V., Lesca H. et Martinet A-C., (1997)« Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », Revue française de gestion, novembre/décembre, p. 41-51..

s'il optait pour la vérification ; le positivisme postulant ici l'existence objective d'une réalité indépendante de la perception et de l'interprétation faites par les individus ; sous-tendant l'objectivité et la neutralité du chercheur et de sa démarche (Thiétart et al, 2014). Si en revanche, le chercheur ignore en grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour, il adopte dans ce cas une démarche exploratoire qui s'inscrit dans le cadre de la construction théorique (Charreire et Durieux, 2004, in Thiétart 203). En se référant à H.Rispal (2002), I.Ben Amar et L.Mezghani (2010)⁴²⁸ décrivent la position du chercheur constructiviste comme étant une posture qui se focalise sur des représentations de la réalité d'un phénomène étudié au travers des interprétations des acteurs afin de pouvoir comprendre cette réalité ou essentiellement la construire.

C'est cette dernière posture qui sera adoptée dans le présent travail. En effet, notre positionnement épistémologique est justifié par le positionnement méthodologique. En optant pour une méthodologie qualitative abductive telle que développée par le philosophe Charles S.Pierce, on s'inscrit dans une approche constructiviste qui défend l'idée que la société est un construit et non pas une donnée telle que le soutiennent les positivistes. Cette approche s'oppose à l'idée que la connaissance est un reflet fidèle de la réalité indépendante. Au lieu de considérer la connaissance comme une simple reproduction du monde extérieur, le constructivisme affirme que notre compréhension du monde est influencée par notre interaction avec celui-ci.

Selon la théorie issue de Kant, la connaissance des phénomènes résulte d'une construction effectuée par le chercheur. De même, selon Piaget (1967)⁴²⁹, la connaissance est un processus de construction de connaissances avant d'être un résultat, et l'esprit humain, dans son activité cognitive, ne sépare pas aisément le connu et le connaissant. De ce fait, selon ce paradigme, il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps. Cette épistémologie non cartésienne conteste le primat méthodologique du réductionnisme dans l'élaboration de la connaissance. Avec une telle position épistémologique, la recherche en gestion focalise son attention sur l'explication des phénomènes et non sur leur prédiction.

Pour résumer, le constructivisme sous-entend que les phénomènes sociaux et leurs significations sont continuellement accomplis et concrétisés par les acteurs sociaux. Cela

⁴²⁸ Op.cité.

⁴²⁹ Op.cité

implique que les phénomènes sociaux et les catégories sociales se produisent en interaction sociales et sont en constante révision. De ce fait, il n'existe pas une réalité objective, mais des réalités contextuelles qui évoluent. Cette réalité ainsi que le sens des choses ne sont donc pas découverts, mais bien construits, et les individus construisent cette réalité mais de manière différente, même lorsqu'ils sont en présence d'un même phénomène ; leurs représentations (croyances, connaissances, leur « vision du monde », etc.) étant construites à travers le prisme de leur cognition⁴³⁰.

Ces postulats cadrent parfaitement avec l'objet et les objectifs de notre étude qui vise à identifier les déterminants de la pérennité des entreprises étudiées, la pérennité constituant un phénomène complexe certes observable, mais pour le comprendre, il nous faudra non seulement considérer la perception de ce phénomène par les acteurs évoluant dans les entreprises étudiées, mais également, ces perceptions seront analysées sous un angle et à partir d'un cadre conceptuel et cognitif propres au chercheur et définis par ce dernier.

En effet, dans le cadre de cette recherche, un intérêt sera porté aux dirigeants propriétaires des acteurs actifs et clés agissant et évoluant dans les entreprises dont on étudie la longévité. Ces acteurs vont essayer de nous expliquer pourquoi et comment selon eux leurs organisations ont réussi à survivre et à être pérennes.

Par ailleurs, en se basant également sur des documents évoquant des thématiques en lien avec notre objet de recherche, il nous faudra mobiliser pour leur analyse, un cadre conceptuel théorique mais également nos connaissances ainsi notre compréhension et notre perception du phénomène étudié. On souligne par ailleurs, que ce même phénomène pourrait être appréhendé différemment si un autre chercheur était amené à l'étudier, et cela aurait éventuellement abouti à une compréhension différente du phénomène étudié et à une autre conception de cette réalité qui est finalement construite, subjective et pas uniquement observable et objective.

Autant d'éléments qui supposent qu'il est difficile d'accéder d'une façon objective à la réalité. la position du chercheur constructiviste étant la plus plausible et plus adéquate dans ce cas, ce dernier devant se concentrer sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de sa relation au monde, comme le souligne Hlady Rispal (2002),

Neutralité/subjectivité du positionnement épistémologique : comment choisir ? :

⁴³⁰ Qu'est-ce que le constructivisme ? | Philosophie, médias et société (philomedia.be)

Les dernières idées développées soulèvent la question de savoir si le chercheur, dans notre cas ici, le chercheur constructiviste est « contemplatif » ou en position de « neutralité » vis-à-vis de son sujet d'étude (H.Rispal, 2015)⁴³¹. Cette question a suscité des débats et des affrontements entre les différents positionnements épistémologiques. Sans surprise, on retrouve les positivistes qui prônent la nécessité pour un chercheur d'adopter une position d'extériorité, de distance, voire d'effacement de sa « subjectivité » (...) devant la réalité empirique », si on veut reprendre les termes utilisés par H.Rispal (2015). Ce mythe de la neutralité du chercheur observateur a bien sûr été remis en cause et dénoncé notamment par les ethnométhodologues, mais sans avoir développé un réel projet transformateur (selon Plane 1996, cité dans H.Rispal 2015).

Sur ce point on rejoint l'idée développée par H.Rispal (2015). Selon l'auteure, le positionnement épistémologique du chercheur n'est pas neutre. Il va permettre d'identifier les conditions de validité des savoirs théoriques du chercheur (d'après Herman, 1988 cité dans H.Rispal 2015) et justifier la modalité d'approcher le terrain d'étude. Ainsi, selon le positionnement choisi, on pourra déterminer s'il faut prendre de la distanciation vis-à-vis de son objet d'étude, ou bien au contraire s'il faut établir une proximité plus ou moins forte. (H.Rispal, 2015). Dans son article, l'auteure cite l'exemple du chercheur positiviste, qui en raison de son choix épistémologique, doit écarter ou rejeter ses propres intuitions dans le sens où « Il lui faut être le plus « objectif », le plus distant possible de son objet d'investigation. Pour le chercheur constructiviste en revanche, il se focalisera sur des représentations de la réalité issues de l'expérience de sa relation au monde. Il aura recours à un système d'interaction avec différents acteurs lui permettant d'expliquer la réalité qui est coconstruite par les acteurs terrain et académiques. Selon Watzlawick et al., (1988) cités dans H.Rispal (2015), « *dans cette « invention de la réalité », le chercheur est lui-même son propre instrument de recherche. Il ne croit pas en un accès objectif possible au réel. De nombreuses recherches-actions se situent dans ce courant.* »

Le choix de la posture constructiviste s'avère donc le plus approprié dans le présent travail de recherche, dans la mesure où le chercheur se trouvera immergé dans un univers d'observation dans lequel il conviendra de développer une certaine intelligence du contexte en s'imprégnant du langage des acteurs (L. Hudson, J.L. Ozanne 1988)⁴³². Par ailleurs, dans le constructivisme,

⁴³¹ Hlady Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. Revue française de gestion, 253, 251-266.

⁴³² Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. Journal of Consumer Research, 14, 508-521.

le chercheur prend un rôle plus actif et subjectif dans l'étude que le chercheur positiviste qui délibérément se distancie de la question de recherche (Guba & Lincoln 1994)⁴³³. Cette proximité et ce rôle actif du chercheur sont nécessaires notamment lorsqu'on s'inscrit dans une démarche qualitative en recourant à la méthode de l'étude de cas, comme on le verra dans les sections et chapitres suivants. Mais avant cela il est utile de présenter la méthode de raisonnement adoptée s'inscrivant dans ce positionnement constructiviste.

II. Le choix de l'abduction comme mode de raisonnement

Comme cela a été déjà mentionné, le raisonnement adopté dans la présente recherche relève d'une démarche abductive qui s'inscrit dans le paradigme constructiviste. En effet, une fois le positionnement épistémologique défini, il est nécessaire de s'interroger sur la manière avec laquelle va produire les connaissances, et donc sur le raisonnement à adopter. Selon Thiétart et al (2014)⁴³⁴, lorsque le chercheur veut « explorer », il adopte une démarche de type inductif et/ou abductif. En revanche, si son objectif est de « tester », celui-ci fait appel à une démarche de type déductif ou hypothético-déductif.

Rappelons que notre étude porte sur la compréhension d'un phénomène qui est la pérennité des EF et l'identification des facteurs de survie desdites entreprises, il coule de source qu'on opte pour la démarche abductive.

Cette dernière représente un exercice d'interprétation consistant à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter (David, 2000)⁴³⁵. Cet exercice repose ainsi sur deux piliers : l'observation et une règle implicite à partir de laquelle les conjectures sont inférées. Toujours selon David (2000) « *Il faut considérer comme résultat scientifique des conjectures obtenues par abduction à la double condition que certaines règles soient respectées, et que l'abduction ne soit pas évidente à priori, soit parce que le matériau empirique n'existait pas soit parce que l'abduction suppose une réelle innovation théorique ou paradigmatique* » (p. 87).

Dans la démarche abductive, l'absence d'un modèle théorique complet va favoriser l'émergence de propositions afin de susciter le débat pour préciser un modèle partiel. En effet,

⁴³³ Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.

⁴³⁴ Op.cité.

⁴³⁵ David A. (2000) “Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées”, in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [ed.] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE, pp. 83-109.

même si la revue de littérature explorée revêt un caractère initial, elle n'est pas moins complétée et précisée tout au long du processus de découverte d'une réalité encore mouvante et ponctuée de nuances multiples (Ben Mostefa.F, 2015). Notons que la différence entre l'abduction et l'induction réside dans le fait que cette dernière consiste en une inférence logique conférant à la découverte une constance à priori (loi), tandis que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif, qui pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite (Thiétart, 2014).

La démarche abductive pourrait être schématisée ainsi :

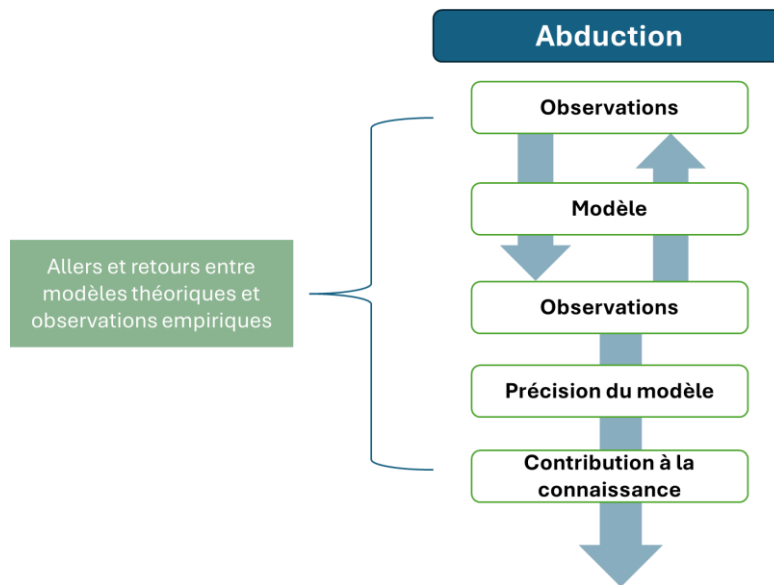


Figure 9 : Représentation de la démarche abductive (élaboration propre)

D'après Thiétart et al (2014), en management, le chercheur aura le plus souvent recours à l'abduction ou adduction. En effet, il est fréquent que le chercheur essaie d'explorer un contexte, un phénomène complexe, emprunt d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës. Le chercheur va alors tenter de structurer son système d'observations pour produire du sens. L'objectif de telles recherches n'étant pas souvent la production de lois universelles mais plutôt la proposition de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées.

L'explication fournie par ces auteurs synthétise parfaitement la démarche qu'on a appliquée dans le présent travail de recherche. Face à un phénomène complexe difficile à appréhender qu'est la pérennité des EF, phénomène ayant déjà fait l'objet de recherches, il a fallu tout d'abord faire un tour d'horizon de la littérature existante afin d'affiner nos questions de recherche, de générer des intuitions et de faire émerger des idées qui, dans un sens, guideront

et orienteront notre étude terrain, comme l'écrit David (2000) « *c'est une théorie qui définit ce qui est observable* » (p.87). Par la suite, des allers-retours entre observations empiriques et théories, au fur et à mesure que l'étude avançait, étaient nécessaires. L'objectif étant de dégager in fine des concepts pouvant expliquer le phénomène étudié, sur la base d'une étude d'un échantillon qualitatif d'EF sans avoir pour but la généralisation des résultats à l'ensemble de la population.

Il conviendra par ailleurs, et comme l'a souligné Ben Mostefa.F (2015), de prendre en considération le décalage entre la revue de littérature initiale et le travail d'interprétation des données du terrain ; permettant d'identifier les zones théoriques restant à explorer, essence même de la logique abductive. En effet, selon le philosophe Peirce (1958) « *l'argument abductif débute par l'observation de certains faits et s'achève de la supposition d'un principe général, qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont surtout dans un environnement particulièrement instable et non moins réceptif* ».

Pour être plus dans le concret, un exemple évoqué par Thiétart et al (2014) semble à ce titre très intéressant et illustratif du raisonnement abductif. On le reprend dans l'encadré suivant tel qu'il a été présenté dans l'ouvrage en question :

La démarche abductive

« *L'abduction est un processus inférentiel (en d'autres termes, une hypothèse) qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle, considère le cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire.*

Un bon exemple de déduction est :

(i) Chaque fois que A frappe, alors B bouge la jambe ; (ii) Mais A a frappé ; (iii) Alors B a bougé la jambe.

Supposons maintenant que j'ignore tout cela et que je vois B bouger la jambe. Je m'étonne de cet étrange résultat (iii). En me fondant sur des expériences précédentes connues en divers domaines (par exemple j'ai noté que les chiens glapissent quand on leur marche sur la patte), je tente de formuler une règle encore inconnue (i). Si la règle (i) était valable et si (iii) était le résultat d'un cas (ii), alors (iii) ne serait plus surprenant.

Évidemment, mon hypothèse devra être mise à l'épreuve pour pouvoir être transformée en une loi, mais il y a de nombreux cas où je ne cherche pas des lois universelles, mais une explication capable de désambiguïser un événement communicatif isolé... L'abduction est un procédé typique par l'intermédiaire duquel on est en mesure de prendre des décisions difficiles lorsque l'on suit des instructions ambiguës. » (Eco, 1990 : 248.)

Source : Thiétart et al (2014).

Section 2 : La méthode de recherche qualitative

Cette deuxième section a pour objet d'expliquer et de justifier le choix de la méthode qualitative comme mode de recherche retenu dans la présente étude : on définira ainsi la méthode qualitative, son utilité, ses modes d'application, ses avantages et également ses limites.

I. La justification du choix de la méthode de recherche qualitative :

1) Méthode qualitative versus méthode quantitative : un faux débat

Le type de contribution souhaitée amènerait le chercheur à choisir généralement entre deux grands modèles de recherche, ou paradigmes, à savoir le qualitatif ou le quantitatif qui sont souvent opposés et qui ont toujours fait l'objet de débats. Chaque méthode s'articule autour d'un certain nombre d'outils de collecte et de traitement des données.

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche généralement associées au positionnement positiviste et au mode de raisonnement hypothético-déductif. Elles utilisent un certain nombre d'outils d'analyse mathématiques et statistiques dans le but de décrire, expliquer et prédire des phénomènes. Selon Hlady Rispal (2002), le principe des méthodes quantitatives est celui de la construction, la reconstruction ou la réfutation de théories. Parmi les méthodes qui s'apparentent à l'approche quantitative on peut citer : l'enquête par sondage, les panels, l'expérimentation, la mesure, etc.

Pour ce qui est des méthodes qualitatives que les travaux de M.Weber en 1965⁴³⁶ ont largement contribué à promouvoir (H.Rispal, 2002), le terme couvre un ensemble de « *techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes* » (Coutelle, 2005)⁴³⁷. Le terme « qualitative » implique que la recherche dans ce domaine est un mélange de perceptions de gens différents. Une approche qualitative renvoie souvent à une non-déduction et ceci en réaction à différentes approches quantitatives avec une utilisation abondante de la statistique comme moyen de relever des corrélations entre des entités afin d'expliquer la vérité. D'après Paillé (1996)⁴³⁸, l'analyse qualitative est vue comme « *une démarche discursive de reformulation,*

⁴³⁶ Weber Max (1965, trad. franç.) Essais sur la théorie de la science, Paris, Plon.

⁴³⁷ Coutelle, P. (2005) : Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion, Cours du CEFAG, Séminaires d'études qualitatives, pp.1–20.

⁴³⁸ Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. Recherches qualitatives, 15, 179-194

d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Coutelle, 2005).

Elle est mise en place, notamment dans des situations complexes, lorsque la recherche porte sur des pensées, du sens ou de l'expérience, pour déterminer les variables pertinentes d'une future étude quantitative, pour approfondir les corrélations inattendues d'une étude quantitative ou encore lorsqu'un chercheur a une objection fondamentale à quantifier différents aspects de l'existence humaine.⁴³⁹

Largement utilisée dans les sciences sociales, cette démarche recouvre une variété de méthodes qui sont utilisées dans de nombreuses disciplines (Guba & Lincoln 1994)⁴⁴⁰. Elle est multidimensionnelle et elle est utilisée pour étudier les phénomènes dans leur cadre naturel avec l'utilisation des entretiens, analyse d'archives, observations et enquêtes et en tentant d'interpréter les phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Denzin & Lincoln 2005⁴⁴¹ ; Guba & Lincoln 1994). Elle décrit et explique les modes de relations et de données sous forme de mots et pas nécessairement sous forme de chiffres ce qui en fait une démarche plus subjective par rapport aux études quantitatives. Elle permet d'établir des thèmes, des modèles et des catégories de données basées sur la compréhension et l'interprétation du chercheur (Miles & Huberman 1994)⁴⁴². L'utilisation de plusieurs méthodes, matériaux empiriques, perspectives et participants dans une seule étude permet au chercheur de développer la rigueur, la richesse et la triangulation pour n'importe quelle enquête (Denzin & Lincoln, 2005). Par conséquent, la recherche qualitative offre une vue globale et holistique, menant à la compréhension des phénomènes et elle convient, de ce fait, aux cas de construction de théories inductives (Perry 1998). Enfin, contrairement à la recherche quantitative qui vise à atteindre une certaine représentativité statistique, les questions d'objectivité, de généralisabilité et de reproductibilité sont souvent secondaires dans la recherche qualitative, cette dernière s'intéressant plutôt à analyser en profondeur un petit nombre d'observations (H.Rispal, 2002) en misant sur la pertinence de l'échantillon étudié à l'égard de l'objet de l'étude (Evrard, Pras et Roux, 1997)⁴⁴³.

⁴³⁹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative>

⁴⁴⁰ Op.cité

⁴⁴¹ Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2005) : Handbook of qualitative research Third. In : DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S., eds., Thousand Oaks: Sage Publications.

⁴⁴² Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Sage Publications, Inc

⁴⁴³ Evrard, Y., Pras, B. et Roux E. (1997). Market. Etudes et recherches en marketing (2e éd.). Paris, Nathan.

On peut synthétiser dans le tableau suivant les principales différences entre ces deux méthodes de recherche, qui bien qu'ayant été opposées l'une à l'autre pendant longtemps, sont aujourd'hui perçues comme complémentaires et utilisées concomitamment dans de nombreux travaux de recherche :

	Recherche qualitative	Recherche quantitative
Objectif	Comprendre les raisons et les motivations (subjective) Génération de concepts modèles ou de propositions théoriques	Quantifier les données et généraliser les résultats à partir de l'échantillon de la population concernée : expliquer et prédire Expliquer un phénomène/ test de théories qu'on cherche à confirmer ou à infirmer
Logique	De découverte	De vérification
Echantillon	Taille réduite	Taille représentative
Analyse de données	Peu ou pas de statistiques	Statistique
Résultat	Elaborer un début de compréhension	Recommander une ligne d'action définitive
Caractère de la recherche	Exploratoire, de type intensif	Vérification, de type extensif

Source : élaboration propre, à partir de Hlady Rispal (2002).

2) Le choix de la méthode qualitative

Pour toutes ces raisons et par souci de cohérence avec notre positionnement épistémologique, et comme on l'a évoqué au début de ce chapitre, la démarche qualitative a été choisie dans le cadre du présent travail de recherche, étant jugée la plus pertinente et la plus adéquate avec notre objet de recherche. En effet, on tente de comprendre le phénomène de la pérennité des EF centenaires et multicensitaires. On se pose ainsi des questions du type « comment », « de quelle manière » qui vont permettre de dégager les spécificités ainsi que les facteurs justifiant le succès et la pérennité des entreprises étudiées. On doit par conséquent comprendre en profondeur un phénomène complexe, en visant la richesse du contenu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité, sur la base de données qualitatives qui « *permettent des descriptions et des explications, solidement fondées, de processus ancrés dans le contexte local* » (Miles et Huberman, 1991)⁴⁴⁴.

⁴⁴⁴ Miles B.M. et Huberman A.M. (1991), Analyse des données qualitatives, De Boeck – Wesmael.

Pour cela, on doit faire appel à différents champs d'études et disciplines en sciences de gestion comme la finance, la psychologie, la stratégie d'entreprise, la sociologie, la GRH, la gouvernance d'entreprise etc. Notre objectif ici n'étant pas d'aboutir à une représentativité statistique des résultats obtenus (cas de l'approche quantitative), ce qui est d'ailleurs incompatible avec la recherche qualitative (N.Antheaume et al, 2014)⁴⁴⁵, mais plutôt de déterminer à travers une étude approfondie, les particularités, voire l'unicité d'une certaine catégorie d'entreprises qui matérialisent un phénomène particulier qui est la pérennité.

Ainsi, on se propose d'étudier un système social représenté par les entreprises étudiées, ces dernières regroupant des individus, des process, des normes évoluant dans deux sous-systèmes « Entreprise » et « Famille » cohabitant ensemble malgré les contradictions pouvant exister entre les deux. La capacité du chercheur à décrire et à comprendre un système social aussi complexe, se trouve accrue, lorsque ce dernier recourt à l'approche qualitative (Thiétart, 2003)⁴⁴⁶. L'approche qualitative est d'autant plus intéressante qu'elle permet d'explorer des mécanismes internes et dynamiques spécifiques aux organisations dans lesquelles plusieurs dimensions coexistent et se retrouvent au centre des préoccupations du chercheur. De plus, cette méthode est seule à rendre accessible une vision holistique du phénomène étudié (Benbasat et coll., 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Flyvbjerg, 2011; Patton, 1982; Stake, 2008; Worthman et Roberts, 1982). Elle permet, particulièrement pour l'étude de cas, d'observer et d'analyser ces phénomènes comme un tout intact et intégré (Bullock, 1986).

Enfin, comme le mentionnent Deslauriers et Kérisit, (1997)⁴⁴⁷, l'objet de la recherche qualitative se construit progressivement, en lien avec le terrain, à partir de l'interaction des données recueillies et de l'analyse qui en est tirée et non seulement à la lumière de la littérature sur le sujet, ce qui correspond parfaitement à notre étude et s'adapte à la méthode de l'étude de cas. En effet, la démarche adoptée revêt un caractère plutôt exploratoire, ce qui est une caractéristique de la construction théorique (Ben Mostefa.F, 2015). Notons à cet effet, que le chercheur ne sait pas exactement à quoi s'attendre lorsqu'il se retrouve confronté au terrain. Il ignore aussi la teneur du travail qu'il devra effectuer et mettre à jour. Pour cela, il est possible qu'à mi-chemin, il opère certains changements à sa recherche, comme la modification de la

⁴⁴⁵ Robic, P., Barbelivien, D. et Antheaume, N. (2014) . La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale. Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship, Vol. 13(3), 25-50.

⁴⁴⁶ Thiétart R.(2003). « Méthodes de recherche en management », Dunod 2^{ème} édition, 550 pages.

⁴⁴⁷ Deslauriers, J. et M. Kérisit (1997). « Le devis de recherche qualitative », dans Poupert, J. et al. La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Boucherville, Gaëtan Morin éd. : 85-111.

question de recherche par exemple, pour que les résultats auxquels il aboutit soient vraiment issus du terrain et représentatifs de ce qui existe réellement (Stake,1995)⁴⁴⁸.

L'approche qualitative est certes très utile et pertinente, mais il convient d'en mentionner les limites, puisque finalement aucune méthode de recherche n'est parfaite, et l'approche qualitative n'échappe pas à ce principe. Parmi ces limites on peut citer celle qui se rapporte au fait qu'une telle approche s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier (Ben Mostefa.F, 2015), et se base généralement sur quelques entrevues ce qui pose le problème de généralisation des résultats obtenus et celui de leur validité externe (O.Meier et A. Missonnier, 2013)⁴⁴⁹. Ainsi, il faudra procéder à l'analyse de plusieurs contextes afin d'accroître la validité externe d'une recherche qualitative selon une logique de réplication (Thiétart et coll, 2004).

De plus, de nombreux scientifiques affirment que la recherche quantitative est supérieure car elle recourt aux statistiques, à l'expérimentation et aux enquêtes qui semblent fournir plus de rigueur scientifique et d'objectivité et par conséquent fournir plus d'apports théoriques (Guba & Lincoln 1994)⁴⁵⁰. Toutefois, l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats (I.Mzid Ben Ammar et L.Mezghani, 2010)⁴⁵¹. Comportant une grande richesse de termes, de concepts et de principes (Hlady Rispal, 2002), elle permet d'accroître notre aptitude à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989)⁴⁵².

Notons enfin que les chercheurs qualitatifs, souvent critiqués, sont parfois appelés « journalistes » ou « experts des sciences molles », leur travail étant qualifié par certains de « non scientifique » ou de « seulement exploratoire » ou encore de « très personnel » et de « biaisé », ce qui fait apparaître ou naître, voire intensifier l'opposition entre recherche qualitative et recherche quantitative (Hlady Rispal, 2002).

Nonobstant toutes ces critiques ou insuffisances, il n'en demeure pas moins que la recherche qualitative, constituant un champ d'investigation à part entière, est riche en possibilités d'études, comme la « Grounded theory » (théorie ancrée), l'étude clinique, la phénoménologie, l'ethnométhodologie. Yin (1994) et Hlady Rispal (2002) soulignent également la richesse de cette méthode de recherche en ce qu'elle fait appel à des méthodologies et à des stratégies de recherche aussi riches que variées comme la sémiotique, le récit historique, l'analyse de

⁴⁴⁸ Stake, R. (1995). The art of case study research. London : Sage.

⁴⁴⁹ Op.cité.

⁴⁵⁰ Op.cité

⁴⁵¹ Op.cité

⁴⁵² Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). Designing Qualitative Research. Newbury Park, CA: Sage.

contenu, l'analyse de discours, l'étude d'archives, l'observation, les statistiques, l'enquête, l'étude de cas qui sont des techniques susceptibles de « *fournir une compréhension et une connaissance utiles* » selon C.Nelson et al.(1992)⁴⁵³.

Dans le cadre de notre recherche qualitative, il nous a paru légitime d'étudier un certain nombre d'entreprises jugées pérennes et à partir desquelles on pourrait identifier des éléments explicatifs, des concepts, des conclusions susceptibles d'apporter un éclairage sur ce phénomène de pérennité des entreprises familiales et donc un enrichissement de la littérature existante sur ce type d'organisations. La méthode de l'étude de cas sera donc présentée dans la section suivante.

⁴⁵³ Nelson. C., Treichler, P. A., & Grossberg, L. (1992). Cultural studies. In L. Grossberg, C. Nelson, & P. A. Treichler (Eds.), Cultural studies (pp. 1–16). New York: Routledge.

Section 3 : La méthode des cas

La troisième section du présent chapitre explique dans un premier temps pourquoi le choix de la méthode des cas multiples a été choisie comme stratégie de recherche en mettant l'accent sur les avantages d'un tel choix, particulièrement lorsqu'on se propose d'étudier d'une manière approfondie un phénomène complexe. Dans un second temps, on expliquera comment et sur la base de quels critères et principes on a sélectionné les cas et constitué notre échantillon qualitatif.

I. La méthode des cas : définition, utilité et utilisation

Les définitions de l'étude de cas sont nombreuses, mais elles s'accordent toutes sur le fait que cela consiste en « *l'étude d'une situation réelle de gestion, d'un phénomène contemporain, situé dans un contexte et dans une temporalité donnés* » (Duport, M. 2020)⁴⁵⁴. L'auteur retient deux définitions proposées par Eisenhardt et Yin (1994), qui se sont particulièrement intéressés à l'étude de cette méthode de recherche. Leurs définitions mettent en avant le caractère compréhensif de la méthode des cas ainsi que l'ancrage de l'objet de la recherche dans la réalité.

Ainsi, selon Eisenhardt (1989)⁴⁵⁵, la méthode des cas est « *Une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension des dynamiques présentes à l'intérieur d'un ensemble particulier* ».

Pour Yin (1994) « *Une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes.* »⁴⁵⁶

La méthode des cas aurait été mise au point dans la seconde moitié du XIXe siècle par le sociologue français Le Play (1806-1882) (Del Bayle, 2000)⁴⁵⁷ et peut servir autant dans le cadre de recherches quantitatives que de recherches qualitatives (Yin, 1984)⁴⁵⁸. Mais c'est sans doute dans la pratique de la recherche qualitative que l'on peut le mieux tirer profit de ses propriétés

⁴⁵⁴ Duport, M. (2020). Chapitre 13. L'étude de cas. Dans : Soufyane Frimousse éd., Produire du savoir et de l'action : Le vade-mecum du dirigeant-chercheur (pp. 153-164). Caen: EMS Editions.

⁴⁵⁵ Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

⁴⁵⁶ La définition originale en anglais est la suivante : « A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident ».

⁴⁵⁷ Del Bayle J-L (2000). Initiation aux méthodes des sciences sociales. Paris : L'Harmattan, 272 p.

⁴⁵⁸ Yin, R.K (1984) Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Beverly Hills, California.

(Collerette, 1996)⁴⁵⁹. Stake (2005)⁴⁶⁰ affirme à cet égard que cette méthodologie est devenue l'une des méthodes les plus utilisées pour faire des études qualitatives. Parmi les traits distinctifs de la recherche qualitative qui mettent en lumière la contribution que peut y apporter la technique de l'étude de cas, on peut citer Van De Ven et Rogers (1988)⁴⁶¹ qui, se référant à Eisenberg (1986), soulignent que « *la question centrale dans la recherche qualitative est la signification* ». Mucchielli (1991)⁴⁶² ajoute que « *Cette activité d'analyse se fait sans grille de lecture à priori des phénomènes. On recherche des « formes », des « récurrences », un « sens global » ... Cette « recherche sans filet » constitue le caractère le plus spécifique des analyses qualitatives* ». C'est dans cette recherche de sens et d'approfondissement que la méthode des cas puise sa force.

Méthode axée sur les processus et l'interprétation, l'étude de cas se matérialise par une analyse en profondeur d'un cas ou de cas multiples et s'intéresse à un phénomène en profondeur en tentant de comprendre toutes les dimensions d'une situation, et à élaborer des modèles et des théories (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Gummesson, 2000⁴⁶³ ; Hlady-Rispal, 2002 ; Paré, 2004⁴⁶⁴ ; Yin, 1994). C'est une technique particulière de recueil, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques (Collerette, 1996). Certains auteurs estiment que l'étude de cas convient surtout pour la construction de théories (Baxter et Jack, 2008 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1989 ; Gersick, 1988 ; Harris et Sutton, 1986 ; Woodside et Wilson, 2003). D'autres soutiennent qu'elle est tout aussi appropriée pour tester et vérifier une théorie (Anderson, 1983 ; Corbin et Strauss, 2007 ; Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Pinfield, 1986 ; Richards et Richards, 1994).

Le recours à l'étude de cas exige le respect des normes scientifiques et sa mise en œuvre nécessite une rigueur au moins équivalente à celle des méthodes quantitatives de recherche. En effet, cette méthode est difficile à réaliser (Yin 1994), le chercheur devant mener son étude avec

⁴⁵⁹ Collerette (1996), « Études de cas (méthode des) », Dans A. Mucchielli (dir.), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales (p.77-80). Paris

⁴⁶⁰ Stake, R.E. (2005) Qualitative Case Studies. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., The Sage Handbook of Qualitative Research, 3rd Edition, Sage Publications, London, 443-466.

⁴⁶¹ Van de Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives. Communication Research, 15(5), 632-651.

⁴⁶² Mucchielli, A (1991), Les méthodes qualitatives. Presses universitaires de France, 1991 - 126 pages.

⁴⁶³ Gummesson, E. (2000) Qualitative Methods in Management Research. Sage Publications, Thousand Oaks.

⁴⁶⁴ Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. Communications of the Association for Information Systems, 13(1), 233-264.

rigueur afin de s'assurer de la validité⁴⁶⁵ des connaissances produites. Cette validité est définie par Wacheux (1996)⁴⁶⁶ comme étant « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* ». La conception exemplaire de l'étude de cas s'assure que les procédures utilisées sont bien documentées et peuvent être répétées, à plusieurs reprises, avec les mêmes résultats (Yin 1994).

Les fondements principaux de la méthode des cas font l'objet de nombreux travaux qui ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003, Guba & Lincoln 1994). À ce titre on peut citer Yin (1994) qui définit l'étude de cas comme « *une recherche terrain qui se concentre sur l'étude d'un phénomène contemporain au sein d'un contexte spécifique et réel, alors même que les frontières entre phénomène et contexte sont floues, et pour laquelle diverses sources d'information sont utilisées, et ce en bénéficiant notamment des précédents développements théoriques pour la collecte et l'analyse des données* ».

L'étude de cas permet donc de rendre compte de phénomènes qui se manifestent dans des contextes qui évoluent. Elle cherche alors à faire apparaître la trajectoire suivie par les phénomènes étudiés afin d'en relever les particularités. Elle permet de décrire la complexité d'une situation afin d'éclairer les liens multiples et dynamiques qui unissent les divers éléments. Souvent, en recherche, les exigences de contrôle obligent à réduire le nombre d'éléments considérés. Avec l'étude de cas, on s'efforce de faire l'inverse ; on l'utilise précisément en vue d'entrer sur cette scène de la complexité pour en saisir les éléments et les processus les plus déterminants (Colerette, 1996). Un des intérêts de l'étude de cas consiste alors à fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, ce qui permet de rendre compte de la complexité et de la richesse des situations comportant des interactions humaines, et de faire état des significations que leur attribuent les acteurs concernés.

L'objectif de l'étude de cas ne se réduit pas à l'exploration d'un phénomène peu connu. En effet, on peut recourir à cette méthode pour des situations qui sans être rares, semblent

⁴⁶⁵ Yin (1994) distingue quatre types de validité : la validité du construit (exige du chercheur d'employer les mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés), la validité interne (elle démontre que certaines conditions mènent à d'autres conditions et exige l'utilisation de preuves et de sources multiples), la validité externe (elle reflète si les résultats sont généralisables) et la fiabilité (se rapporte à la stabilité, à l'exactitude, et à la précision de la mesure)

⁴⁶⁶ Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Ed Economica Gestion.

particulièrement riches en informations. Ceci est d'autant plus pertinent lorsque la recherche concerne l'étude de processus internes chez l'acteur (Collerette, 1996).

Pour Yin (1989), l'étude de cas s'avère particulièrement utile lorsque se pose une question du type "comment" ou "pourquoi" à propos d'un ensemble contemporain d'événements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle, et lorsque l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle (Yin, 1984⁴⁶⁷ ; Eisenhardt, 1989 ; Smeltzer et Zener, 1992⁴⁶⁸).

Ceci convient parfaitement au questionnement posé dans la présente recherche du moment qu'on s'intéresse aux déterminants qui pourraient justifier la pérennité et le succès de certaines entreprises familiales et à découvrir in fine comment ces dernières ont pu assurer leur survie. La méthode de recherche par étude de cas, s'intéressant aux spécificités des phénomènes (Altheide et Johnson, 1994)⁴⁶⁹, est aussi adéquate lorsque le problème à étudier est complexe c'est-à-dire que plusieurs variables entrent dans le processus (Wacheux, 1996). Comme le soulignent (Deslauriers et Kérisit, 1997)⁴⁷⁰, certains phénomènes ne peuvent se comprendre que par une analyse fine comme celle que permet l'étude de cas.

Ceci confirme davantage le choix de la méthode de l'étude de cas dans la présente recherche, puisque le phénomène de la pérennité et de la pérennisation d'une entreprise familiale, comme on l'a évoqué plus haut, met en jeu un système social complexe, évolutif, propre à chaque entreprise, et dont le fonctionnement dépend d'un ensemble d'individus et de multiples variables interreliés. Les recommandations de Yin (1990)⁴⁷¹ ont ainsi déterminé le choix de notre stratégie de recherche, du moment que notre objectif est de comprendre et de décrire un phénomène plutôt que de le quantifier et qu'il s'agit d'un terrain historique pour lequel, par définition, aucun contrôle n'est possible sur les événements étudiés ; l'approche par étude de cas s'avérant alors pertinente.

En faisant ce choix, on admet que l'on est conscient des critiques pouvant être adressées à la méthode des cas, et par voie de conséquence dont pourrait faire l'objet notre recherche. En effet, la validité externe pose problème, dans le sens où une étude de cas peut difficilement être

⁴⁶⁷ Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

⁴⁶⁸ Smeltzer, L. R., & Zener, M. F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization Management*, 17(4), 446-472

⁴⁶⁹ Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 485-499). Newbury Park, CA : Sage

⁴⁷⁰ Deslauriers, J.P. et M. Kérisit (1997). Op.cité.

⁴⁷¹ Yin, Robert K. (1990). *Case Study Research, Design and Methods*. Revised Edition. Applied Social Research Methods Series Volume 5. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

reproduite par un autre chercheur. Cette méthode présente des lacunes quant à la généralisation des résultats selon un raisonnement d'inférence statistique. En effet, il y a peu de chances d'avoir suffisamment d'études d'autres cas exactement comparables pour rendre les conclusions applicables à toute une population (Lecompte et Goetz, 1982 ; Lucas, 1974 ; McMillan et Schumacher, 1984 ; Whyte, 1963 ; Worthman et Roberts, 1982). Cependant, on défend notre choix en se référant à Yin (1984) et à David (2005) qui soulignent que lorsqu'il s'agit d'études de cas, il faudrait plutôt parler de généralisation des propositions théoriques et non de généralisation aux populations et univers. Koenig (2005) affirme même que la valeur d'un cas tient à ce qu'il a d'unique. L'étude de cas ne représente pas en effet un échantillon, et le but de l'investigateur est d'enrichir et de généraliser des théories (généralisation analytique) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistique). La spécificité, la particularité et la diversité favorisées par l'étude de cas ne feraient donc pas bon ménage avec l'universalité. De plus, le fait de rechercher la généralisation pourrait distraire le chercheur des éléments particuliers nécessaires pour comprendre le cas lui-même (Stake, 1994). Aussi, l'utilisation trop intensive de données empiriques dans le but de généraliser conduirait presque inévitablement à une théorie trop complexe où il serait difficile de distinguer les relations générales de celles qui sont particulières à chaque cas.

1) Méthode des cas : quelles caractéristiques ?

Sans prétendre à la présentation exhaustive des caractères pouvant qualifier une étude de cas, ainsi que les applications possibles d'une telle méthodologie, ces derniers étant aussi divers que nombreux, on se contentera d'évoquer ceux qui nous semblent pertinents et en lien avec notre recherche.

L'étude de cas peut être exploratoire, descriptive ou explicative (Yin, 2003, 2009)⁴⁷² :

- Elle est **exploratoire** lorsqu'il s'agit de comprendre une ou différentes situations de gestion. Elle permet dans ce cas de faire une analyse détaillée de la situation que ne permet pas une étude de nature quantitative (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994). Elle est intéressante si le phénomène est émergent et la problématique nouvelle pour laquelle les recherches empiriques et théoriques sont très peu nombreuses (Grenier et Josserand, 1999)⁴⁷³.

⁴⁷² Yin, R.K. (2003) Case Study Research: Design and Methods. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

⁴⁷³ Grenier C. et Josserand E. (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in : Thiétart R.A. et coll., Méthodes de Recherche en Management, Paris : Dunod, (104-136).

- Elle est **descriptive** lorsqu'elle cherche à établir un portrait d'un phénomène dans son contexte réel afin d'en avoir une meilleure connaissance dans le but d'émettre des hypothèses (Robson, 1999 ; Yin, 1994). Ici, ce sont les mécanismes des acteurs qui seront étudiés en tentant de comprendre le comment du phénomène étudié (Deslauriers et Kérisit, 1997). Ce type de recherche se distingue par la précision dans les détails dans lesquels le chercheur risque de se noyer dans le but d'effectuer des descriptions poussées.
- Lorsqu'elle est **explicative**, l'étude de cas passe en premier lieu par une phase descriptive permettant de décomposer le phénomène afin de déterminer les causalités entre les différentes dimensions.

A partir de ces éléments, et étant donné la problématique posée dans le présent travail de recherche, l'étude de cas adoptée revêt en grande partie un caractère descriptif et explicatif et partiellement exploratoire. :

- a. **Partiellement exploratoire**, car la problématique de la pérennité des EF a déjà fait l'objet d'études et de recherches assez poussées par de nombreux auteurs, notamment dans les contextes européen et américain. Quant aux entreprises Hénokiennes, et plus particulièrement françaises, elles ont également fait l'objet, à notre connaissance, de seulement quelques travaux de recherche, empiriques dans leur majorité mais qui demeurent peu nombreux. On peut en conclure que notre terrain d'étude est jachère et non pas vierge, du moment qu'on ne part pas de rien pour effectuer notre recherche, on ne fait pas de l'induction pure, mais on se réfère à des développements et à modèles théoriques, qui nous apportent un éclairage sur la marche à suivre et les points à approfondir. On explore ainsi un objet d'étude partiellement exploité, d'où le choix du terme « partiel ». On se perçoit comme des explorateurs qui tentent de découvrir de nouveaux aspects encore inexplorés d'un phénomène déjà existant et étudié.
- b. **Descriptive**, car elle se propose de décrire le phénomène de la pérennité des entreprises familiales Hénokiennes et d'en dresser le portrait, notamment à travers l'étude des discours des acteurs agissant dans l'entreprise et la présentation et l'analyse de différents comportements, décisions, process ayant favorisé le succès durable desdites organisations.
- c. Enfin, **explicative**, puisque ce caractère est intimement lié à l'aspect descriptif comme évoqué plus haut. Par ailleurs, la présente recherche vise aussi à comprendre la pérennité

des entreprises Hénokiennes, nécessitant ainsi l'explication des éléments et facteurs à l'origine de cette longévité.

Une étude de cas historique :

En se référant à Hlady Rispal (2002), il a paru important et intéressant d'évoquer l'étude historique, qui, pour reprendre l'auteure « *traite de la situation enchevêtrée entre phénomène et contexte mais se réfère à des événements non contemporains* » (p 49-50).

Dans ce type d'approche, le chercheur fait appel non seulement à des événements non contemporains, mais aussi et nécessairement à des événements contemporains, lui permettant d'avoir une connaissance de l'histoire caractérisant le phénomène étudié. Cette histoire apporterait au chercheur un éclairage nouveau sur les problèmes actuels, l'aiderait dans son questionnement des pratiques du moment et suggérerait de nouvelles pistes de recherche.

Toujours dans le cadre des études historiques, l'auteure évoque l'histoire de vie, la qualifiant d'une technique proche de l'étude de cas, permettant de comprendre le milieu social, les processus sociaux à partir des expériences d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation.

On estime qu'on s'inscrit dans cette logique, sans pour autant qualifier l'entièreté de notre méthode de recherche de « récit de vie ». En effet, on étudie la pérennité des entreprises Hénokiennes, un phénomène dans lequel le temps est une variable clé, et pour lequel l'étude d'événements contemporains serait réductrice et insuffisante. D'office et tout naturellement, la connaissance de l'histoire et de l'évolution desdites entreprises s'est révélée d'une importance capitale dans la compréhension et dans l'étude de notre objet de recherche. On a en effet dû chercher toutes les informations susceptibles de nous apporter un éclairage sur l'histoire des entreprises étudiées : création, crises, transmissions, succès, choix stratégiques etc... puisant à la fois dans des événements passés, présents et à venir. C'est pour ces raisons qu'on estime qu'une partie de notre étude repose sur ce « récit de vie des entreprises familiales étudiées », apte à nous fournir des pistes et informations sur les événements survenus au cours de la vie de ces organisations et pouvant être interprété comme une donnée objective produisant du sens (Hlady Rispal, 2002),

2) Choix de l'étude de cas multiples

Stake (1994)⁴⁷⁴ propose une classification des études de cas en faisant la distinction entre les études de cas intrinsèques, instrumentales et multiples. Quant à Yin (1984), il identifie les études de cas uniques et les études de cas multiples. On les synthétise dans le tableau qui suit⁴⁷⁵ :

Type d'étude de cas		Caractéristiques
Classification de Stake (1995)	Étude de cas intrinsèque	Porte sur un cas ayant un caractère unique ou très rare, ou encore difficile d'accès pour la science et susceptible de permettre de découvrir des éléments qui ne sont pas encore connus de la science. ⇒ Une meilleure compréhension du phénomène incarné dans un cas unique, sans recherche à priori de généralisation des résultats
	Étude de cas instrumentale	Traite d'une situation qui comporte un grand nombre de traits typiques par rapport à l'objet d'étude, fournissant une occasion d'étude à potentiel élevé. Stake estime que l'étude de cas instrumentale est particulièrement indiquée dans les situations où le chercheur veut illustrer des phénomènes préalablement définis dans un modèle théorique. ⇒ Objectif : résolution d'un problème ou contribution à la théorie. Le cas étant un accessoire, un instrument servant un objectif supérieur.
	Étude de cas collective	Consiste à identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations. Par exemple, une équipe de recherche étudie la dynamique interactionnelle de plusieurs familles qui comptent un jeune enfant atteint d'un cancer. ⇒ Etude de plusieurs cas simultanément ou séquentiellement, afin de produire des résultats généralisables à une plus grande population.
Classification de Yin (1984)	Étude de cas multiples	Est du même type que celle définie par Stake.
	Étude de cas unique	Regroupe les types intrinsèque et instrumental. L'étude de cas unique suppose une analyse en profondeur des divers aspects d'une situation pour en faire apparaître les éléments significatifs et les liens qui les unissent, dans un effort pour saisir la dynamique particulière de cette situation. Une « raison qui justifie l'usage d'une étude de cas unique, c'est lorsqu'elle représente un cas-

⁴⁷⁴ Stake, R.E. (1994) Case Studies. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., Handbook of Qualitative Research, Sage, Thousand Oaks, 236-247.

⁴⁷⁵ Pour l'établissement de ce tableau, on s'est également référés à Dupont (2020).

		type permettant de tester une théorie bien formulée. (...) Pour confirmer, mettre à l'épreuve ou enrichir la théorie, il peut se trouver un cas rencontrant toutes les conditions permettant de le faire. » (Yin, 1984, p. 43). On pourrait notamment tester les propositions d'un modèle théorique préliminaire et les enrichir.

Tableau : classification de la méthode des cas selon Yin (1984) et Stake (1994)

En se référant au tableau ci-dessus, on a fait le choix de recourir à l'étude de cas multiples permettant d'étudier et de comparer quelques entreprises qui concrétisent le phénomène étudié, celui de la pérennité de l'EF Hénokienne. Notre étude s'inscrit également dans le cadre d'une étude de cas instrumentale au sens de Stake (1994).

Cette démarche consiste à sélectionner des cas à étudier en profondeur : chaque cas est étudié à part afin d'en faire ressortir les caractéristiques distinctives, mais il est également comparé aux autres cas dans le but de dégager des variables plus ou moins communes et similaires ayant une influence sur la question posée. Rappelons que la recherche qualitative est, par nature, un travail de comparaison (Passeron, 1993)⁴⁷⁶. En effet, dans le cadre de cette méthodologie de cas multiples, l'analyse opérée permet de comparer des déterminants et des composants internes et inhérents à chaque cas, tout en offrant la possibilité de rapprocher les explications et de tester un ensemble de déterminants formant un concept transversal aux situations (Ben Mostefa, 2015). Autrement dit, on opérera à la fois une analyse intra-cas qui étudie chaque cas à part, et une analyse inter-cas qui permettrait de rapprocher les différentes analyses intra-cas afin d'en dégager des tendances, des situations, des déterminants convergents et transversaux.

Le phénomène étudié étant insuffisamment exploré, notamment en ce qui concerne les PME françaises plus que centenaires, il a paru essentiel de ne pas se contenter d'un seul cas pour l'illustrer et le comprendre, surtout si on souhaite avoir une vision plus ou moins holistique de ce phénomène, ce qui n'est pas possible si on opte pour une étude de cas unique. Par ailleurs, et comme on l'a mentionné plus haut, la pérennité, appliquée notamment aux entreprises familiales est un phénomène ayant fait l'objet de nombreuses recherches poussées, on était alors curieux de savoir si les résultats desdites recherches étaient également valables pour les entreprises étudiées. Le choix de cas multiples permettrait ainsi de décrire notre objet de recherche dans son ensemble et d'en avoir une vision assez complète (mais non exhaustive étant donné sa complexité) à travers l'identification des ressemblances et des convergences entre les

⁴⁷⁶ Passeron, J.-C. (1993). *Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Paris : Nathan

cas étudiés (Yin, 1994), tout en ne négligeant pas l'unicité de chaque cas, une unicité qui prend tout son sens lorsqu'on étudie des EF, ces dernières revêtant des caractéristiques uniques, qui leur sont propres du fait de leur appartenance à des familles différentes.

Pour toutes ces raisons, le choix s'est porté en faveur de l'étude de cas multiples.

Une fois le choix entre cas unique et cas multiples fait, il convient de passer à l'étape de la sélection de l'échantillon des entreprises à étudier, qui n'est pas un exercice négligeable. En effet, il s'agit d'une étape primordiale qui conditionne la cohérence de la recherche et sa qualité, et qu'il faut considérer avec beaucoup de sérieux et de rigueur.

3) La constitution de l'échantillon et le choix des cas

A. La sélection des cas : quels principes à prendre en considération ?

Les premières questions qu'on se pose à cette étape sont les suivantes : comment vais-je constituer mon échantillon ? Sur quels critères vais-je me baser ? Combien de cas dois-je retenir ?

C'est la question de l'échantillonnage qui nous intéresse à ce stade. Rispal (2015) évoque l'échantillonnage théorique et le définit comme étant « *le processus de collecte des données pour produire une théorie* ». En effet, la qualité et la pertinence des données collectées dépendent directement du choix de l'échantillon. Pour qu'un cas soit sélectionné dans notre échantillon théorique, l'auteure préconise que ce dernier présente « *suffisamment de traits en commun* » avec les autres cas. Il sera alors exclu s'il possède « *une différence fondamentale* » par rapport aux autres. Cette règle est très importante puisque comme l'écrit l'auteure, elle « *constitue une tentative de rendre constants des faits stratégiques, ou pour exclure des cas lorsque les faits ne peuvent être maintenus constants, ou sont susceptibles d'introduire davantage de différences indésirables. Cela ne signifie pas qu'il faille rechercher des cas par tous points identiques.* » (Rispal, 2015).

Une relativisation est cependant à considérer, puisqu'à ce stade de la recherche, trouver des cas identiques en tous points dans le cadre d'une recherche qualitative visant à comprendre un phénomène complexe, serait très difficile, voire utopique et peut-être même pas très pertinent puisque cela occulterait l'unicité des cas, qui pourrait être à l'origine de résultats intéressants.

D'ailleurs, Hlady Rispal (2015) souligne que le chercheur n'est pas supposé avoir une connaissance exhaustive et totale du domaine qu'il étudie, ni connaître tous les faits « *d'un parfait échantillon tiré au hasard* ». Ayant in fine pour ambition de développer une théorie, il est appelé à s'appuyer sur des comportements et faits observés significatifs lui permettant

d'identifier « *des catégories générales et leurs propriétés pour des situations et problèmes d'ordre général et spécifique* » sans pour autant chercher à « *connaître une situation concrète mieux que les acteurs qui la vivent au quotidien* ».

Vient ensuite la question du choix du nombre de cas constitutifs de notre échantillon théorique. Dans le cadre d'une recherche qualitative approfondie, les auteurs ne recommandent pas la constitution d'échantillons très importants. En effet, Eisenhardt (1989) ainsi que Rispal (2000), observent que la plupart des travaux de recherche de ce type incluent un nombre compris entre quatre et dix cas pour des raisons à la fois théoriques et pragmatiques, et liées notamment à la maîtrise de volume des données (Rispal, 2015).

Yin (1994, 2003) part du principe qu'une généralisation de l'étendue est possible, du moment qu'une logique de réplication successive autorisant cette généralisation est respectée ; il fixe à ce titre le nombre de cas à étudier à douze au plus.

Comme on peut le constater, les auteurs préconisent généralement des intervalles, des nombres approximatifs de cas à étudier. En effet, un nombre idéal de cas n'existe pas, car il dépend de nombreux facteurs, comme la connaissance existante sur le thème étudié, du thème d'étude et la possibilité d'obtention d'informations complémentaires à partir de nouveaux cas (Eisenhardt, 1991).

Généralement, les auteurs admettent l'existence de deux principes fondamentaux sur lesquels se base le choix du nombre de cas : le principe de la réplication successive permettant d'autoriser la généralisation de l'étendue préconisé par Yin (Rispal (2015) et le principe de la saturation théorique préconisé par Glaser et Strauss.

a. Le principe de réplication

Pour Yin (2009), l'usage d'étude de cas multiples doit suivre une logique de réplication et non pas d'échantillonnage statistique, et chaque cas doit être soigneusement sélectionné à cette fin (P-J. Barlatier, 2018)⁴⁷⁷. Yin (1994, 2003) décrit la réplication comme étant une logique d'expérimentations multiples, chaque cas étant ainsi traité comme une expérimentation à part entière. Au titre de ce principe, le chercheur commence par choisir un cadre théorique pour sa recherche, étudie ensuite un premier cas d'une manière approfondie, puis examine à leur tour d'autres cas jusqu'à ce qu'aucun nouveau résultat n'apparaisse à l'issue de la phase d'analyse, la saturation est dès lors atteinte. Il n'existe pas en la matière un nombre de cas idéal, car il

⁴⁷⁷ Barlatier, P-J. (2018). Les études de cas. , In book: Les méthodes de recherche du DBA (pp.133-146)Edition: Collection Business Science Institute Chapter: 7Publisher: EMS

dépend de l'objet de la recherche, de sa teneur et de ses objectifs, mais ce nombre doit être suffisant afin de garantir la validité interne et externe du travail de recherche (Ben Mostefa, 2015). Rappelons que la validité a été définie par Wacheux (1996)⁴⁷⁸ comme étant « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* ». ⁴⁷⁹

En ce sens et en se référant à Yin (2003), Dupont (2020)⁴⁸⁰ souligne que lorsqu'il s'agit d'une étude de cas, la transférabilité des résultats ne doit pas être considérée sous l'angle de la généralisation mais sous celui de la répétition, la validité étant obtenue dès lors que les résultats d'une étude de cas sont transférables à au moins un autre cas.

D'ailleurs, en ce qui concerne les résultats, Yin (2009) distingue les études de cas conduisant soit à des résultats similaires, mobilisant le principe de la réplication dite littérale, soit à des résultats contrastés mais pour des raisons préalablement connues, et il parle dans ce cas de la réplication dite théorique (P-J. Barlatier, 2018).

b. Le principe de saturation théorique :

D'après Glaser et Strauss (1967), la saturation théorique est atteinte lorsque l'adjonction de données supplémentaires ne permettra pas une meilleure connaissance du phénomène étudié. La collecte des données ne fait émerger plus rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant. Ainsi, les interactions et les relations observées au sein d'un groupe évoluant dans un environnement précis seront les mêmes pour un autre groupe évoluant dans un environnement similaire et soumis à des conditions similaires (Rispa, 2015). On ne parle de découverte importante que lorsqu'on observe l'apparition d'une interaction/relation différente ou la disparition d'une interaction/relation existante et non pas lorsqu'on redécouvre une interaction/relation identique, qui, une fois mise en évidence, est supposée se vérifier ailleurs. Ainsi, on parle de saturation théorique lorsque la diversité des propos recueillis laisse supposer, non pas que l'ensemble des facteurs a été collecté, mais que l'apport qui aurait pu être tiré d'une enquête plus vaste n'aurait été que marginal (Canet, 2004). En des termes plus simples, la

⁴⁷⁸Op.cité.

⁴⁷⁹ **La validité interne** d'une recherche consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales. **La validité externe** d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. Pour des informations plus complètes et détaillées, consulter : Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., Méthodes de recherche en management (pp. 297-331). Paris: Dunod.

⁴⁸⁰ Dupont, M. (2020). Chapitre 13. L'étude de cas. Dans : Soufyane Frimousse éd., Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur (pp. 153-164). Caen: EMS Editions.

saturation théorique est « *le moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés...* » (Rispal, 2015).

Notons que certains auteurs comme Charmaz (2002)⁴⁸¹ et Morse (1995)⁴⁸² soulignent la relativité de cette saturation, du moment qu'une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage ; Charmaz qualifie même la saturation de « concept élastique » (F. Guillemette, 2006)⁴⁸³. Enfin, Strauss et Corbin (1998)⁴⁸⁴ soulignent que le jugement sur la saturation théorique est également relatif à d'autres considérations comme celle des ressources dont dispose le chercheur, notamment en temps et en argent. Selon ces auteurs, le critère le plus important étant l'émergent-fit, c'est-à-dire, la recherche d'une certaine cohérence entre le jugement posé par l'analyste et le fait que les nouvelles données ne provoquent pas vraiment d'avancement dans l'analyse (F. Guillemette, 2006).

En ce qui concerne notre étude, et en considérant les contraintes d'ordre pragmatique, on a essayé de faire en sorte de répondre au mieux à ces deux principes, avec une orientation plus marquée vers le principe de la « réplique théorique » développé par Yin, dans le sens où bien qu'aboutissant à des résultats similaires concernant la majorité des unités d'analyse, notre étude a également mené à des résultats contrastés sur d'autres unités d'analyse, notamment en raison du caractère « unique » inhérents aux EF, ces contrastes ayant été en effet attendus ou soupçonnés dès le début de cette recherche.

Neuf entreprises ont été finalement retenues dans notre échantillon et leur étude a permis, à notre sens, d'aboutir à des résultats satisfaisants permettant une comparabilité entre les cas étudiés et une identification de facteurs communs pouvant expliquer le phénomène de la pérennité des dites entreprises. Le processus de choix de notre échantillon sera détaillé dans la partie qui suit.

B. Les cas sélectionnés pour l'étude :

a. Contexte et difficultés rencontrées :

Rappelons à ce stade de notre recherche que le choix de l'échantillon est un processus sur lequel le chercheur n'a pas une maîtrise totale ; des facteurs externes entrent en effet en jeu et poussent le chercheur à adapter et à ajuster sa stratégie initiale, à revoir certains critères de sélection qu'il s'était fixés en amont, à revoir la faisabilité de son projet de recherche, bref, à trouver un

⁴⁸¹ Charmaz, K. (2002). Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis. Dans Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (Eds.), Handbook of interview research. Context & method. (pp.675-694). Thousand Oaks, CA : Sage.

⁴⁸² Morse, J.M. (1995). The significance of saturation. Qualitative Health Research, 5(2), 147-149.

⁴⁸³ F. Guillemette (2006), « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? », Recherches qualitatives / vol 26(1). Association pour la recherche qualitative.

⁴⁸⁴ Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research (2e éd.). Sage Publications.

« compromis » entre ce qu'il veut faire et ce qu'il peut faire. Les raisons pratiques amènent généralement le chercheur à ne pas être en mesure de retenir un échantillon théorique « parfait » tel que décrit plus haut, mais plutôt un échantillon qui se rapproche au mieux de cette perfection purement théorique.

Ainsi, le travail de sélection, bien que paraissant simple de premier abord, est en réalité assez contraignant : d'une part, en raison des nombreux choix qu'il faut opérer et d'autre part, en raison de la réticence ou même du refus que pourraient vous adresser les entreprises initialement retenues et contactées. En effet, pour ce type d'étude qui nécessite la collecte d'un volume important de données de préférence détaillées ainsi que la recherche de réponses à des questions qui pourraient être considérées comme assez sensibles voire déplacées par certaines personnes que l'on souhaiterait interroger, le chercheur pourrait se retrouver facilement avec des réponses négatives à ses demandes de prise de contact pour mener des entretiens ; parfois aucune réponse n'est adressée à sa demande de prise de contact. Il s'agit là de la principale difficulté qu'on a rencontrée et qui a fait que le processus de sélection des cas ait pris un temps relativement long. En effet, avec un sujet tel que le nôtre, lorsqu'on a tenté de contacter certaines entreprises, l'une des premières réticences des dirigeants approchés était liée à la divulgation d'informations confidentielles, privées et sensibles qui concernent à la fois l'entreprise et la famille. On s'est ainsi retrouvé face à des sociétés nullement prêtes à confier leurs secrets organisationnels à un chercheur ayant une mission de publication.

Cette réticence a été notamment intensifiée par le fait que les personnes visées par nos entretiens sont des dirigeants d'entreprises, très occupés par leurs responsabilités et donc pas forcément disponibles pour des entretiens longs et en profondeur. Ainsi, disposant d'un temps limité, il fallait l'optimiser et faire en sorte d'aborder toutes les thématiques de notre guide d'entretien, un exercice qui n'est pas toujours facile, notamment lorsque la personne interrogée dispose d'une certaine liberté de réponse qui impacte la trajectoire que prend l'entretien.

Enfin, il faut souligner que l'étude empirique a pris un certain temps à démarrer, notamment en raison de la crise Covid qui était à l'origine de l'interdiction puis la limitation des déplacements. En effet, on a dû attendre un « retour à la normale » pour pouvoir commencer nos entretiens. La solution de la visioconférence était certes envisageable, mais elle ne nous a pas semblé pertinente ni optimale. En effet, pour optimiser le déroulement de nos entretiens et surtout pour collecter les données recherchées, il fallait instaurer un climat de confiance avec les personnes interrogées, d'autant plus, que comme on l'a évoqué plus haut, certaines questions étaient sensibles et pouvaient être perçues comme gênantes. Il a semblé que le format en distanciel

n'était pas la meilleure solution en ce qu'il pouvait altérer la qualité des échanges. Un contact direct dans ce cas était jugé le plus pertinent.

Ajoutons à cela, qu'on souhaite vivement se déplacer dans les locaux des entreprises étudiées, être sur place, faire une visite des lieux, se familiariser avec cet environnement qu'on était appelés à étudier. Cela n'aurait pas été faisable avec le distanciel.

Finalement, et malgré ces obstacles, on a pu avoir l'accord de neuf entreprises.

La question qui se pose tout naturellement maintenant est la suivante : quels critères de choix appliquer ? Sur quelle base choisir les cas ? C'est ce qu'on va expliquer dans le paragraphe suivant.

b. La sélection des cas :

Selon Stake (1994) cité dans B. Mostefa (2015), « *Le cas est d'un intérêt secondaire ; il joue un rôle de support, facilitant notre compréhension de quelque chose d'autre* ». Le cas sous étude fournit en fait un site d'observation permettant de découvrir et de suivre à la trace des processus particuliers, mais il est lui-même accessoire. C'est plutôt une occasion pour observer, analyser des dynamiques et en extraire des conclusions susceptibles d'enrichir l'univers des connaissances.

a) Etapas de la sélection :

i.1 La définition d'une entreprise Hénokienne :

Dans le cadre de notre étude, il nous fallait choisir des entreprises familiales qui soient représentatives du phénomène de la pérennité. Mais qu'est-ce qu'une entreprise pérenne ? A notre connaissance Il n'existe pas de réponse claire et précise à cette question, le terme pérennité en soi étant ambigu. Il nous a fallu alors chercher dans la littérature existante les travaux s'étant intéressé à la pérennité des entreprises familiales, afin de repérer des caractéristiques communes à ces entreprises et d'avoir ainsi des indices nous aidant à fixer des critères de sélection.

Ainsi au départ, notre intérêt avait été porté aux entreprises faisant partie de l'association des Hénokiens, décrites par les auteurs comme étant celles qui représentent la pérennité par excellence. À cet effet, une prise de contact avec le secrétaire général de l'association avait été faite au début du mois d'avril 2021 afin de savoir comment l'accès à ces entreprises ainsi que la prise de contact avec leurs dirigeants pouvaient se faire. À l'issue de cet entretien téléphonique, l'idée d'étudier les entreprises de l'association a été abandonnée, car contre toute attente, l'accès aux dites entreprises était extrêmement difficile, voire impossible pour certaines

d'entre elles, ces dernières étant très discrètes et n'appréciant pas être « sous le feu des projecteurs » comme nous l'a expliqué le secrétaire général de l'association qui connaît très bien ces entreprises. Néanmoins, parmi ces entreprises, on a pu en retenir une qui est française et établie à Bordeaux.

À la suite de cet entretien téléphonique et étant donné le contexte pandémique durant cette période (période de pandémie : restrictions de déplacement, confinement, couvre-feu), un travail de réflexion et de réorientation de notre stratégie de recherche a été fait et nous a amenés à abandonner l'idée d'étudier exclusivement les entreprises de l'association. On a alors décidé de s'intéresser à des entreprises Hénokiennes françaises en dehors de cette association. Ce choix a été d'autant plus motivé par le fait que les entreprises faisant partie de l'association ont déjà fait l'objet dans leur grande majorité d'études de cas. On a alors pensé qu'il était plus intéressant d'étudier des entreprises peu ou pas connues du public et de la communauté scientifique mais qui ne sont pas moins intéressantes que leurs homologues de l'association. Ceci permettrait de mettre en évidence l'originalité de l'étude et d'éviter de tomber dans le piège du « copier-coller » ou de la « répétition » ou du « déjà vu » que l'on pourrait nous reprocher si on n'avait gardé que des entreprises de l'association des Hénokiens.

Il a fallu alors fixer des critères de sélection, puisqu'on s'est posé la question suivante : *L'association nous garantissait et nous rassurait sur le caractère pérenne des entreprises qui en sont membres, du moment que ses critères de sélection sont très stricts et sélectifs. Maintenant qu'on s'intéresse à des entreprises non-membres de ladite association, comment va-t-on les choisir ? Qu'est-ce qu'une entreprise Hénokienne finalement ?*

Afin d'apporter une réponse plausible, il a paru intéressant de proposer notre propre définition de l'entreprise Hénokienne, celle qu'on a présentée au niveau de l'introduction générale du présent travail de recherche. On va expliquer dans ce qui suit, comment on y a abouti.

Deux possibilités se sont alors offertes à nous : conserver les critères d'éligibilité imposés par l'association des Hénokiens et les considérer comme des éléments constitutifs d'une définition de l'entreprise Hénokienne. La deuxième possibilité consistait à proposer notre propre définition en s'inspirant à la fois de ces critères, mais également des définitions de l'EF issues de la littérature théorique, ainsi que de certaines statistiques sur la mortalité et l'échec de la transmission intrafamiliale dans les entreprises familiales. La deuxième solution a été retenue en ce qu'elle nous a semblé plus pertinente et moins arbitraire que de simples critères d'adhésion à une association. On est ainsi parti des éléments suivants pour proposer notre définition :

➤ **Les critères d'appartenance à l'association des Hénokiens : (les critères marqués en bleu sont ceux qui ont été retenus dans notre définition) :**

- La longévité : 200 ans d'âge au moins : ce critère n'a pas été retenu pour notre définition car jugé trop arbitraire et sans réel fondement. En effet, à notre connaissance l'atteinte de deux siècles d'existence ne constitue pas forcément un réel tournant dans la vie de l'entreprise familiale et ne marquerait pas à priori le moment à partir duquel on peut dire que l'entreprise en question devient « pérenne » ou « immunisée » contre la disparition et l'échec.
- Majorité du capital détenue par les descendants du fondateur : ce critère a été retenu, car jugé essentiel pour savoir si une entreprise est la propriété (en majorité) d'une famille ou pas. On admet une propriété non majoritaire, mais à condition que les membres familiaux soient présents à la direction et dans les organes décisionnels de l'entreprise.

Par ailleurs, le terme « descendants du fondateur » est important, car cela implique que depuis sa création, l'entreprise a toujours été contrôlée par la même famille. Ceci exclut les opérations de rachat dont l'entreprise pourrait faire l'objet, ou son transfert à une autre famille ou encore le processus de familiarisation qui consiste à transformer progressivement une entreprise qui est à l'origine « managériale » en une entreprise familiale.

- Direction effective assurée par l'un d'entre eux : ce critère a été retenu, car en dehors du critère de la propriété, l'entreprise doit être aussi dirigée par les descendants du fondateur eux ou l'un d'entre eux. Rappelons, que dans le cadre de notre étude, on souhaite étudier des entreprises familiales dans lesquelles l'influence et le rôle de la famille est bien apparent et prépondérant dans la définition de la marche de l'entreprise.
- Bonne santé financière : ce critère n'a pas été retenu pour notre définition, car il ne nous est pas facile ni évident d'accéder aux données comptables et financières des entreprises étudiées, d'autant plus que les EF (celles qui n'ont pas d'obligation de publication de leurs états financiers) sont connues pour être très discrètes quand il s'agit de chiffres. Et même dans l'hypothèse où les entreprises en question accepteraient de communiquer leurs données financières, considérer si une entreprise est en bonne santé financière ou pas suppose le recours à un diagnostic financier approfondi et ce sur plusieurs années. Ce travail est très onéreux en termes de temps, d'autant plus que notre recherche n'est pas orientée « finance » et ne vise pas à étudier la santé financière des entreprises

Hénokiennes. Par ailleurs, il paraît même intéressant de savoir comment des entreprises en proie à des difficultés financières ont pu se remettre sur pied et assurer leur longévité. Par conséquent, il ne serait pas pertinent de retenir le critère « bonne santé financière » dans notre définition.

- *Innovation et modernité* : ce critère n'a pas été retenu pour notre définition, car comme pour le critère précédent, on ne cherche pas à étudier la capacité d'innovation des entreprises Hénokiennes. Cette notion pourrait certes être évoquée et développée dans le cadre de notre recherche, mais n'en constitue pas l'objet. De plus, sur quelle base peut-on s'appuyer pour dire si une entreprise est innovante ou pas ? Cela impliquerait l'identification de critères et de variables bien spécifiques qu'il faudrait peut-être mesurer afin d'aboutir à cette conclusion. C'est également un travail trop onéreux en termes de temps et de recherche comparé à la valeur ajoutée qu'il pourrait apporter à notre étude. Enfin, retenir ce critère revient à exclure d'office des entreprises qui ne sont pas engagées dans cette logique d'innovation et de modernité. Pourtant, il existe toujours des entreprises, notamment familiales, qui ont misé sur la tradition et sur l'aspect artisanal de leur activité et ont en fait un facteur de différenciation et une source d'avantage concurrentiel ; certaines d'entre elles ayant même préservé les mêmes procédés de fabrication qui étaient utilisés il y a plusieurs dizaines, voire centaines d'années. L'innovation dans ce cas n'est pas apparente ou significative. De ce fait, il n'est donc pas pertinent d'inclure ce critère dans notre définition.
- **Définitions de l'EF issues de la littérature théorique** : En prenant appui sur la première partie de la présente étude, les définitions multicritères, ainsi que la typologie proposée par T.Poulain-Rehm (2006) ont inspiré la définition d'une entreprise Hénokienne, en ce qu'elles énoncent des critères qualificatifs qui sont en cohérence avec les caractéristiques des entreprises qu'on souhaite étudier, d'autant plus qu'elles portent en elles une dimension implicite de recherche de pérennité. En ce qui concerne la typologie proposée par T.Poulain-Rehm (2006), l'intérêt porte principalement sur les EF « type » ou celles qui s'en approchent le plus, c'est à dire les EF dites « contrôlées » et celles qualifiées de « mandatées ». (cf : première partie ; chapitre 1, section 1)
- **Des statistiques sur la mortalité et l'échec des transmissions « intrafamiliales »** : Les statistiques présentées dans le deuxième chapitre de la première partie du présent travail (Cf : première partie, chapitre 2, section 2) nous ont interpellés et ont paru intéressantes pour cette étape de sélection des cas. En effet, à partir des chiffres en question, il serait

plausible de considérer « à priori » que les entreprises qui ont réussi la transmission à la troisième génération, mais également celle à la quatrième génération, sont « à l'abri » de l'échec de la transmission aux générations futures et donc aptes à assurer leur pérennité.

En effet, on suppose que ces entreprises ont développé une certaine expérience et jouissent d'une prise de recul et de connaissances suffisantes leur permettant en toute logique et à priori, de bien planifier et de réussir les prochaines successions. Bien évidemment, cette supposition n'écarte pas la possibilité qu'il puisse y avoir à l'avenir, des difficultés ou des conflits liés à la succession susceptibles de menacer la survie desdites entreprises.

Ainsi, on considère, qu'à partir de la réussite de la transmission à la quatrième génération, l'EF a atteint un certain degré de maturité et jouit d'une ancienneté lui permettant d'être solide et de ne pas être déstabilisée ou menacée de disparaître au moindre changement ou difficulté rencontrés. On estime par conséquent qu'à partir de la quatrième génération, on peut parler d'EF pérenne.

Eu égard à tous les éléments expliqués plus haut, on propose la définition suivante pour qualifier une entreprise Hénokienne. Rappelons que cette définition a servi de base pour sélectionner les entreprises constitutives de notre échantillon :

Définition proposée :

Une entreprise Hénokienne est une entreprise :

- Au sein de laquelle un ou plusieurs membres descendants du fondateur assurent la direction effective en détenant la majorité du capital/droits de vote et/ou en étant présents dans les organes décisionnels.
- Et qui est actuellement contrôlée et dirigée par la 4ème génération ou plus
- Et dans laquelle on fait prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants qu'ils soient membres familiaux ou non familiaux
- Et dans laquelle on manifeste et on affiche un réel engagement à transmettre à au moins un membre de la génération suivante.

i.2 La délimitation de l'objet de recherche

Une fois l'entreprise Hénokienne définie, vient l'étape de la délimitation de notre objet de recherche. En effet, s'est posée la question de la localisation et de la nationalité des entreprises étudiées, ainsi que celle de leur taille et de leur secteur d'activité. En tenant compte notamment

du contexte pandémique durant la période où on fait la sélection de notre échantillon, la délimitation de notre objet de recherche se présente comme suit :

➤ **Une délimitation géographique : des entreprises familiales pérennes de la région de la Nouvelle Aquitaine** : comme on l’a déjà souligné plus haut, l’échantillon initial devait être constitué d’entreprises françaises faisant partie de l’association des Hénokiens, impliquant ainsi leur répartition sur tout le territoire français. A l’issue du travail de réflexion qui a été fait à la suite de l’entretien avec le secrétaire général de l’association des Hénokiens, il a été décidé de ne retenir que des entreprises implantées dans la région de la Nouvelle Aquitaine. Tout d’abord ce choix se justifie par le fait que durant la période où on faisait la sélection des cas, le contexte de pandémie mondiale était très incertain et imprévisible impliquant des périodes d’instauration de confinement, de couvre-feu, de limitation des déplacements inter-régions qui étaient plutôt aléatoires et difficiles à prévoir quant à leur durée et à leur portée. Pour pallier ce problème d’incertitude et d’imprévisibilité, il a été décidé de se limiter à la région de la Nouvelle Aquitaine, afin de favoriser la proximité du chercheur avec son terrain d’étude et minimiser les effets « indésirables » des restrictions imposées par le gouvernement en cette période de crise sanitaire. Par ailleurs, s’intéresser aux entreprises de la région de la Nouvelle Aquitaine pourrait asseoir la portée opérationnelle de la présente recherche en mettant en avant la richesse de cette région en entreprises familiales anciennes qui contribuent à la préservation et au développement d’un patrimoine d’excellence spécifique à cette région. On espère de ce fait que notre recherche pourrait ouvrir la voie à de futures collaborations avec la Région de la Nouvelle Aquitaine, et pourquoi pas inciter à l’étude d’autres entreprises de la Région, qui constituent un terrain d’étude très riche.

➤ **Une délimitation quant à la taille des entreprises : choix de PME** : dans le cadre de cette étude, on s’intéresse à des PME et non à des ETI ou grandes entreprises.

Il est vrai que les PME représentent la grande majorité des entreprises constituant le tissu économique de nombreux pays. En France, selon l’Insee en 2018, les TPE/PME représentent 99,9% des entreprises françaises, dont 3.9 millions marchandes non agricoles et non financières. Ces PME captent près de 50% de l’emploi, réalisent 43% de la valeur ajoutée et réalisent un quart des dépenses R&D. En 2021, ces PME emploient 4,3 millions de salariés 23 % de la valeur (hors microentreprises⁴⁸⁵.

Au vu de ces chiffres, même en l’absence du choix de PME comme critère de sélection, il aurait été plus probable qu’improbable d’avoir des PME, dans notre échantillon. Mais on a

⁴⁸⁵ <https://www.insee.fr/>

expressément retenu ce choix car notre souhait n'est pas de mettre la lumière sur de grandes entreprises ou de grands groupes familiaux, déjà bien connus du public et des académiciens, mais plutôt sur des entreprises de taille humaine plus discrètes mais pas moins intéressantes pour autant. La croissance, passant par la taille, est très souvent citée comme levier de croissance par lequel les entreprises doivent impérativement passer. Pourtant on voit bien que des entreprises ayant toujours été de taille humaine, réussissent à traverser le temps et à assurer leur croissance. Ceci a suscité davantage notre curiosité, d'où le choix de se focaliser sur ces petites et moyennes entreprises.

De ce fait, c'est la définition fixée par le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie et qui définit les différentes catégories d'entreprises, qui a été retenue. Cette classification permet de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique. De ce fait, une PME est une entreprise :

- Dont l'effectif est inférieur à 250 personnes
- et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros
- ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros (source : Insee)⁴⁸⁶

Les PME incluent de ce fait la catégorie des microentreprises (MIC) qui occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

➤ **Secteurs d'activité variés** : on n'a pas fixé de critère spécifique pour ce qui est du secteur d'activité, cet élément ne constituant pas un facteur significatif ou prioritaire pour notre étude. D'autant plus qu'on étudie des entreprises pérennes, qui, pour s'adapter à leur environnement, ont dû éventuellement faire évoluer leur activité au fil du temps, et donc - peut-être- changer de secteur d'activité. Notons par ailleurs que notre souhait est de se focaliser sur des facteurs de pérennité internes aux entreprises étudiées, autrement dit, des forces, des atouts, des capacités stratégiques, des facteurs de réussite émanant des entreprises et non pas de l'environnement externe de ces dernières.

Cependant, on n'écarte pas le fait que le secteur d'activité puisse avoir un impact sur la pérennité des entreprises familiales. Mais comme on l'a souligné plus haut, des choix, des compromis doivent être opérés par le chercheur afin qu'il puisse fixer son cadre de recherche et délimiter son objet de recherche, autrement, il pourrait se noyer dans la multitude d'informations à gérer et à assimiler.

⁴⁸⁶ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>

On estime alors que l'impact du secteur d'activité sur la pérennité des entreprises pourrait faire l'objet d'une autre recherche séparée pouvant être très intéressante surtout quand on sait que certains secteurs d'activité, de par leur nature et leur réglementation, peuvent être à l'origine de vrais leviers de succès à long terme, contrairement à d'autres secteurs d'activité dans lesquels la survie des entreprises pourrait être fragilisée voire constamment menacée en raison de l'existence de barrière à l'entrée et à la croissance durable desdites entreprises.

Pour synthétiser, voici un tableau récapitulatif de tous les critères de sélection qui ont été retenus pour fixer notre échantillon :

Récapitulatif des critères de sélection	
Définition proposée d'une entreprise Hénokienne	Propriété du capital (majorité ou pas) et/ou direction effective par des descendants du fondateur.
	Contrôlée et dirigée par la 4 ^{ème} génération ou plus.
	Primauté des liens de parenté dans les processus de choix des dirigeants.
	Un engagement manifesté à transmettre aux futures générations (transmissions intra-familiales).
Autres critères : délimitation de l'objet de recherche	Entreprises basées dans la région de la Nouvelle Aquitaine.
	PME opérant dans des secteurs d'activité différents.

À partir de tous ces éléments, et en considérant les contraintes qui se sont imposées à nous, neuf entreprises ont été retenues in fine et qu'on présente dans le tableau ci-dessous :

N° entreprise	Nom de l'entreprise	Année de constitution	Ancienneté (âge)	Activité	Génération au pouvoir	Dirigeant(e) actuel(le)	Forme juridique	Siège social
1	Ateliers PINTON	1867	157	Décoration d'intérieur de luxe (tapisserie)	5ème génération	Lucas Pinton (depuis 2002 ; G5)	SAS	Manufacture à Felletin ; Showrooms à Paris et à Nice
2	Manufacture Alphonse CASTEX	1870	154	Fabrication de couettes, édredons et oreillers naturels haut de gamme en plumes et duvets neufs	5ème génération	Raphaële de Guillebon (DG, G5) et Vincent Bourretère-Castex (Président, G4)	SA à CA	Manufacture à Dax
3	Brosserie BRENET	1898	126	Conception et fabrication des brosses techniques sur mesure pour tout type d'industrie	5ème génération	Simon Lorrillière (PDG depuis 2013 ; G5)	SA à CA	Souché, Niort
4	Michard ARDILLIER	1878	146	Commerce de détail des chaussures	5ème génération	Colas Michard (DG depuis 2018 ; G5)	SAS	Bordeaux
5	Maison PARIÉS	1895	129	Pâtisserie et gourmandises basques	5ème génération	Françoise Pariés et son mari Alain Girardot (G4) présents dans le conseil de surveillance ; Céline Martin-Pariés en-cours (DG depuis 2020 ; G5)	SAS	Siège administratif à Socoa-Urrugne (+ autres boutiques principalement dans le sud-ouest de la France)
6	Etablissements CATHERINEAU	1750	274	Construction aéronautique et spatiale (conception et fabrication d'aménagements intérieurs sur mesure pour les avions et yachts)	8ème génération	Anne-Sophie Catherineau (DG depuis 2011, G8) et Alain Catherineau (Président, G7)	SAS	Saint-Médard-en-Jalles, Gironde
7	Ollet Fourreau et Fils – Château HAUT SURGET	les années 30	Environ 95	Viticulture	5ème génération	Patrick Fourreau (DG depuis les années 2000; G5)	SARL	Château Haut-Surget à Néac
8	Maison CASTAREDE	1832	192	Producteur d'armagnac	6ème génération	Florence CASTAREDE (DG depuis 2015/2016; G6)	SAS	Château de Maniban à Mauléon-

								d'Armagnac; showroom à Paris
9	Château de SALES	1578	446	Viticulture	17ème génération	Marine Treppoz (présidente CA, G17) et Vincent Montigaud (DG depuis 2017/2018)	SAS	Château de Sales, Libourne

Tableau : liste des entreprises retenues dans l'échantillon

Section 4 : Les étapes de la recherche

Cette dernière section du présent chapitre consiste en l'identification et l'explication des principales étapes de la recherche. Généralement on distingue trois grands stades dans la production d'une étude de cas :

- L'élaboration du cadre général de la recherche
- Le recueil des données
- La mise en forme du cas et son analyse

Chaque étape fera l'objet d'une explication suffisamment détaillée afin de justifier et prouver la rigueur avec laquelle la présente étude a été effectuée

I. Définition du cadre conceptuel de la recherche

L'élaboration du processus de collecte des données représente la colonne vertébrale du dispositif de recherche et doit donc faire l'objet d'une attention particulière (Missonier, 2005).

Dans le cadre d'une démarche qualitative fondée sur un raisonnement abductif comme la nôtre, il nous a fallu réfléchir, avant d'entamer l'étude du terrain, à un cadre, un référentiel dans lequel on peut inscrire cette étude, et qui saurait orienter notre démarche empirique et nous guider dans notre étude terrain. Il s'agit d'une étape essentielle qui permet au chercheur de maîtriser au mieux son sujet et de savoir exactement ce qu'il veut obtenir comme informations⁴⁸⁷. Elle permet également au chercheur de savoir comment pénétrer son terrain d'étude et de faire le tri dans les données qu'il pourrait obtenir de son terrain, en distinguant celles qui sont pertinentes pour sa recherche et celles qui ne le sont pas.

Face à un objet de recherche aussi vaste et généraliste que le nôtre : la pérennité des entreprises Hénokiennes, la définition d'un cadre général n'était pas évidente, et il nous a fallu du temps et de la réflexion avant de commencer à dessiner les contours de ce cadre.

Dans un premier temps, on a commencé par se renseigner sur la littérature existante relative aux entreprises familiales et à leurs spécificités. On a ensuite cherché à savoir ce que la théorie disait au sujet de la pérennité des entreprises familiales, en cherchant notamment des travaux sur les entreprises familiales centenaires et multi-centenaires, y compris dans la littérature empirique et dans les articles de presse.

⁴⁸⁷ <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

A partir de là, on a identifié des concepts, théories et thématiques qui nous ont paru pertinents en ce qu'ils nous permettent de définir l'angle sous lequel notre démarche empirique pourrait être appréhendée et également de fixer les éléments à observer. En effet, comme on l'a mentionné, l'objet de notre étude étant peut-être un peu trop généraliste, il est facile pour un chercheur qui n'a pas défini son cadre de recherche de se perdre et de voir son étude empirique partir dans tous les sens. Miles et Huberman (1991)⁴⁸⁸, confirment à cet effet que le cadre conceptuel est un guide sans lequel la recherche n'a pas de base. Cette idée a été évoquée par (Yin, 1994) qui souligne que la méthode des cas est un mode d'observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement.

Trois axes principaux ont ainsi été identifiés et constituent de ce fait le cadre général de notre étude :

- **Axe « Gouvernance et transmission »** : à partir de la revue de la littérature, il serait pertinent de s'intéresser au système de gouvernance des entreprises étudiées ainsi qu'au processus de transmission en place. En effet, d'après les auteurs, les EF ayant le mieux réussi et celles qui ont réussi à survivre sont celles qui ont développé des systèmes de gouvernance duale efficaces, su gérer les conflits et su planifier et formaliser les différentes transmissions. Par ailleurs, si la gouvernance est défaillante et si la transmission échoue, on ne peut pas parler de continuité de l'EF. C'est pour cette raison qu'il nous a paru essentiel d'étudier cet axe dans le contexte des entreprises étudiées.
- **Axe « Stratégie et capacités stratégiques »** : en parcourant les différents travaux académiques ainsi que la littérature empirique sur la longévité des EF, on n'a pas pu s'empêcher de constater que les auteurs mettent l'accent sur des ressources et des compétences clés développées par ces organisations leur ayant permis de se constituer des avantages compétitifs durables et uniques depuis plusieurs centaines d'années. Également, ces auteurs évoquent les choix de développement stratégique desdites entreprises comme facteurs clés de succès. A partir de tous ces éléments et en s'inscrivant dans le courant de la théorie des ressources et compétences, il était pertinent de retenir cet axe afin d'identifier les éléments et facteurs stratégiques clés ayant permis aux entreprises étudiées de se constituer des avantages concurrentiels solides leur ayant permis de faire face à la concurrence et d'assurer leur survie sur le long terme.

⁴⁸⁸ Op.cité.

- **Axe « Résilience et gestion des crises »** : la période de la pandémie nous a inspiré lorsqu'on avait entamé ce travail de réflexion. Le terme « résilience » était alors largement employé, parfois abusivement. On a ainsi constaté un engouement pour la résilience des entreprises qui ont su et pu traverser la crise. Cela nous a interpellés, puisqu'on s'est dit que cette résilience n'est pas nouvelle, que ce mot devenu à la mode, n'est pas étranger à certaines organisations qui existent depuis plus d'un siècle voire depuis plusieurs centaines d'années et qui ont dû faire non seulement à une pandémie, mais également à des guerres, des crises financières, des crises internes etc. De ce fait, on a pensé que si ces entreprises n'avaient pas été résilientes, elles n'auraient pas pu assurer leur survie ainsi que leur pérennité. C'est pour cette raison qu'on a également retenu cet axe, puisqu'il nous a semblé pertinent d'identifier des facteurs de résilience développés par les entreprises étudiées.

Notons enfin, que dans ce travail, objet de la première partie de notre recherche, à mesure qu'on avançait, un corpus de propositions a été formulé, il sera confronté aux observations empiriques afin de générer in fine des concepts constitutifs d'un modèle explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes.

Ainsi, on peut schématiser cette étape comme suit :

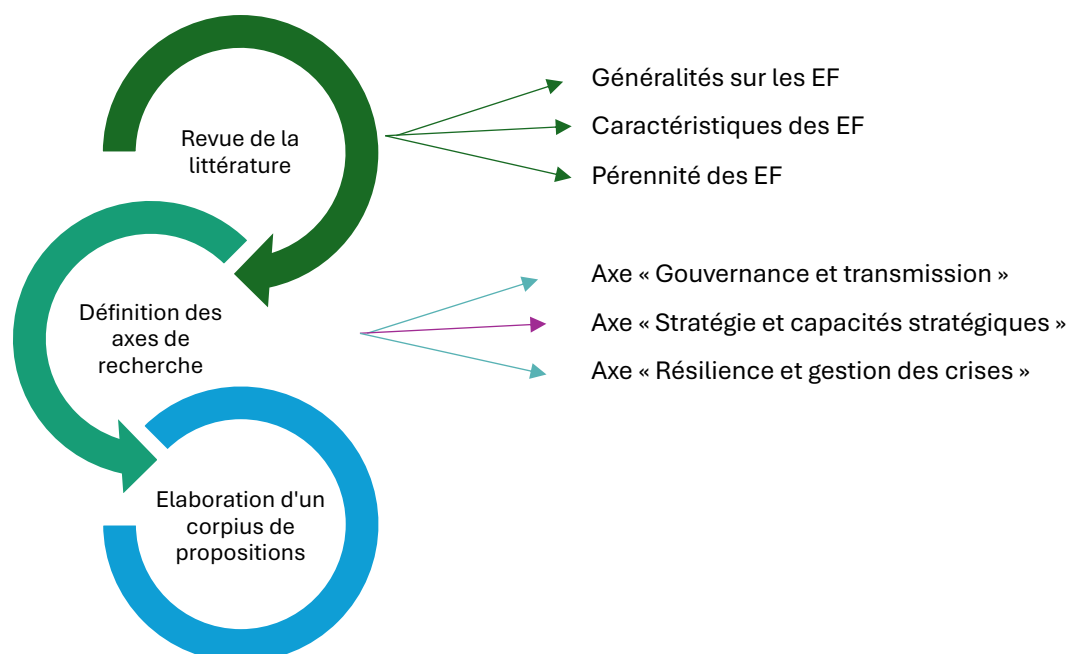


Figure 10 : définition du cadre général de la recherche (élaboration propre)

II. Le recueil des données

Pour ce qui est du choix de l'outil de recueil des données qualitatives, Mbengue et Vandangeon-Derumez, (1999)⁴⁸⁹ précisent que c'est la situation de recherche qui va dicter ce dernier et sa mise en œuvre. Les auteurs (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 1994) préconisent l'utilisation de divers outils pour la collecte des données. L'observation participante ou non, l'entretien, l'analyse des archives et de la documentation disponible tels qu'énumérés par Wacheux (1996) peuvent s'avérer de précieux outils d'étude de cas de recherche qualitative. Cette dernière étant généralement interprétative, il ne s'agit pas de tester des théories, mais bien de comprendre un phénomène donné à partir d'interprétations, de témoignages ou d'opinions recueillis qui en constituent les outils de recueil de données les plus communément utilisés⁴⁹⁰.

Dans le cadre de la présente recherche, on a retenu l'entretien et la documentation disponible comme sources de collecte des données. La combinaison de ces sources d'informations nous a été très utile du moment qu'elle nous a non seulement permis de faire la triangulation des données, mais également d'en compléter certaines : en effet, certaines informations collectées à partir des entretiens paraissaient parfois incomplètes ou manquant de clarté, les données secondaires issues de la documentation disponible ont permis de les compléter, et vice versa.

La technique de l'observation a été écartée pour des raisons principalement d'ordre pratique : une immersion dans le contexte organisationnel de chacune des entreprises étudiées avait été envisagée en amont, mais cette possibilité a été écartée par la suite, malgré les apports qu'elle aurait pu nous fournir, notamment en termes de volume et de richesse des données collectées, et dont on est conscients. En ce sens, l'observation aurait pu ouvrir la voie à des entretiens et à des échanges supplémentaires avec différents membres des entreprises étudiées.

Cependant, intégrer ces entreprises connues pour être très discrètes et agissant dans une culture du « secret » dans un objectif d'observation et sans avoir de « statut » dans lesdites organisations aurait été gênant à la fois pour le chercheur et pour les membres de l'entreprise ; sans compter le fait que cette intervention aurait pu être perçue comme « intrusive ». Rappelons-le, et à juste titre, que des refus nous ont été adressés seulement en raison du fait qu'on souhaitait organiser des entretiens.

⁴⁸⁹ Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (1999), « Analyse causale et modélisation », dans Méthodes de recherche en management, Thiétart R.A. (dir.), Dunod, Coll. Gestion Sup, Paris.

⁴⁹⁰ <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

Enfin, on souligne que l'observation est une technique qui permet de décrire des comportements, des lieux, des situations et des émotions auxquels le chercheur assiste en tant qu'observateur. Etant donné notre objet de recherche, l'observation en soi, aurait eu une valeur ajoutée non significative, dans le sens où on étudie un phénomène qui s'inscrit dans la durée et qui n'est pas observable à un instant T ou d'une manière ponctuelle ; comme on l'a évoqué plus haut, le principal apport de cet outil aurait été la favorisation de l'organisation d'entretiens et d'échanges supplémentaires. De ce fait, un arbitrage a dû être opéré et un choix a été finalement fait en défaveur de cette méthode de collecte des données. Notons en revanche, qu'il y a eu un léger recours à cette technique au moment où on faisait les entretiens. En effet, l'observation s'est avérée utile pour analyser le non verbal et- de ce qu'il révèle (Quivy, Van Campenhout, 1995)⁴⁹¹, notamment lorsque des questions un peu sensibles ont été abordées comme les conflits familiaux à titre d'exemple.

A présent, on va expliquer dans ce qui suit le processus de collecte des données détaillé :

1) Les entretiens :

A. Choix de la technique de l'entretien et du profil des interviewés :

D'après I.Mzid Ben Ammar et L.Mezghani (2010), « la démarche qualitative offre des avantages pour des recherches internes et dynamiques des organisations dans lesquelles le comportement et les interprétations sont repérables par les jugements des individus ».

Mays et Pope (1995, p. 43)⁴⁹² soulignent que « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. ».

A partir de ces deux idées, on remarque que les points de vue et jugements des individus qui opèrent et évoluent dans le contexte étudié sont essentiels à la compréhension du phénomène appréhendé. En partant de là, il nous a paru primordial de discuter en profondeur avec les dirigeants des entreprises étudiées et avec toute personne ayant une bonne connaissance de l'histoire et de du fonctionnement desdites organisations. La technique de l'entretien s'est donc imposée tout naturellement.

⁴⁹¹ Quivy, R; Van Campenhout L (1995), Manuel de recherche en sciences sociales Paris : Dunod.

⁴⁹² Mays, N. & Pope, C. (1995), « Qualitative Research: Rigour and qualitative research », BMJ, 311(6997), pp. 109-112.

D'après Burgess (1982)⁴⁹³ : « L'entretien est l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience personnelle ».

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005, dans G.Claude 2019)⁴⁹⁴

Il s'agit d'une technique de collecte de données informatives qui permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée. À l'inverse du questionnaire, l'entretien de recherche établit une relation particulière entre le chercheur et l'individu interrogé. Il sert à vérifier des hypothèses et à en faire émerger de nouvelles (G.Claude , 2019)⁴⁹⁵.

Au départ on souhaitait interroger non seulement les dirigeants des entreprises étudiées, mais également des membres du personnel, ainsi que des membres familiaux n'étant pas intégrés ou ne travaillant plus dans l'EF, afin d'avoir une vision plus ou moins complète et diversifiée du phénomène étudié, mais comme on l'a mentionné dans la section précédente, il y a toujours un écart entre ce que le chercheur veut faire et ce qu'il peut faire. Pour des raisons de disponibilités, on n'a pas pu avoir que des entretiens avec les dirigeants. D'ailleurs, c'est l'une des raisons qui nous ont poussés à multiplier les sources d'informations issues de la documentation existante.

Le choix des entretiens avec les dirigeants se justifie par le fait qu'un tel outil permet d'interroger les individus directement sur l'information recherchée privilégiant par conséquent, l'obtention d'une information aussi précise que possible. Ce choix se justifie aussi par le fait que les dirigeants, principale source d'informations dans le cadre de la présente recherche, sont jugés les mieux placés et les plus aptes à apporter les éclaircissements nécessaires, vu qu'ils connaissent tout du fonctionnement et de l'histoire de leur entreprise. Etant également des membres de la famille propriétaire, les dirigeants sont aptes à nous fournir également des informations concernant le rôle joué par la famille dans la marche et l'évolution de l'EF.

⁴⁹³ Burgess, R. G. (1982). The unstructured interview as a conversation. Dans R. G. Burgess (Éd.), Field research : a sourcebook and field manual (pp. 107-110). London : George Allen & Unwin.

⁴⁹⁴ <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>

⁴⁹⁵ G.Claude , (2019). L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes. <https://www.scribbr.fr/>

La durée des entretiens a varié selon différentes variables : la pertinence des réponses aux questions posées, le degré de coopération de la personne interrogée et l'intérêt qu'elle porte au sujet traité, la personnalité de l'interviewé, sa patience, la profondeur de la connaissance qu'a l'interviewé de l'entreprise étudiée et la nécessité ou non de revenir sur certaines questions et de les approfondir.

La conduite des entretiens a sensiblement varié en fonction des cas considérés, c'est-à-dire qu'on a eu recours à ce que Bourdieu (1994) appelle « improvisation réglée » : il s'agit d'une improvisation, parce que chaque entretien est une situation singulière susceptible de produire des effets de connaissance particuliers et à laquelle il convient de s'adapter. Cette improvisation est également réglée dans le sens où pour produire ces effets de connaissance, l'entretien demande des ajustements, des réorientations qui constituent des caractéristiques propres à la technique de l'entretien (Blanchet et Gotman, 1992)⁴⁹⁶.

Comme limites de cette méthode de collecte de données, notons qu'on est conscients que, lors des entretiens, les répondants peuvent essayer de projeter une image publiquement acceptable d'eux-mêmes et que certains sujets seront difficiles à aborder à moins qu'il n'y ait un lien de confiance entre le chercheur et l'interviewé. On est conscients que de ce fait, certains sujets et thèmes importants pour la compréhension de la pérennité des entreprises étudiées peuvent ne jamais apparaître dans les entretiens, ou sont susceptibles d'être abordés mais d'une manière superficielle. On reconnaît également que les données collectées sont celles que les interviewés ont accepté de dévoiler ; pour ces raisons nous ne pouvons pas prétendre que les données collectées sont exhaustives ou exemptes de subjectivité.

On présente enfin dans le tableau suivant les détails des entretiens menés. La retranscription complète de ces entretiens figure dans le document « retranscription des entretiens » :

Entreprise	Interviewé	Poste / Rôle dans l'entreprise	Date entretien	Lieu entretien	Durée entretien
Ateliers PINTON	Lucas Pinton (G5)	Directeur général	29/11/2021	Showroom de Paris (locaux de l'entreprise)	1h40min
	Raphaële de Guillebon (G5)	Directrice Générale	17/05/2022	Dax	1h14min

⁴⁹⁶ Blanchet, A. et A. Gotman (1992), L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris, Nathan Université.

Manufacture Alphonse CASTEX	Vincent Bourretère- Castex	Président du CA		(locaux de l'entreprise)	
Brosserie BRENET	Simon Lorrillière (PDG depuis 2013 ; G5)	Président Directeur Général	12/05/2022	Niort (locaux de l'entreprise)	2h47min
Michard ARDILLIER	Colas Michard (G5)	Directeur Général	02/11/2021	Bordeaux (locaux de l'entreprise)	1h45 mn
			15/11/2021		1h17min
Maison PARIES	Céline Martin- Paries (G5)	Directrice Générale	10/06/2022	Bordeaux (Brasserie)	1h13min
Etablissements CATHERINEAU	Anne-Sophie Catherineau (G8)	Directrice Générale	17/06/2022	Saint-Médard- En-Jalles (locaux de l'entreprise)	1h12min
Ollet Fourreau et Fils – Château HAUT SURGET	Patrick Fourreau (DG depuis les années 2000; G5)	Directeur Général	08/06/2022	Néac (locaux de l'entreprise)	1h18min
Maison CASTAREDE	Florence CASTAREDE (DG depuis 2015/2016; G6)	Directrice Générale	05/10/2022	Showroom de Paris (locaux de l'entreprise)	1h15min
Château de SALES	Marine Treppoz (G17)	Présidente du CA	12/12/2022	Libourne (locaux de l'entreprise)	1h07min
	Vincent Montigaud	Directeur Général			

a) Le choix du type d'entretien

Pour ce qui est du type d'entretien, c'est le mode semi-directif qui a été retenu. Également appelé entretien qualitatif ou approfondi, l'entretien semi-directif est une méthode d'étude qualitative dont le but est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à un travail de recherche. À mi-chemin entre l'entretien directif et l'entretien libre, il s'agit selon (Lincoln, 1995) « *d'une technique de collecte de données qui*

contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes » (G.Claude , 2019).

Pour obtenir ces données, l'entretien semi-directif se compose d'une série d'interrogations ouvertes qui sont préparées en amont par le chercheur (G.Claude , 2019), le plus souvent à partir de sa revue de la littérature théorique.

Dans le cadre de notre étude, à la lumière de la partie théorique mobilisée au début de ce travail, des thématiques ont émergé et ont constitué nos axes de recherche. Les entretiens devaient alors aborder des thématiques spécifiques avec des questions ciblées, mais tout en laissant la liberté à la personne interrogée de « naviguer » dans les échanges sans avoir la possibilité pour autant de trop dévier des objectifs fixés par le chercheur. Ces entretiens semi-directifs sont ainsi à la croisée des deux catégories de l'entretien semi-directif : le « centré » et celui à réponses libres : tantôt le chercheur est libre dans sa façon de poser des questions, avec des thématiques larges, prédéfinies avec la possibilité de rajouter de nouvelles interrogations pendant l'entretien (à réponses libres), tantôt il pose des interrogations sur un aspect spécifique du phénomène étudié à travers des questions courtes, directes et ciblées, sans divaguer sur d'autres faits du même sujet (G.Claude , 2019).

L'entretien semi-directif a ainsi pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien préétabli. L'interviewé devra aborder des thèmes que l'enquêteur aura prédéfinis. Le but principal de l'interviewer sera de s'assurer que tous les thèmes figurant sur son guide d'entretien soient abordés et qu'il récupère un maximum d'informations pour comprendre le phénomène étudié. L'objectif étant de faire s'exprimer le plus possible l'interviewé, il faudra tout de même que l'interviewer laisse une certaine marge de liberté au répondant pour que celui-ci puisse choisir « la direction » vers laquelle il voudra « aller » pour s'exprimer, c'est-à-dire qu'il se sente libre de choisir l'ordre dans lequel seront abordés les différents thèmes.

Selon Qu et Dumay (2011)⁴⁹⁷ *« les entretiens semi-directifs sont particulièrement adaptés pour explorer des sujets complexes et multidimensionnels, car ils permettent aux participants d'exprimer leurs points de vue de manière détaillée et nuancée ».*

Cette technique a permis d'explorer en profondeur les perceptions, les opinions et les expériences des participants, tout en autorisant une certaine flexibilité pour aborder des thèmes non prévus initialement. Cette approche est en accord avec les recommandations de Galletta

⁴⁹⁷ Qu, Sandy Q. and Dumay, John, The Qualitative Research Interview (2011). Qualitative Research in Accounting and Management, 8(3), 238-264, May 14.

(2013), qui affirme que « *les entretiens semi-directifs offrent un équilibre entre la structure nécessaire pour couvrir les thèmes de recherche et la flexibilité permettant d'explorer des perspectives inattendues* »⁴⁹⁸

Par conséquent, l'entretien semi-directif est dynamique, et le guide flexible dans le sens où le chercheur peut se permettre de faire des relances et adapter les questions en fonction des réponses des participants, explorer des pistes intéressantes qui émergent au cours de l'entretien et approfondir certains points.

Il est donc nécessaire d'accorder une attention toute particulière à la construction du guide d'entretien qui constitue une étape décisive conditionnant la réussite et la pertinence de l'entretien, de la phase d'interrogation à celle de l'analyse. Véritable outil de structuration de la pensée du chercheur, le guide d'entretien constitue un memento et représente un filet de sécurité qui permet au chercheur d'optimiser le déroulement de l'entretien (G.Claude, 2019). C'est pourquoi, il est préconisé de procéder en trois étapes précises pour réaliser ce guide :

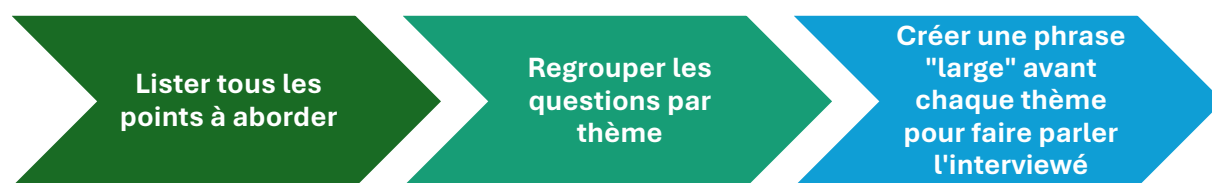


Figure 11 : Etapes d'élaboration d'un guide d'entretien (élaboration propre)

Une fois la définition du cadre général de la recherche terminée, il a été possible de s'en inspirer pour élaborer notre guide d'entretien dont les principales thématiques sont présentées ci-dessous. La version complète du guide est fournie en annexes (annexe 2). Notons qu'un document explicatif du sujet de l'étude, de ses objectifs ainsi que du déroulement de l'entretien a été envoyé avec le guide d'entretien aux dirigeants concernés.

Principales thématiques du guide d'entretien	
Thème 1	Présentation et questions générales : - Présentation de l'interviewé - Présentation de l'entreprise et de son activité - Présentation de la famille propriétaire et dirigeante
Thème 2	Historique de l'entreprise : - Création et débuts

⁴⁹⁸ Galletta, A. (2013). Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication. New York University Press.

	- Evolution de l'entreprise - Faits marquants - Différentes équipes dirigeantes qui se sont succédé - Relation famille / Entreprise
Thème 3	Système de gouvernance et transmission : - Organisation de la gouvernance : de l'entreprise et de la famille - Mise en place de structures et instances de gouvernance - Evolution du système de gouvernance, l'organisation - Répartition des pouvoirs et responsabilités, - Gestion des conflits - Planification de la transmission - Processus de transmission - Problèmes et obstacles liés à la transmission
Thème 4	Résilience et solidité face aux crises : - Principaux crises et bouleversements vécus - Processus de gestion de ces crises - Acteurs clés dans la gestion des crises - Rôle de la famille
Thème 5	Stratégie et capacités stratégiques : - Choix et évolution stratégiques - Culture et valeurs - Management et rôle du personnel - Relations avec les parties prenantes - Facteurs clés de succès - Innovation versus tradition - Apports de la famille - Position concurrentielle
Thème 6	Politique financière : - Actionnariat - Politique de dividendes - Politique de financement - Politique d'investissement
Thème 7	Synthèse : - Réflexion sur les facteurs de pérennité de l'entreprise - Conseils à donner à des dirigeants d'EF souhaitant pérenniser leurs entreprises

B. Le recueil documentaire

Le recueil documentaire permet de collecter des informations à partir d'écrits déjà existants sur le sujet de recherche et en l'occurrence sur les cas étudiés⁴⁹⁹. Cette technique de collecte des données secondaires est celle qu'on a privilégiée après les entretiens, puisqu'elle nous a permis de recueillir de nouvelles informations venues non seulement compléter les données primaires issues des entretiens, mais également de les corroborer et de les trianguler.

En ce sens, pour accroître la validité de construit de la recherche, au moment de la collecte des données, le chercheur est appelé à utiliser plusieurs sources d'information (écrites, orales), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entrevues, observation, schémas) et divers informateurs (Hlady Rispal, 2015). Par conséquent, on a estimé que les entretiens étaient insuffisants pour mener convenablement une étude de cas et aboutir à des résultats satisfaisants et valides. D'où le recours à toutes les autres sources de données auxquelles on a pu accéder.

La collecte documentaire n'est évidemment pas sans obstacles, puisque certains documents qui auraient pu nous intéresser sont internes et confidentiels et donc non accessibles. De même, certaines archives d'entreprises sont inexistantes. Ainsi, dans la majorité des cas, il était difficile par exemple de trouver des historiques détaillés qui retracent parfaitement l'évolution de l'entreprise ainsi que l'histoire de la famille fondatrice et ce depuis la création. C'est pour cette raison, que dans notre analyse, il y a parfois des zones temporelles « vides » au titre desquelles on n'a pas pu collecter suffisamment de données, ou pour lesquelles les informations n'étaient pas complètes.

Malgré ces insuffisances, on a tout de même pu consulter des documents (sur divers supports) qui nous ont permis d'avoir des données pertinentes et suffisamment satisfaisantes par rapport à nos objectifs.

Les principales sources documentaires mobilisées sont les suivantes :

- Articles de presse
- Blogs
- Etudes de cas
- Documents internes aux entreprises étudiées issues notamment des archives
- Ouvrages sur lesdites entreprises (en éditions limitées)

⁴⁹⁹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative>

- Des vidéos : interviews et témoignages des dirigeants, des membres du personnel, de professionnels.
- Des rapports d'activité et des états financiers des entreprises qui divulguent leurs informations financières
- Les sites internet officiels des entreprises étudiées
- Des avis des clients sur des plateformes de notation

Les données étant recueillies, il convient d'expliquer dans le paragraphe suivant, la manière dont elles ont été traitées et analysées.

III. L'analyse des données

Après la phase de collecte, il convient de réduire, de condenser et de présenter les données pour leur donner du sens (M.B. Miles et A.M. Huberman, 2003)⁵⁰⁰. C'est la phase de l'analyse des données qui, dans le cadre de recherches qualitatives, implique trois processus : la description, l'analyse et l'interprétation (K.Richomme-Huet et A.D'Andria, 2012).

Constituant une étape importante dans la recherche qualitative, l'analyse et le décryptage des données constitue un élément crucial pour justifier la validité interne et externe de la recherche. La méthode d'analyse permettra en effet au chercheur de prouver la pertinence de son travail à l'ensemble de la communauté scientifique. Cela s'avère encore plus délicat dans le cadre des études qualitatives considérées par certains comme relativement subjectives et manquant d'une certaine scientificité par rapport aux études quantitatives.

Afin de pallier ces critiques et répondre à des questionnements de nature qualitative, de nombreux outils informatiques ont été développés permettant notamment de faire des analyses de contenu et des analyses lexicales comme Atlas.ti, MaxQDA, Alceste ou encore Tropes. Ces outils informatiques ne cessent de se développer et de connaître des avancées, surtout quand on s'aperçoit du recours de plus en plus fréquent aux recherches qualitatives et de la popularité montante de ce type de recherche.

1) Outils et moyens mobilisés pour l'analyse des données :

Dans le cadre du présent travail, et en ce qui concerne les outils mobilisés :

⁵⁰⁰ Miles, M.B. et A.M. Huberman, Analyse des données qualitatives (2e édition), De Boeck, Bruxelles, 2003

- **Pour ce qui est de la retranscription des entretiens** : on a eu recours au logiciel en ligne payant « Transkriptor » qui nous a permis de bénéficier d'un gain de temps considérable. Bien évidemment, un travail de relecture, de vérification et de correction a dû être effectué, puisque de nombreux termes et structures de phrases ont été mal retranscrits par ledit logiciel.
- **Pour ce qui est de l'analyse** : on a procédé à une analyse des entretiens assistée par le logiciel Nvivo (2020, R1). Notons que tout le travail d'analyse a été fait intégralement par nos soins, le logiciel nous ayant apporté une aide en ce qui concerne l'organisation, le codage, le répertoriage de données, sans compter les requêtes ainsi que les graphiques qui étaient utiles face à certains questionnements ainsi que pour la visualisation des données. Également, les données issues des entretiens ont été analysées les premières, et ensuite cette analyse a été complétée par celle des données secondaires issues du recueil documentaire. Notons que ces données documentaires ont fait l'objet essentiellement d'une analyse manuelle en raison notamment de la non prise en charge par Nvivo de certains supports (des vidéos, certains fichiers audio).

2) Typologie et étapes de l'analyse des cas :

A. Choix de l'analyse de contenu thématique

Une analyse de contenu thématique a été réalisée. Il s'agit d'une méthode classique largement utilisée et reconnue dans les recherches qualitatives et opérant une catégorisation des énoncés dans des thèmes d'analyse. Guest et al. (2012)⁵⁰¹ affirment que « *l'analyse thématique est particulièrement efficace pour identifier les thèmes communs dans un ensemble de données qualitatives* ». Basée sur le repérage des idées significatives et leur catégorisation, ce type d'analyse a pour objectif d'identifier les unités sémantiques constituant l'univers discursif de l'énoncé (G.Ollivier, 2017)⁵⁰². Comme le soulignent Braun et Clarke (2006), « *l'analyse thématique est une méthode permettant d'identifier, d'analyser et de rapporter des modèles (thèmes) au sein des données. Elle organise et décrit votre ensemble de données en détail* ».⁵⁰³

Par ailleurs, cette technique fait en quelque sorte disparaître la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un corpus à un autre, se réfère au même thème, cherchant

⁵⁰¹ Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Applied thematic analysis. Sage Publications

⁵⁰² Ollivier, Guillaume. (2017). L'analyse qualitative avec Nvivo.

⁵⁰³ Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101

ainsi à atteindre une cohérence thématique intercorpus et ignorant de ce fait la cohérence singulière du discours (Blanchet et Gotman, 1992)⁵⁰⁴.

Permettant d'identifier, d'analyser et de rapporter les thèmes ou les motifs qui émergent des données, cette approche est particulièrement adaptée à notre étude, car comme l'affirment Nowell et al. (2017), « *l'analyse thématique est utile pour examiner les perspectives de différents participants de recherche, mettant en évidence les similitudes et les différences, et générant des insights inattendus* »⁵⁰⁵. Elle se caractérise notamment par sa flexibilité et son adaptabilité à différents types de données qualitatives, tels que les transcriptions d'entretiens, les notes de terrain ou les documents textuels.

Pour toutes ces raisons et à l'égard de l'objet et des objectifs de notre étude, le choix de cette méthode d'analyse s'est imposé tout naturellement : cherchant à identifier des facteurs de pérennité, ce sont les idées, le sens des mots, le contenu et la signification des données discursives et textuelles et également chiffrées qu'on essaie de capter en vue d'en faire émerger des catégories, des thèmes et des concepts.

L'analyse des entretiens ainsi que celle des documents a fait apparaître un certain nombre de thèmes (codes thématiques) dont certains ont été regroupés ensemble, et d'autres scindés en des sous-thèmes afin d'apporter plus de pertinence et de détails à l'analyse du cas. Ces thèmes renferment des concepts qu'on a identifiés comme constitutifs de notre modèle conceptuel explicatif de la pérennité. Ces thèmes ont également été mobilisés pour la définition d'un modèle stratégique applicable à une vision long-termiste.

Comme on l'a mentionné plus haut, nous avons tout d'abord commencé par faire l'analyse des données primaires issues des entretiens. Nous avons par la suite procédé à l'analyse des données secondaires venue compléter et corroborer la première analyse. La démarche et la logique suivies étant les mêmes pour les deux analyses, sauf que la seconde a nécessité en plus un travail manuel.

Notons que cette analyse s'est faite en deux temps :

- D'abord, une analyse de chaque cas à part (une analyse intra-cas) mettant notamment en valeur l'unicité et les spécificités de chaque cas,

⁵⁰⁴ Op.cité.

⁵⁰⁵ Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.

- Puis une analyse comparative inter-cas au titre de laquelle on a rapproché les résultats des analyses intra-cas afin d'en faire émerger des thèmes communs et récurrents. Ces thèmes seront à la base de la construction de notre modèle conceptuel.

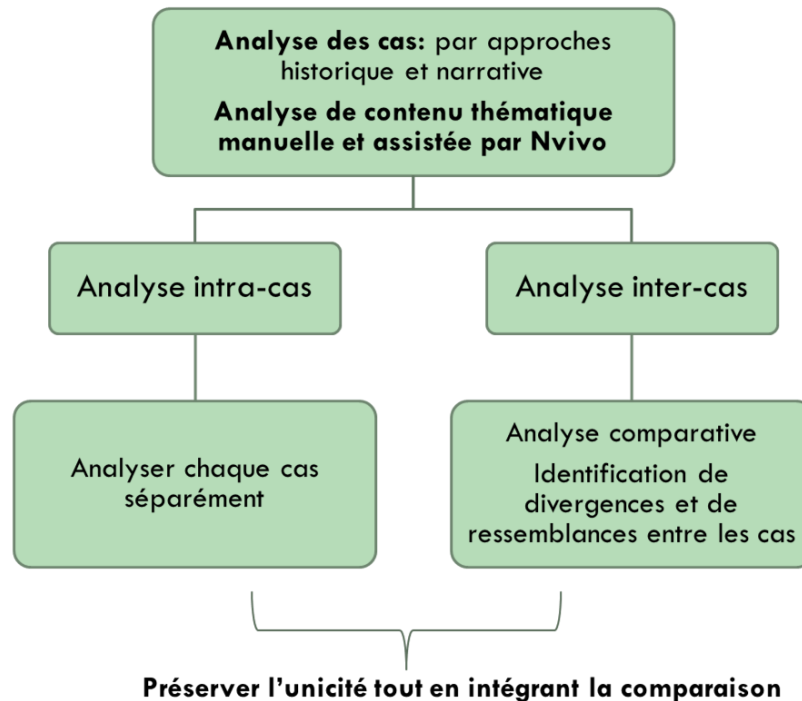


Figure 12 : caractéristiques de l'analyse des cas (élaboration propre)

a) Analyse de contenu thématique intra-cas :

Il a été procédé pour chaque cas (analyse intra-cas) à une extraction de différents thèmes en face desquels on a reporté les traits majeurs du discours des interviewés issus des entretiens, mais également des témoignages, vidéos et document issus du recueil documentaire. On a notamment opéré à la fois une analyse/synthèse horizontale et une analyse/synthèse verticale,

- **Deux analyses :** Consistant en une *analyse horizontale* ayant pour but de comprendre les réponses et informations fournies par chaque source de données (primaires et secondaires) de chaque individu pour un thème (code) donné, et une *analyse verticale* permettant de savoir ce qui a été répondu/constaté pour l'ensemble des thèmes donnés.
- **Deux synthèses :** Consistant aussi en une *synthèse horizontale* qui permettra de connaître le constat global issu de l'ensemble des sources de données (primaires et secondaires) sur un thème donné, et *une synthèse verticale* qui permettra de synthétiser les idées générales issues de chaque source de données par rapport à l'ensemble des thèmes donnés.

Cette analyse intra-cas (pour chaque cas) est présentée dans le schéma qui suit :

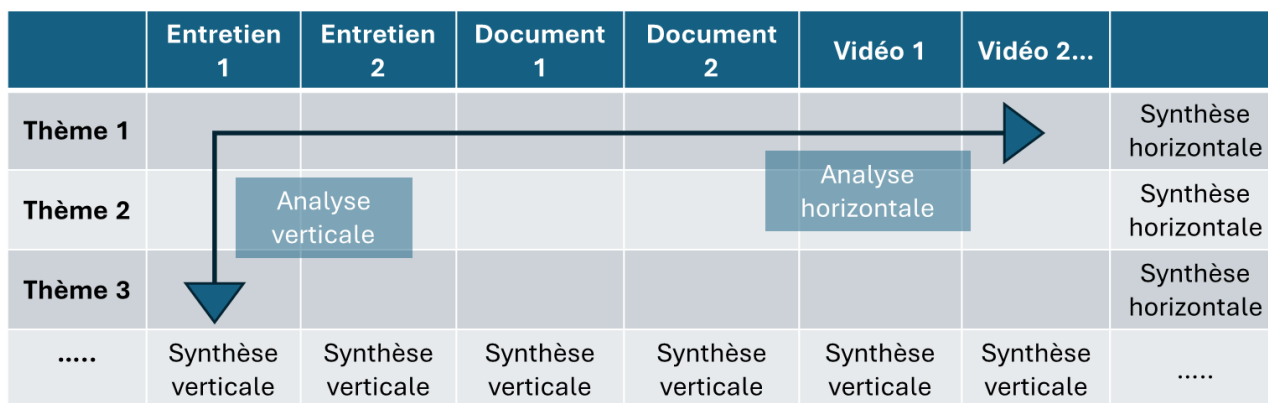


Figure 13 : Caractéristiques de l'analyse intra-cas (élaboration propre)

b) Analyse de contenu thématique inter-cas :

Dans cette seconde étape de l'analyse, on a repris la même démarche décrite plus haut pour l'analyse intra-cas, mais cette fois, l'analyse, qu'elle soit horizontale ou verticale se fait au niveau des cas. Son objectif étant d'effectuer un travail de comparaison et d'identification de faits, de thématiques récurrentes à partir desquels on pourrait construire notre modèle conceptuel.

Schématiquement, cette analyse inter-cas se présent comme suit :

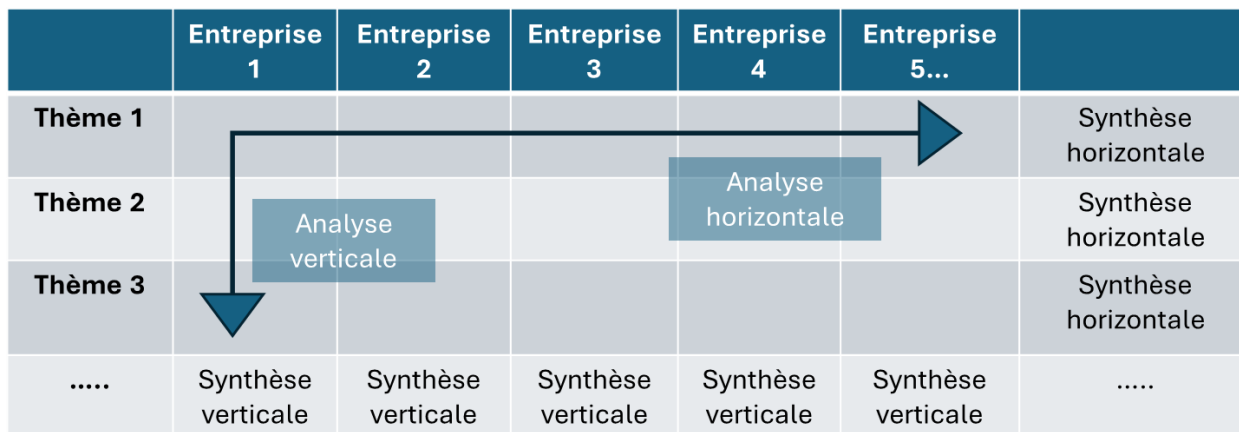


Figure 14 : Caractéristiques de l'analyse inter-cas (élaboration propre)

c. Approches historique et narrative :

- **Approche historique :** L'approche historique, aussi appelée analyse historique comparative, consiste, pourrait-on dire en simplifiant, à étudier l'histoire et les phénomènes contemporains en vue de montrer comment les sociétés fonctionnent et se transforment. Ce type d'analyse a une longue tradition dans plusieurs sciences sociales.

(J.Jenson et M.Gazibo (2015).⁵⁰⁶ Dans notre cas, il ne s'agit pas d'étudier exclusivement toute l'histoire des entreprises étudiées, mais on se base notamment sur des faits et événements historiques ayant marqué l'évolution desdites entreprises. L'étude de leur pérennité implique inévitablement une connaissance suffisante de l'historique de ces entreprises.

- **Approche narrative :** comme on s'intéresse dans notre étude à des faits historiques, on consacrera une partie assez conséquente de notre travail à la présentation de l'histoire des entreprises objet de notre recherche. Cela implique pour nous le recours à l'approche narrative, qu'on mobilise également au niveau de la partie consacrée à l'analyse des cas, l'explication de certains faits, concepts et aspects du phénomène étudié ne pouvant être étayés que par le recours à cette approche. L'argument de base de Polkinghorne (1988)⁵⁰⁷ en faveur des approches narratives et soutenu par d'autres auteurs, était que le mode narratif de connaissance fournit une perspective holistique et un rapport étroit avec l'expérience vécue, ce qui est perdu dans la recherche de « vérités » générales et de corrélations entre des variables qui ont été vidées de leur contexte. Lyotard (1979) considère radicalement tous les scientifiques comme des conteurs, arguant qu'il n'est pas possible de décrire le résultat d'une expérience si ce n'est en racontant une histoire. Bien qu'elles aient été développées depuis plusieurs années, les approches narratives demeurent sous exploitées et peu nombreuses dans le domaine de recherche relatif à l'entreprise familiale (Lucie Bégin et al, 2014). Dans leur article, les auteurs encouragent les chercheurs engagés dans l'étude des EF à adopter une approche narrative comme choix méthodologique, cette dernière permettant d'approfondir et d'affiner la compréhension de l'EF, de son histoire et de son évolution, et aboutit in fine à des connaissances et à l'obtention d'informations riches, profondes et souvent inaccessibles à d'autres méthodes. Shen Li et Tsai (2014)⁵⁰⁸ soulignent l'intérêt de cette approche et mettent en évidence ses apports par rapport aux autres approches méthodologiques surtout en ce qui concerne l'étude des EF.

On peut résumer l'étape de l'analyse des données dans le tableau ci-dessous :

⁵⁰⁶ Jenson, J., & Gazibo, M. (2015). Op.cité.

⁵⁰⁷ Polkinghorne, D. E. (1988). Narrative knowing and the human sciences. Albany, NY:State University of New York Press

⁵⁰⁸ Johansson, A., Li, S. & Tsai, D. (2014). What stories are told from a family business and when?. Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship, 13, 171-186. <https://doi.org/10.3917/entre.133.0171>

Analyse des données empiriques

- Définition préliminaire de thèmes issus de la revue de la littérature
- Lecture approfondie des entretiens à la suite de leur transcription (données primaires)
- Lecture et analyse des documents consultés (données secondaires)
- Définition préliminaire de thèmes au fur et à mesure que la lecture des données avance
- Identification de variables explicatives pour chaque thème (des unités d'analyse)
- Développement d'un fil conducteur entre les différents thèmes et variables identifiés.
- Identification des liens avec des concepts et des propositions théoriques
- Regroupement ou décomposition de certains thèmes selon le besoin
- Proposition d'un corpus final de propositions tenant compte à la fois de la partie théorique et de la démarche empirique
- Identification des concepts explicatifs de la pérennité et des liens entre eux
- Proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes

B. Du codage aux concepts :

Hlady Rispal (2002) rappelle que les études de cas, basées sur des investigations approfondies, ont pour objectif le développement de concepts, d'explications, de propositions théoriques qui aident à la compréhension d'une perception, un comportement ou une situation donnée. L'optique poursuivie dans ce cas relève plus de la découverte et de la génération de concepts que de la validation de théories existantes.

Ces explications, ces propositions sont le fruit d'un processus de conceptualisation ou d'agrégation des données empiriques. Cela passe par l'étape de la codification des données, qui a été définie selon C.Selltiz et al (1977)⁵⁰⁹ comme étant une technique autorisant la classification des données dans des catégories.

Nous inscrivant dans une analyse de contenu thématique, ce travail de codification revêt dans notre cas une importance majeure.

On s'est par ailleurs inspirés pour les étapes de codage et de catégorisation de la méthode Gioia (2013)⁵¹⁰ qui est une approche qualitative systématique pour le développement de concepts,

⁵⁰⁹ Selltiz C., Wrightsman L.S., Cook S.W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Ed. HRW, Montréal, 1977.).

⁵¹⁰ Gioia, Dennis & Corley, Kevin & Hamilton, Aimee. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. Organizational Research Methods. 16. 15-31.

souvent utilisée dans la recherche en gestion et en organisation. Théorisée par Dennis A. Gioia et ses collègues, cette méthode se distingue par son processus inductif rigoureux et a le mérite de permettre le développement de nouveaux concepts tout en restant rigoureuse et systématique (P.Monin, 2013)⁵¹¹.

a) Codification :

Comme le préconisent Miles et Huberman (2003), on a défini un projet de codage précis, qui a établi au préalable une liste de codes (ou nœuds) qu'on a attribués aux principaux axes de recherche issus de la revue de la littérature. Il ne s'agit pas ici d'un travail de codage à proprement parler, mais c'est un travail préliminaire qui nous permet de mieux organiser notre travail, dans le sens où ces codes nous aident à « répertorier et classer » les codes empiriques en fonction de l'axe d'analyse à qui il appartient.

De ce fait, ces axes, qu'on a appelés « Codes Axes » (Ex : Code Axe « Histoire » ; code Axe « Gouvernance » ; Code Axe « capacités organisationnelles » etc..) ne représentent ni des concepts, ni des catégories ou thématiques qu'on cherche à identifier à travers notre étude. Leur nombre n'est également pas statique, puisque de nouveaux axes et notamment des sous-axes apparaissent au fur et à mesure que l'analyse avance.

Comme le souligne Hlady Rispal (2002), lors de la phase de codification, cette dernière est structurée en fonction de choix de priorité opérés par le chercheur, ce dernier pouvant opter par une codification par unité d'analyse, ou encore par thème et/ou par matériau collecté. Dans notre cas, pour faire notre analyse thématique, on a opté pour cette dernière option. Selon l'auteure, le chercheur « privilégie l'analyse d'un type de données (données principales) tout en ayant recours aux autres données collectées (données confirmatoires ou infirmatives) ». L'auteure cite le cas où le chercheur peut privilégier les données primaires collectées lors des entretiens et utiliser les données observées et les données secondaires (documentation interne ou externe par exemple) comme des données confirmatoires et infirmatives. C'est ce qu'on a choisi de faire, en commençant notre analyse avec l'exploitation des données primaires issues des entretiens. Cette analyse a été complétée par celle relatives aux données secondaires collectées.

Codage des données empiriques (primaires et secondaires) :

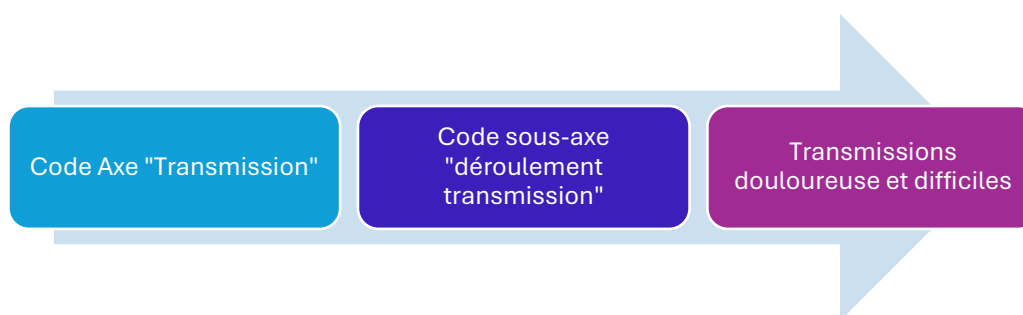
⁵¹¹ P.Monin (2013). « Atelier méthodes de recherche réflexions sur la méthodologie « à la Gioia ». EM Lyon Business School.

Cette étape consiste à attribuer des codes à des segments de texte significatifs sous forme d'étiquettes, phrases ou idées. Notons que lorsqu'un segment de texte semblait pouvoir faire l'objet d'un codage multiple, c'est-à-dire qu'il représentait simultanément plusieurs thèmes, on a opté pour un codage multiple afin d'éviter de « forcer » les données vers une variable particulière (Vas, 2005)⁵¹². (Ex : le même segment de texte concerne à la fois le code « transmission », et le code « Gestion des conflits »).

Durant cette phase, nous avons eu recours à deux niveaux de codage, comme le recommandent Gioia et al (2013) :

- *Codage de premier ordre* : les données sont codées en utilisant notamment les termes et les concepts des participants eux-mêmes. (Ex : en parlant de transmission, le segment de texte analyse est « *On a passé les périodes très très difficiles dans la, dans la douleur.* » => Le code qui lui a été attribué est « Transmissions douloureuses et difficiles ».

Schématiquement, cela se présente comme suit :



- *Codage de second ordre* : on a essayé d'interpréter les codes de premier ordre pour identifier des thèmes plus abstraits et théoriques : Ex : le code « mobilisation de ressources familiales » est assigné à un code plus global appelé « Familiness »). A ce stade, les codes similaires seront regroupés en thèmes plus larges, qui représenteront les idées principales qui émergent des données. Des sous-thèmes peuvent également être identifiés au besoin.

b) Catégorisation :

Cette étape consiste en un travail de conceptualisation et de comparaison. Hlady Rispal (2002) souligne qu'une catégorie est « *un mot ou une expression qui désigne à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique tel que perceptible dans un corpus de données* ».

⁵¹² Vas, A. (2005), « Le processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management international*, hiver, vol. 9, no 2, p. 21-36.

Plus précisément, il s'agit lors de cette phase de procéder à :

- **Révision et affinement des thèmes** : les thèmes seront revus et affinés en fonction de leur pertinence par rapport à la problématique de recherche et de leur cohérence interne.
- **Définition et nomenclature des thèmes** : Les thèmes seront définis de manière précise et une nomenclature claire sera établie pour faciliter leur identification et leur analyse.

IV. Limites de la recherche relatives à la collecte et à l'analyse des données

Il convient d'évoquer à ce stade les limites de notre recherche pouvant être liées à la collecte et à l'analyse des données.

En effet, une limite importante réside dans le fait que la principale source de données est l'entretien, c'est à dire le discours des personnes interrogées. On s'appuie alors en grande partie sur la perception qu'ont les répondants du phénomène étudié. Et malgré des efforts de distanciation, le chercheur se retrouve orienté dans sa recherche par ces discours, ce qui pourrait altérer son objectivité, et le pousser inconsciemment à appréhender son étude en ayant comme référentiel la vision des répondants.

Également, on pourrait dire qu'il n'est pas aisé pour un chercheur de recueillir des données dans le contexte des EF. D'abord, en adoptant la méthode de l'étude de cas, il est confronté à des problèmes liés à la démarche de recherche et à la validité méthodologique. En outre, il fait face à des difficultés d'ordre matériel liées aux terrain et spécificités du contexte. Dans notre cas :

- Comme on l'a déjà expliqué plus haut, la première difficulté rencontrée a été la prise de contact qui s'est avérée difficile. Également, au départ, on souhaitait interroger d'autres personnes impliquées dans l'EF en dehors des dirigeants, mais en raison de problèmes de disponibilité, notre plan a changé et on s'est seulement focalisé sur les entretiens avec les dirigeants. De ce fait, on a renoncé à une source d'informations qui aurait pu enrichir notre analyse, nous fournir une vision différente du phénomène étudié et appuyer davantage la triangulation des données.
- La durée nécessaire pour mener un entretien en profondeur constitue également une contrainte dans le sens où un dirigeant occupé à piloter son entreprise, peut difficilement se libérer et consacrer un temps important aux entretiens.
- La technique des entretiens ne permet pas parfois d'obtenir le degré de détail attendu ou souhaité. Par ailleurs, la question qui se pose parfois est celle de savoir si les interviewés

répondent de manière sincère, s'ils n'occultent pas volontairement certaines informations, ou s'ils disent ce que le chercheur a envie d'entendre.

- Enfin, on précise que certains aspects auxquels on s'est intéressé, n'ont pas pu être traités d'une manière approfondie, par manque d'informations. En effet, en ce qui concerne certains axes de notre recherche, on a remarqué une rétention de l'information de la part des répondants, cette dernière ayant pu être jugée confidentielle ou sensible. Cette difficulté a été principalement rencontrée lorsqu'on a abordé la partie relative aux conflits, un sujet très délicat et parfois gênant : on a remarqué que les répondants se contentaient de donner des réponses assez concises ne souhaitant pas approfondir le sujet. Parfois même on a ressenti un certain malaise qui nous a fait comprendre qu'il s'agissait de questions sur lesquelles il était préférable de ne pas s'attarder. Dans une optique d'optimisation du déroulement des entretiens, on a préféré ne pas insister et passer à d'autres thématiques. C'est pour cette raison que certaines données empiriques collectées ne sont pas suffisamment riches, ni détaillées en comparaison avec ce qui a été développé dans la partie théorique.
- Enfin, la disponibilité des données a surtout été problématique lorsqu'on voulait obtenir des informations relatives à des faits historiques. En effet, les entretiens et la documentation disponible ont tendance à relater les événements les plus récents. De ce fait, au niveau des parties traitant de la gestion des crises et de la transmission, il nous a été compliqué d'avoir des informations relatives à des crises lointaines comme les guerres par exemple et aux premières transmissions. Par conséquent, notre étude nous a permis seulement d'avoir une vision globale de la capacité de résilience des entreprises Hénokiennes, n'ayant pas pu aller dans les détails par manque de données. Et pour ce qui est de la transmission, on s'est surtout basé sur les données relatives aux deux ou trois dernières transmissions. De ce fait, on est bien conscients des limites pouvant frapper notre analyse en raison de ce manque de données.

Maintenant que la stratégie et la méthodologie de recherche ont été présentées et expliquées, il convient de passer à l'analyse des cas étudiés et d'exposer en dernier lieu les résultats de la recherche. A ce titre, comme le préconise Hlady Rispal (2015), un compte rendu de l'analyse de chaque cas a été remis aux dirigeants interrogés afin de récolter leur avis, obtenir leur validation, corriger/modifier certains éléments et vérifier la véracité ainsi que la fidélité de l'analyse à la réalité étudiée.

On termine cette partie avec la présentation d'un schéma synthétique de l'étape de codage des données, en s'inspirant de Gioia (2013) et de Saldaña (2013, p. 13), dans Point, S. (2018) dans Françoise Chevalier éd., Les méthodes de recherche du DBA. EMS Editions, 2018 :

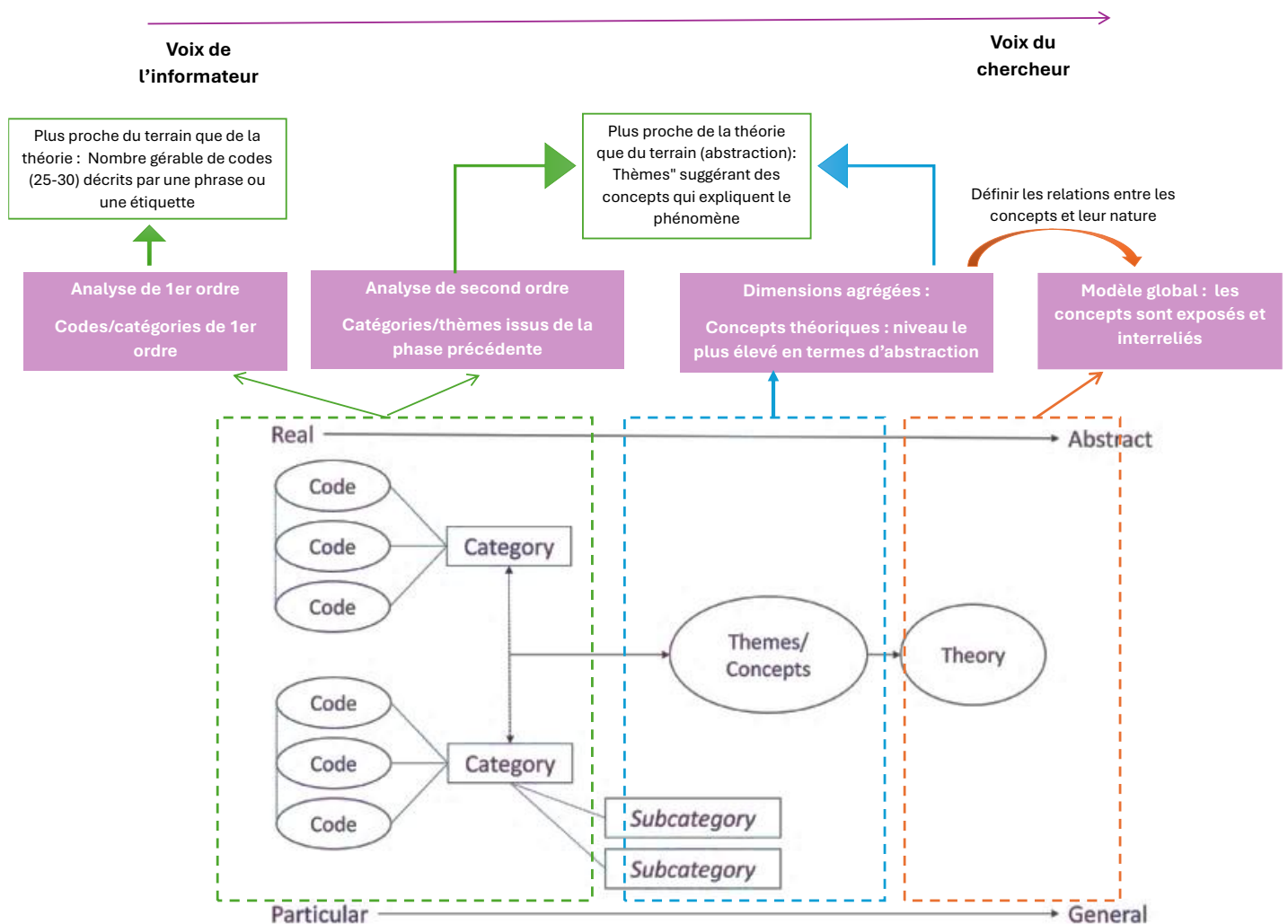


Figure 15 : étapes de codage : synthèse (élaboration propre)

Source : Gioia (2013) et Saldaña (2013, p. 13), dans Point, S. (2018) dans Françoise Chevalier éd., Les méthodes de recherche du DBA. EMS Editions, 2018,

Chapitre 2 : Analyse intra-cas

A ce stade de la recherche, on arrive à l'étape qui constitue le cœur de notre étude, à savoir celle de l'analyse des cas.

Comme on l'a évoqué plus haut, au début de la deuxième partie du présent travail, on a fait le choix de procéder à une analyse des cas en deux temps : une analyse intra-cas suivie d'une analyse inter-cas.

Le présent chapitre est dédié à la première phase de l'analyse-intra cas qui consiste à étudier individuellement chaque cas sélectionné. Cette partie a l'avantage de mettre à profit la richesse des données collectées afin d'en générer une analyse approfondie et riche n'occultant pas l'unicité de chaque cas étudié.

Cette analyse constitue également une phase nécessaire au passage à l'analyse inter-cas, puisqu'elle permet de générer des observations empiriques propres à chaque cas, qui feront par la suite l'objet d'un travail de comparaison et d'agrégation, ce travail étant lui-même et à son tour nécessaire à la formation, la compréhension et la présentation des résultats de la recherche.

Pour ce qui est de la structure du présent chapitre, ce dernier sera constitué de neuf sections, chacune représentant un cas étudié. Chaque section est articulée autour des axes de recherche identifiés dans la première partie théorique du présent travail.

Autrement dit, chaque section débutera par une présentation du cas étudié ainsi que celle de son historique afin d'apporter une compréhension du contexte dans lequel l'entreprise étudiée a été créée et a évolué.

Dans un second temps, on s'intéressera à l'identification et à l'analyse des particularités du système de gouvernance et du processus de transmission de l'entreprise étudiée.

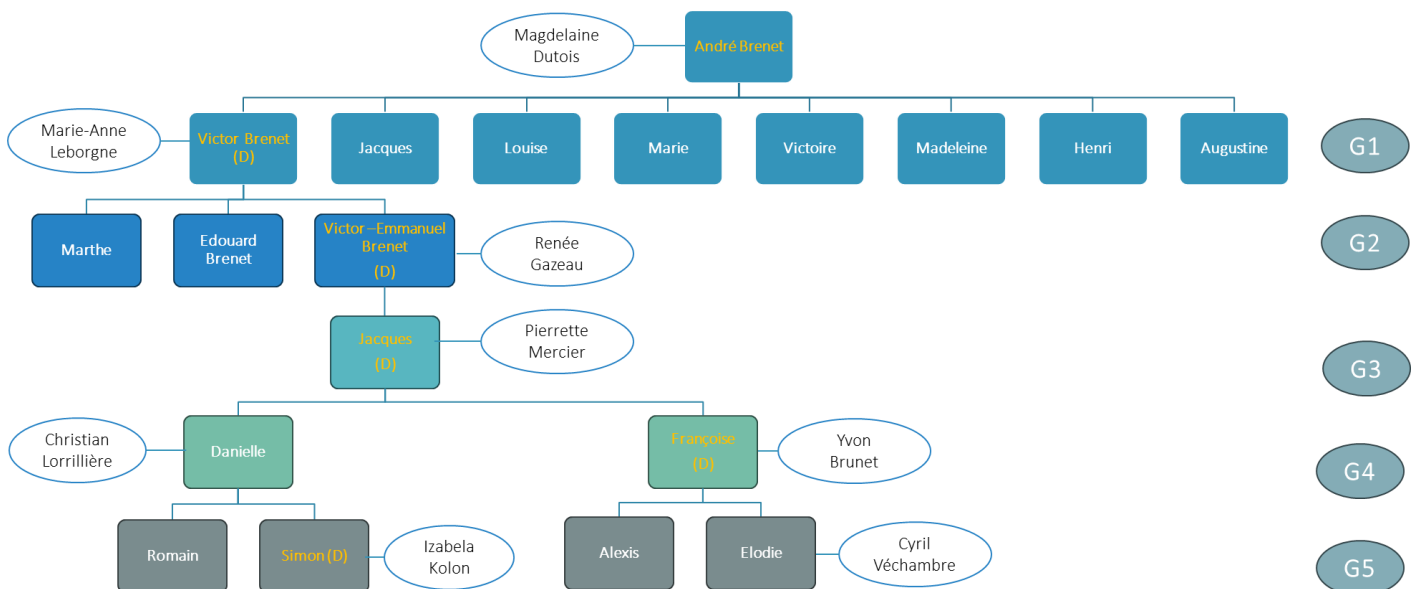
Dans une troisième partie, c'est l'étude du comportement des entreprises étudiées dans un contexte de crise qui nous intéresse, afin d'en conclure comment et par quels moyens lesdites firmes ont réussi à développer une capacité de résilience au cours de leur longue existence.

Dans une quatrième et dernière étape, on s'attardera sur l'analyse des aspects de nature stratégique caractérisant chaque cas étudié, à travers l'étude de la démarche et de l'évolution stratégiques de l'entreprise étudiée et l'identification des capacités organisationnelles clés ou distinctives qui sont génératrices d'avantages concurrentiels durables.

Section 1 : La Brosserie Brenet

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise – Brosserie BRENET		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Brosserie BRENET	Résilience Adaptation Témérité face à l'impossible Fidélité à l'égard des partenaires
Forme juridique	SA à conseil d'administration	
Lieu	Niort	
Année de constitution	1898	
Activité actuelle	Conception et fabrication des brosses techniques sur mesure pour tout type d'industrie	
Génération au pouvoir	5 ^{ème} génération	
Dirigeant actuel	Simon LORRILLIERE (PDG depuis 2013)	
Effectif moyen	Entre 15 et 20	



La 1^{ère} génération : Victor Brenet

La Brosserie Brenet est une société familiale spécialisée aujourd'hui dans la conception et la fabrication de brosses techniques sur mesure pour tous secteurs d'activité depuis maintenant 5 générations.

En s'appuyant principalement sur le site officiel de l'entreprise et plus particulièrement sur l'ouvrage de Cécile Girardin⁵¹³ qui a reconstitué toute l'histoire de cette entreprise, on apprend que l'histoire familiale débute avec Victor Brenet qui commence à travailler comme ouvrier dès l'âge de 14 ans dans le secteur de la brosserie. Il est employé dans une brosserie réputée à Rennes dans laquelle il devient contremaître.

Signalée en faillite, cette brosserie de plus de trente ouvriers est rachetée en 1897. Victor, alors père de trois enfants et âgé de seulement 34 ans, retourne à Niort. En s'appuyant sur une expérience d'une vingtaine d'années, il crée avec son grand frère Henri une société de fabrication de brosses, rue de Fontenay à Niort, dans laquelle les deux frères se partagent également les bénéfices. L'entreprise est installée dans un quartier regroupant des tanneurs, chamoiseurs, criniers et brossiers, un emplacement stratégique notamment pour démarcher des partenaires ; et l'activité se concentrait principalement sur le métier de brossier : on recevait la soie et les fibres déjà préparées ainsi que le bois de brosse, et dans un atelier, on procédait au montage des brosses.

A cet effet, Victor exploite un carnet d'adresses qu'il s'était constitué au moment où il travaillait dans la brosserie à Rennes et fait appel à son réseau d'anciennes connaissances, un peu partout en France. Aussi, il s'approvisionne non seulement en France mais également à l'étranger en important de la soie de porc et de sanglier depuis la Russie et la Chine, ainsi que des végétaux et autres matières.

Victor essaie également de développer le volet commercial en se faisant connaître un peu partout en France : il écrit à des commerçants, bazars notamment à Paris et à Bordeaux.

Les débuts étaient cependant difficiles, en raison des retards de paiement accusés par Victor Brenet. Il recevait également quelques réclamations des clients. Mais il s'appuyait sur sa diplomatie pour trouver des arrangements et des règlements à l'amiable.

Avec la croissance du marché des brosses, notamment du fait de leur utilisation comme support pédagogique dans l'enseignement de matières comme les mathématiques, la géométrie et la physique, Victor Brenet, dans une volonté de mécaniser le processus de production, investit dans un moteur à trois chevaux.

⁵¹³ Girardin,C (2023) : « Brosserie Brenet : depuis 1897 ». Cet ouvrage a été publié à usage privé et limité à l'occasion de la célébration des 150 ans de la Brosserie Brenet.

L'aventure des deux frères s'arrête cependant, en raison notamment du manque d'implication d'Henri et l'entreprise est dissoute. En 1901, Victor retourne à Souché où il hérite d'un terrain sur lequel il va construire l'EF qu'on connaît aujourd'hui et que ses descendants vont développer sur quatre générations.

En 1903, Victor poursuit seul l'aventure en lançant une activité d'achat et de revente de soies de porc et de préparation de fibres, et sa clientèle principale est constituée de brosseries. Son domicile fait office d'atelier dans lequel s'enchaînent les étapes de préparation de la soie. Etabli à dix km de Niort, Victor fait des allers-retours en charrette à cheval entre la gare de Niort, Souché et Frontenay-Rohan-Rohan pour transporter les matériaux et les brosses finies. Le propriétaire ne délaisse pas pour autant le contrôle de la fabrication de soie qu'il surveille de près en faisant des déplacements fréquents.

Ses clients deviennent plus nombreux : des brossiers localisés à Poitiers, à Paris, à Lyon, à Issoudun et surtout à Bordeaux, amenant Victor à optimiser et à faire évoluer son organisation.

Il collabore également avec son neveu André, également brossier, installé à Oran. Ce fut l'occasion pour Victor de profiter de cet intermédiaire en Algérie pour mettre en place une collaboration technique et financière. Il envoie même son fils Victor-Emmanuel (G2) en Algérie et au Maroc pour suivre les affaires de près et pour collecter les soies. Durant cette période, père, fils et neveu travaillent ensemble en s'appuyant sur une infrastructure ferroviaire et maritime opérationnelles et un système bancaire permettant les échanges financiers entre la France et ses colonies. Notons également que les liens de proximité qu'avait Victor avec certains membres de la Chambre syndicale de la brosserie, eux-mêmes faisant partie de la commission des douanes, ont facilité le commerce avec l'Algérie.

Cependant, la collaboration avec André prend fin à la suite de conflits entre l'oncle et son neveu, ce dernier décédant en 1905 à l'âge de 32 ans. Ce décès marque ainsi l'arrêt de l'activité import-export avec l'Algérie.

La 2^{ème} génération : Victor-Emmanuel Brenet

Intégrant l'entreprise en 1904 et travaillant aux côtés de son père, Victor-Emmanuel poursuit la gestion de l'importation de soies en collaborant avec des compagnies connues. La clientèle à cette époque étant constituée principalement de commerçants, artisans et laiteries.

Entre 1906 et 1908, Victor-Emmanuel fait son service militaire, laissant l'entreprise entre les mains de son père Victor aidé de ses autres enfants Edouard et Marthe, en attendant le retour de

Victor-Emmanuel. Durant cette période, les ventes s'orientent progressivement au profit du bois de brosses, au détriment de la vente de soies.

En 1906, Victor Brenet, 43 ans, fait l'acquisition du moulin de Pautrot à 30 km de Souché et de Frontenay. Le moulin est transformé en scierie et en atelier de menuiserie dans lesquels se font le découpage et la fabrication du bois de brosses. L'organisation avait ainsi évolué : le siège social à Souché, l'atelier de montage des brosses et la préparation des fibres à Frontenay et la fabrication du bois à Vernoux-sur-Boutonne. Victor partageait ainsi son temps entre le moulin et la broserie et avait ainsi un contrôle sur toute la chaîne de production.

L'entreprise vend alors à des clients régionaux (Poitou-Charentes) des brosses de ménage en soie et en chiendent de toutes tailles : des brossiers, des commerçants, des artisans (articles de sellerie), ainsi que des laiteries qui deviendront les principaux clients de l'entreprise et vers lesquelles cette dernière orientera sa stratégie en adaptant ses produits à leurs besoins. Ainsi, à partir de 1908, l'essor du marché industriel de l'agro-alimentaire apporte une nouvelle clientèle à la Brosserie et donne à cette affaire familiale une nouvelle identité et une nouvelle orientation stratégique.

S'en suit une période déstabilisante pour l'entreprise. La guerre est déclarée et les hommes de la famille Brenet, Victor-Emmanuel, son jeune frère Edouard (mort au front en 1917), ainsi que Eugène (époux de Marthe, qui travaillait également dans l'affaire familiale) sont tous mobilisés. La broserie tourne alors avec Victor, son épouse Marie-Anne et leur fille Marthe, se trouvant ainsi privée de trois ouvriers. L'entreprise traverse une période difficile avec une baisse du chiffre d'affaires, elle se sépare de l'activité de préparation des fibres à Frontenay et conserve la scierie au moulin.

Victor-Emmanuel revient en 1919, date qui marque sa succession officielle à son père Victor âgé alors de 56 ans mais qui continue à travailler dans l'entreprise avec son fils. Les commandes des laiteries sont relancées et le chiffre d'affaires croît de nouveau, notamment grâce à une revue à la hausse des prix de vente résultant d'une nouvelle politique tarifaire décidée par Victor-Emmanuel. La broserie profite également de l'arrivée des premières brosses dont l'action de brossage est mécanisée et non plus manuelle.

Avec l'aide et l'implication infaillible de son épouse Renée, Victor-Emmanuel organise l'activité comme suit : le montage des brosses se fait par des ouvriers travaillant à domicile, tandis que la finition et l'expédition sont assurées par Victor-Emmanuel et son épouse dans leur

ferme et la fabrication quant à elle, se fait à Pautrot. Le couple dirigeant passe ainsi la majeure partie de son temps dans l'entreprise familiale : la moitié à Pautrot et l'autre moitié à Souché.

Ayant tous les deux un fort caractère, Victor et Victor-Emmanuel s'embrouillent, et le fils décide de ne plus travailler avec son père âgé alors de 66 ans. Victor-Emmanuel aménage ainsi un atelier de menuiserie dans sa brosserie et embauche d'autres ouvriers et ouvrières qui travaillent à domicile.

A cette époque, l'entreprise bénéficiait d'une position de quasi-monopole, la concurrence étant pratiquement nulle, avec une clientèle principale constituée de laiteries et fromageries de la région qui payait bien et qui était fidèle.

Victor-Emmanuel poursuit le développement de son entreprise avec une diversification de la zone d'achalandage. La gamme des produits s'élargit, les recrutements se poursuivent et le dirigeant familial, aisé financièrement, investit dans l'immobilier en faisant notamment l'acquisition d'une menuiserie et d'une maison d'habitation en 1936, marquant ainsi le déménagement de la brosserie.

Arrivée de la 3^{ème} génération avec Jacques Brenet

Cette croissance est brusquement freinée par la seconde guerre mondiale, période durant laquelle Victor-Emmanuel, 52 ans, travaille avec l'aide de son fils unique Jacques (G3), 14 ans. Leurs âges les épargnent d'aller au front, ce qui leur permet de rester concentrés sur le développement de l'entreprise. Jacques intègre officiellement l'entreprise familiale en 1941, après avoir fait un apprentissage à l'école pratique des garçons à Niort, section menuiserie, ce qui lui a permis d'obtenir un CAP, marquant ainsi le premier diplôme obtenu dans la famille Brenet, en lien avec l'activité professionnelle.

Cependant, sous l'occupation, la Brosserie est repérée par les autorités allemandes comme faisant partie des forces industrielles pouvant participer à l'effort de guerre et est ainsi contrainte de travailler pour l'occupant. L'activité est ralentie durant cette période et l'entreprise perd du chiffre d'affaires (-20% en 1939 par rapport à 1938) ainsi que 41% de ses commandes. Victor-Emmanuel ne baisse pas les bras pour autant et réussit à redresser la situation en diversifiant sa clientèle (épiceries, quincailleries, gantiers etc.) et en essayant de fidéliser au maximum les clients existants. Également, face à la pénurie de certaines matières premières, Victor-Emmanuel ne tarde pas à les remplacer rapidement par d'autres matières, parfois de moindre qualité, mais lui garantissant tout de même la continuité de l'approvisionnement et donc de la

production, une continuité fortement appréciée par la clientèle qui, en temps de guerre, acceptait tout et ne pouvait pas se permettre d'être exigeante.

La guerre terminée, Victor-Emmanuel, accompagné de Renée son épouse, toujours impliquée dans l'EF, s'engage dans une stratégie d'innovation en faisant l'acquisition de nouvelles machines automatiques et semi-automatiques utilisées également par les grandes entreprises de brosserie comptant dans les 600 ouvriers. La Brosserie quant à elle, ne comptait au total que huit ouvriers : 5 à domicile, Victor-Emmanuel, Jacques et Raymond qui a joué un rôle clé dans la formation de Jacques, ce dernier le décrivant comme un modèle et un professeur.

Parallèlement, l'entreprise perd la clientèle gagnée pendant la guerre (alimentation, drogueries, quincailleries etc), en raison du manque de matériel et donc de compétitivité ; ce qui pousse la brosserie à se recentrer et à se focaliser sur le secteur des laiteries, les fromageries et quelques industries.

Jacques (G3) travaille ainsi chez ses parents en tant qu'ouvrier et reprend l'EF en 1953 qui comptait à cette époque un grand atelier au rez-de-chaussée, un hangar au 1^{er} étage et un grenier servant de réserve, une maison d'habitation dans laquelle vivaient Victor-Emmanuel et Renée, une maison contigüe, habitée par Jacques et son épouse Pierrette, un atelier destiné au travail du bois et un atelier de montage des brosses.

Victor-Emmanuel (G2) décède en 1954 à l'âge de 67 ans et Victor (G1) est mort en 1958 à l'âge de 95 ans. Les débuts ne sont pas faciles pour Jacques, qui n'avait pas suffisamment confiance en lui, se sentant peu expérimenté notamment pour la partie commerciale, et parfois snobé par les clients ; il avait l'impression de ne pas avoir le même aplomb que ses prédécesseurs. Pourtant, avec l'aide et le soutien des ouvriers, Raymond Gauthier et Raymond Bourriachon, il va se découvrir une vraie passion pour le métier, et va devenir l'une des figures les plus marquantes de l'EF, notamment par sa créativité, par son engagement dans l'expansion de l'activité et par sa manière de gérer « humainement » ses salariés.

En effet, sous le règne de Jacques, on est allé démarcher de nouveaux grossistes en laiterie (Charente, Vienne, Vendée, Maine-et-Loire, Indre-Loire). Et malgré la concurrence, le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté et l'entreprise embauchait tous les ans pour subvenir aux besoins de sa croissance. Jacques poursuit le travail de modernisation initié par son père en acquérant des machines d'occasion, et il va même au-delà, en fabricant lui-même, avec l'aide d'un ami, des machines de production, ce qui lui permettait d'économiser de l'argent et d'améliorer le rendement. L'entreprise continuait à desservir principalement le secteur agro-

alimentaire en proposant notamment des brosses faites sur-mesure, s'engageant ainsi dans une stratégie de personnalisation du produit orientée principalement vers le besoin client.

En 1961, l'entreprise compte 4 ouvriers dans la broserie qui travaillent sur les machines, ainsi que des ouvriers qui travaillent à domicile et auxquels on fait appel pour les commandes nécessitant un montage manuel et expérimenté : l'entreprise a su allier ainsi travail artisanal ancestral et innovation via la mécanisation et l'automatisation du processus de fabrication. Malgré la complexité des tâches, l'ambiance était plaisante, et Jacques Brenet mettait la main à la pâte en travaillant dans l'atelier avec ses employés.

C'est également avec Jacques Brenet, que l'entreprise s'engage dans une stratégie de croissance externe via le rachat d'autres entreprises, plus précisément des broseries. Ce fut le cas par exemple avec le rachat de la broserie Delage qui a permis à l'entreprise de récupérer une clientèle dans le secteur de la droguerie et de la quincaillerie qui vivait alors un essor de l'activité des brosses de ménage.

Arrivée de la 4^{ème} génération :

La fin des années 60 marque l'arrivée de la quatrième génération avec Danielle l'une des deux filles de Jacques en sa qualité de secrétaire comptable à mi-temps du lundi au mercredi, un travail qu'elle faisait en parallèle avec ses études.

En 1972, l'activité est en pleine croissance, et l'atelier est archi plein ; on passe de 3 à 12 personnes, sans compter les nouvelles machines acquises, ce qui pousse l'entreprise à entreprendre des travaux de construction d'un nouvel espace. Entre temps, Françoise, seconde fille de Jacques prend la place de sa sœur Danielle au bureau et Raymond Gauthier est promu contremaître. Il reste dans l'entreprise jusqu'à sa retraite, totalisant 41 ans de service.

L'année 1973 marque la séparation pour la première fois dans l'histoire de cette entreprise entre la vie privée et la vie professionnelle en emménageant dans une nouvelle usine, la maison familiale étant restée là où étaient implantés les anciens locaux.

L'essor du marché de l'industrie et de la brosse est interrompu par le choc pétrolier de 1974, et l'activité connaît un ralentissement dans un contexte d'inflation croissante : l'entreprise Brenet perd son plus gros client qui ne règle pas ses dettes, impactant ainsi la trésorerie de la broserie. C'est la première fois que l'entreprise face aux difficultés, est contrainte de licencier deux de ses ouvriers.

Le mari de Françoise, Yvon Brunet, intègre l'EF en 1974. Titulaire d'un BTS technico-commercial, il se consacre à l'EF aux côtés de son épouse et de son beau-père, à qui il reconnaît le mérite d'avoir fait passer un cap à l'entreprise grâce à sa passion pour les machines. Yvon fait l'apprentissage de tous les postes de fabrication et se forme également à la programmation d'une machine achetée en Allemagne en compagnie de Jacques. C'est d'ailleurs Yvon qui va former par la suite Raymond Gauthier le contremaître.

Yvon se consacre également au volet commercial : c'est lui qui fait le tour des petits commerces et des supérettes entre 1976 et 1982. Parallèlement, pour ce qui est du marché des laiteries fromageries c'est Jacques Brenet qui gère les affaires avec les grossistes.

En 1975 la brosserie devient une société anonyme. C'est Christian le mari de Danielle Lorrillière (G4), alors juriste, qui rédige les statuts de la nouvelle entité. Au total, l'entreprise compte huit associés : les membres de la famille ainsi que Raymond Gauthier, et quinze salariés y compris les brossières à domicile.

A partir des années 1980 un choix décisif a dû être fait par la famille Brenet et qui a consisté à abandonner la grosse brosserie de ménage. En effet, le commerce était devenu difficile : les clients étaient principalement basés à Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille et La Rochelle, mais les grandes surfaces remplaçaient progressivement les quincailleries, drogueries et épiceries.

Entre 1975 et 1982, malgré l'augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices, les brosses de ménage ne sont plus rentables et de gros dépôts de bilan des clients de l'entreprise Brenet impactent négativement la trésorerie de cette dernière.

Les années allant de 1982 à 1985 sont également difficiles : il fallait alors en finir avec la grosse brosserie et se tourner vers la brosserie technique et industrielle. Pour cela, il était nécessaire de moderniser le matériel, d'utiliser des machines électroniques, de créer de nouveaux modèles et de chercher de nouveaux clients. Durant ces années difficiles, le bénéfice fond en totalité et l'entreprise se retrouve avec deux années déficitaires.

Sur le plan familial c'était également une période difficile puisque l'épouse de Jacques, Pierrette décède en 1985, 15 jours après le décès de la mère de Jacques. Ce dernier prend sa retraite à l'âge de 60 ans et c'est sa fille Françoise qui prend sa place en tant que PDG de l'EF.

En 1983 Françoise a déjà 13 ans d'expérience dans l'entreprise. Elle et son mari Yvon assurent la gestion de l'entreprise, Jacques s'étant un peu éloigné de l'EF afin de rester aux côtés de son épouse malade.

Yvon développe le volet commercial de l'entreprise et travaille également à l'atelier tandis que Françoise assure la gestion administrative et celle des ressources humaines de l'entreprise. Elle avait pour ambition de réussir et d'aller sur les traces de son père en optant pour un management « humain » comme il le faisait. D'ailleurs, comme anecdote que les membres de la famille aiment bien raconter, Jacques était un patron de gauche front populaire. A l'époque où il travaillait encore avec son père en 1968, il a été le seul gréviste de la broserie Brenet s'opposant à son père durant toute une journée.

S'inscrivant dans la continuité du travail de son père, Françoise ainsi que son époux Yvon investissent dans l'acquisition de nouveaux équipements adaptés à la nouvelle activité. Pour cela, le couple dirigeant pouvait compter sur la stabilité, la fidélité et le savoir-faire du personnel qui a alors une ancienneté moyenne de 15 à 25 ans.

Dans le cadre de cette nouvelle activité de fabrication de brosses techniques, on est passé du bois au plastique, des fibres végétales aux fibres synthétiques en respectant les normes d'hygiène.

Vers les années 1975, on assiste alors à une évolution stratégique de l'entreprise : après les brosses pour les laiteries, les fromageries, les abattoirs, les biscuiteries, les tanneries etc., vient l'étape des brosses lave bottes destinées à l'industrie agroalimentaire dont le marché était en forte croissance.

Yvon arrête de démarcher pour les brosses de ménage et s'engage dans le démarchage du milieu industriel. Pour ce faire, il va directement à la rencontre des responsables de production dans les entreprises afin de comprendre leurs besoins techniques et afin de proposer des brosses qui conviennent parfaitement à leurs attentes.

On assiste alors à l'ouverture d'un chapitre très important de l'histoire de la broserie Brenet qui coïncide avec la production de la broserie d'application : la production de différentes brosses correspondant chacune à un usage/ un domaine particulier.

Jacques et Yvon développent l'idée de penser la brosse comme une série de petits modules que l'on pourrait empiler pour former un cylindre adapté à l'usage du client : c'est ce qu'ils appellent la brosse modulaire. Cette invention leur permet notamment de réaliser des économies de coûts de production.

Durant cette même période, l'entreprise fait face à des difficultés liées au dépôt de bilan de l'un de ses plus gros clients : une situation délicate à laquelle elle a pu faire face notamment grâce à la confiance des clients dans le produit Brenet.

La fabrication de la brosse modulaire provoque l'arrivée de la première machine électronique qui remplace la machine semi-automatique utilisée jusque-là. Philippe Peslier, responsable d'atelier recruté en 1982, affirme avoir vécu une aventure technologique et humaine passionnante dans cet univers de la brosse auprès de Jacques, Yvon puis Simon (G5), des patrons qui poussent à l'automatisation à son maximum et dignes de la confiance de leurs salariés. La gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) a d'ailleurs été mise en place sous le règne de la 4^{ème} génération.

Dans les années 1995, la brosserie Brenet s'intéresse à la qualité des matières utilisées dans le processus de production en participant notamment à la rédaction de la charte d'hygiène professionnelle qui a été d'abord votée en 1995 par la fédération française de la brosserie, puis par l'Union européenne en 2000.

Arrivée de la 5^{ème} génération

Vers les années 2009, Françoise et Yvon Brunet annoncent leur départ imminent à la retraite. ils procèdent alors à des sondages et à des appels du pied auprès des 4 héritiers en lice : Romain et Simon les enfants de Danielle, Alexis et Élodie les enfants de Françoise. Finalement c'est Simon Lorrillière, qui affirme n'avoir jamais pensé devenir le PDG de la brosserie, qui se dévoue à cette tâche. Il avoue être fortement attaché à l'EF dont Jacques son grand-père, lui parlait beaucoup. Depuis son enfance, s'est installée une proximité avec l'atelier, car comme tous les enfants de la famille, il a travaillé les étés dans l'EF.

Simon prend alors les rênes de l'EF et est rejoint par sa campagne Izabela qu'il rencontre à Dublin pendant qu'il préparait son projet de fin d'études. En effet, en se concertant avec elle, Simon décide de s'engager dans l'EF et annonce sa décision officiellement en 2010 à l'occasion de l'anniversaire des 60 ans de son père Christian. Simon déclare avoir repris l'entreprise « *avec le cœur et une bonne dose de courage ou d'inconscience* ». En effet, il se lance dans l'aventure familiale sans aucune formation en management mais avec beaucoup de motivation.

Le couple s'installe alors à Souché en 2010, trois ans avant le départ prévu de Françoise et d'Yvon, période durant laquelle il apprend les rouages du métier. Parallèlement, Simon se

forme également à la comptabilité et au management à la Rochelle, et développe le volet commercial auprès de son oncle Yvon.

Durant cette période d'intégration, l'entreprise poursuit son développement avec le lancement d'une brosse plus propre appelée Brushnet qui garantit une meilleure hygiène, en évitant l'arrachement de la fibre et en garantissant la non-prolifération de la pollution externe à l'intérieur de la brosse. Le développement de ce nouveau produit donne lieu au dépôt d'un brevet d'invention sous le nom de Brushnet. En 2011, l'entreprise se voit décerner le trophée des entreprises du patrimoine vivant (Label EPV) par le ministère de l'artisanat.

L'année 2013 marque la prise de poste officielle de PDG par Simon qui poursuit l'aventure familiale en compagnie d'Izabela et en comptant sur la fidélité et le soutien indéfectibles des membres du personnel, notamment Philippe, Sylvie et Isabelle.

C'est une nouvelle page alors qui s'écrit pour la 5^{ème} génération, qui poursuit le travail des ancêtres Brenet en choisissant une stratégie proche de celle d'origine avec une focalisation sur le sur-mesure. Cette nouvelle génération devrait notamment faire face aux défis actuels, c'est-à-dire fabriquer des brosses en conciliant les enjeux environnementaux et technologiques et en ciblant des marchés de niche comme le nucléaire, le photovoltaïque et le pharmaceutique. La génération 5 s'attelle déjà à la tâche en faisant l'acquisition en 2023 d'une société spécialisée en brosse destinée aux secteurs de la boulangerie, du nucléaire et de la pharmaceutique dans le sud de la France. Cette génération s'engage aussi dans l'amélioration du bilan carbone de l'entreprise et prépare également le futur en songeant à quitter Souché, le bâtiment industriel qui date de 1973 et qui n'est plus adapté aux besoins de l'activité qui ne cesse de se développer.

II. Gouvernance et transmission

1) Structure de l'actionnariat

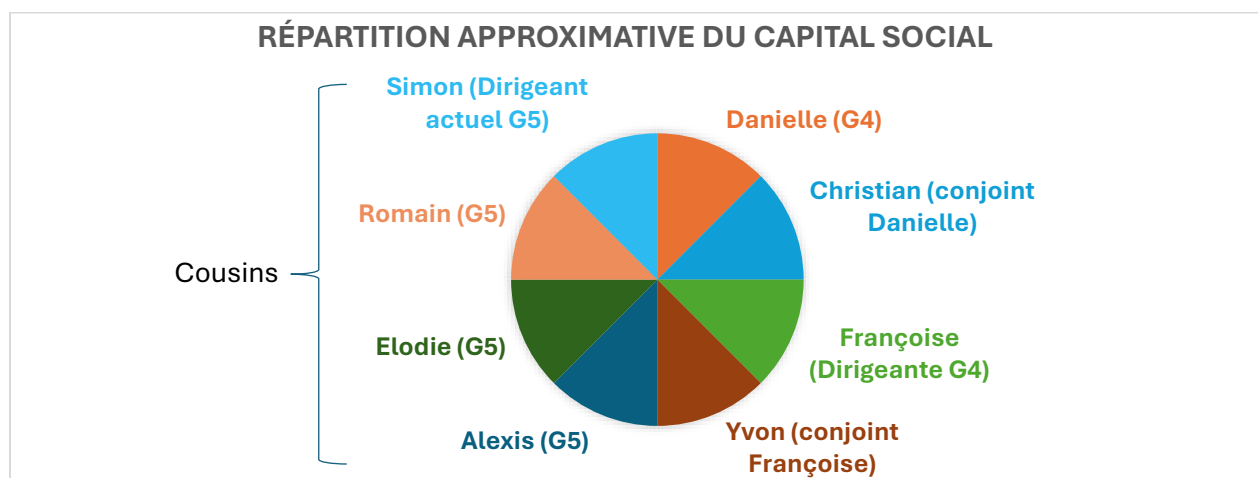
Dans cette entreprise, les membres familiaux impliqués dans le processus décisionnel sont ceux qui sont salariés et/ou propriétaires et issus de la branche familiale ayant hérité de l'entreprise. En effet, on a ici une conception plutôt restrictive de la famille dans le sens où les membres non-héritiers et ne travaillant pas dans l'entreprise, bien que faisant partie de la famille, n'ont pas leur mot à dire quant à la gestion de l'EF.

En revanche, les pièces rapportées sont intégrées à la fois dans la direction /fonctionnement de l'entreprise et notamment dans l'actionnariat.

Notons que les transmissions se font généralement à une seule branche familiale, excluant d'office toutes les autres branches. La propriété se trouve donc entre les mains d'un nombre restreint d'actionnaires, favorisant alors la réactivité ainsi que la cohérence du processus de prise de décision.

Le capital social est détenu actuellement par les membres familiaux de la génération 4 et de la génération 5, pièces rapportées comprises, d'une manière égalitaire. Par exemple lors de la transmission à la génération 4 représentée par deux sœurs, chacune a reçu 50% des parts et l'une d'elles a pris la direction de l'entreprise. Leurs conjoints ayant travaillé dans l'entreprise, ont reçu également des parts dans le capital. Par ailleurs, une ouverture du capital à des investisseurs externes n'est pas envisageable dans cette EF.

Aujourd'hui, ces parts sont également partagées avec les enfants de chacune des deux héritières de la génération 4, d'une manière égalitaire et homogène. Ils sont au nombre de quatre cousins, ce qui fait au total huit actionnaires actuels. On ne connaît pas les pourcentages de détention de chacun, mais on a fait en sorte que le pouvoir soit réparti d'une manière homogène et cohérente entre tous ces membres familiaux. Si on veut synthétiser cela dans un graphique, cela donnerait la figure suivante :



Cette répartition risque néanmoins de changer dans les années à venir, car le dirigeant actuel souhaiterait monter dans le capital dans le but d'en avoir la majorité. En effet, selon lui, lorsqu'on est dirigeant, on est forcément plus impliqué et investi dans l'entreprise que tous les autres membres familiaux. De ce fait, il est légitime d'avoir la majorité du capital social afin de faciliter la prise de décision et surtout pour ne pas être bloqué par les votes des autres actionnaires qui n'ont pas forcément le même degré de connaissance de l'entreprise ainsi que de ses éventuels besoins et difficultés.

2) Instances de gouvernance :

Dans cette EF, on retrouve une gouvernance classique avec un conseil d'administration et des assemblées d'actionnaires. En revanche, on constate l'absence d'une gouvernance familiale.

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Conseil d'administration constitué exclusivement des actionnaires familiaux, y compris les pièces rapportées. - Président CA : Simon Lorrillière (G5) - Administrateur 1 : Françoise Brunet (G4) - Administrateur 2 : Christian Lorrillière (G4)	Les instances de gouvernance familiale n'existent pas pour le moment. Selon le dirigeant actuel cela serait dû notamment à la petite taille de l'entreprise et au nombre très restreint d'actionnaires. Néanmoins, le dirigeant est ouvert à la possibilité de formaliser cette gouvernance en mettant en place des outils et instances comme la constitution d'un conseil de famille et la rédaction d'une charte familiale. Mais il se heurte à la résistance et à l'opposition des autres membres familiaux actionnaires qui n'y voient pas d'intérêt.
On remarque que les instances de gouvernance de l'entreprise (CA) jouent également le rôle d'instances de gouvernance familiale => La gouvernance familiale s'est donc retrouvée fusionnée avec la gouvernance de l'entreprise. Il y a donc absence de dualité du système de gouvernance dans cette entreprise.	

- **La gestion des conflits :**

Concernant les conflits, il n'existe pas d'organe spécifiquement dédié à leur prévention et à leur gestion, notamment ceux impliquant les membres familiaux. Les conflits, notamment familiaux pouvant déteindre sur l'entreprise sont gérés sur le tas, avec une volonté de « faire au mieux », même si certains conflits n'ont pas pu être gérés ; la ligne directrice étant la survie de l'entreprise et son intérêt qui sont à privilégier, au détriment parfois de la famille. Par ailleurs, en ce qui concerne certains conflits sérieux, ces derniers sont gérés au niveau de la gouvernance et leur gestion/résolution est consignée par écrit à partir de PV : dans cette EF, on comprend que les conflits sont « partiellement gérés » et que le degré de formalisme et d'implication des actionnaires augmente proportionnellement à l'intensité et à l'importance du conflit considéré.

La nouvelle génération, marquée par une humilité et une capacité de remise en question, souhaite améliorer les choses en ce qui concerne la gestion des conflits, notamment en développant de nouvelles procédures et en acceptant de se faire aider par des personnes externes lorsque nécessaire :

- Le recours à des partenaires externes pour gérer certains conflits (ex: cabinets spécialisés en GRH et en gestion des conflits) : cela a été fait pour résoudre des tensions et des problèmes liés aux non-dits au sein de l'entreprise (les membres du personnel y étaient concernés également).
- La gestion de certains conflits familiaux assez importants se fait au sein du conseil d'administration constitué exclusivement de membres familiaux. Si nécessaire, on formalise par écrit (procès-verbal) les décisions/les plans d'actions à mettre en œuvre.
- La mise en place de réunions mensuelles avec les membres du personnel (on se dit tout, pas de messes basses « *Mais les problèmes il faut qu'on les affronte ensemble* » (Dirigeant G5)).

3) Transmission :

- **La planification :**

Dans cette partie, on a essayé de savoir si un travail de planification, notamment de la transmission était mis en place dans cette entreprise. Nos constats sont les suivants :

- Absence de planification formelle et écrite de la transmission : critères de choix du successeur, modalités de son recrutement, étapes de la transmission etc. Cela constituerait la prérogative du prédécesseur qui choisit son successeur parmi les héritiers potentiels et qui communique son choix à l'ensemble des membres de la famille.
- On remarque que dans cette entreprise, il y a une culture et des pratiques privilégiant « l'oral » plutôt que l'écrit. Cela ne veut pas dire que la planification n'existe pas, mais qu'elle est tout simplement faite « sur le tas », d'une manière plutôt informelle et qu'elle émane principalement de la volonté du prédécesseur.
- Il est important de souligner que l'absence de planification formelle et écrite n'a pas empêché les membres familiaux d'être dans l'anticipation et dans la réactivité face à certains événements marquants et décisifs pour la pérennité de l'entreprise. C'est ce qu'on expliquera dans la partie qui suit dédiée à la transmission.

- **Points clés relatifs à certaines transmissions :**

Comme dans toute entreprise familiale et dans toute famille, les transmissions ne se sont pas toutes déroulées dans des circonstances optimales ou sereines. Certaines transmissions se sont faites dans des contextes de conflits, de décès, de deuils, etc. Également, comme le dit le

dirigeant G5, il y a eu un processus d'apprentissage d'une génération à une autre ayant généré une volonté d'améliorer les choses d'une transmission à une autre et surtout d'éviter les erreurs commises lors des transmissions antérieures : « Alors, *du coup je pense que c'est toujours c'est, je pense que c'est ça qui est beau, c'est que je pense que la transmission. Elle se fait toujours mieux que celle d'avant ou quand elle est parfaite, elle se fait pire (rire)* » (dirigeant G5).

Par ailleurs, il s'avère que les transmissions se sont faites dans la majorité des cas d'une manière « spontanée », non écrite et non formalisée, bien qu'une planification ait bien eu lieu et émané de la volonté du prédécesseur, mais toujours dans un contexte culturel privilégiant l'oral à l'écrit. D'autres transmissions ont été en revanche mal planifiées et réalisées dans un contexte de conflits. On n'a pas pu récolter les informations relatives à toutes les transmissions, surtout les premières qui sont les plus lointaines, il s'agit là malheureusement d'une des limites de notre travail qui restreint notre compréhension des processus de transmissions des entreprises étudiées.

A partir des données collectées, on remarque qu'il existe dans le cas présent des pratiques d'intégration des successeurs potentiels dans l'EF depuis leur plus jeune âge, afin de développer chez eux un affectio-societatis et une implication personnelle pouvant les amener à vouloir reprendre l'entreprise plus tard.

Le dirigeant de la génération 3 (Jacques) a eu l'idée d'intégrer les membres des nouvelles générations en leur faisant don de parts dans l'entreprise. Bien que la participation soit minime, cela a pour but de leur faire découvrir le monde de l'entreprise, de les responsabiliser et surtout de développer chez eux un sentiment de motivation et d'une volonté d'implication dans la vie de l'entreprise. Cela permet une immersion totale dans l'EF et la création de liens forts entre les jeunes générations et l'EF.

Également, il est de coutume que les jeunes générations effectuent des stages dans l'EF, cela a pour conséquence de leur faire découvrir le métier de l'entreprise mais également de les imprégner de cette entreprise et de l'histoire familiale.

Ces pratiques ont également le mérite de détecter assez tôt les jeunes ayant des profils intéressants et pouvant prétendre plus tard à la direction de l'entreprise.

Enfin, il est de coutume également que le successeur doive faire ses preuves ailleurs, dans d'autres entreprises, avant d'intégrer l'EF et y occuper des fonctions de direction. En effet, avant d'occuper des postes de responsabilités, le successeur est mis à l'épreuve et est amené à

justifier sa légitimité, en débutant son intégration en bas de l'échelle (dans l'opérationnel et l'exécutif) jusqu'à arriver aux postes de direction.

- Transmission G1 à G2 :

Le droit d'ainesse étant en vigueur, le choix du successeur ne se posait pas, Victor-Emmanuel, le fils aîné étant le seul héritier « légal » de l'affaire familiale. Ceci explique l'absence de conflits au niveau de la fratrie pourtant nombreuse.

Il intègre l'EF à l'âge de 17 ans, son père le mandatant pour suivre les affaires en Algérie. Victor-Emmanuel développe ainsi son savoir-faire, particulièrement commercial, en étant présent dans les colonies : l'Algérie et le Maroc, supervisant l'importation de diverses matières dont la soie.

Son intégration est interrompue par son service militaire entre 1906 et 1908, et ensuite durant la première guerre mondiale pendant laquelle il est mobilisé. Il succède officiellement à son père Victor en 1919, ce dernier continuant à travailler dans l'EF.

- Transmission G2 à G3 :

En 1941, Jacques, fils unique de Victor-Emmanuel, intègre l'entreprise jeune, à l'âge de 16 ans, dans laquelle il a le statut d'ouvrier salarié. Il apprend le métier auprès de son père, mais également auprès des membres du personnel, tout particulièrement Raymond Gauthier, ayant travaillé dans la broserie pendant 41 ans et qui a servi de mentor et de modèle à Jacques.

L'intégration et la socialisation du successeur a été respectée, ce dernier ayant acquis une expérience approfondie et suffisamment longue pour apprendre tous les rouages du métier et pour gagner sa légitimité auprès des parties prenantes de l'EF.

Du moment qu'il était fils unique, cette transmission ne s'est pas heurtée à des conflits ou à des obstacles internes ou externes.

Il succède officiellement à son père en 1953, lorsque ce dernier part à la retraite avec son épouse.

Cette transmission s'est faite par le biais d'une vente en viager, Jacques ayant été obligé de payer une rente annuelle à ses parents pendant leur vie.

- Transmission de la G3 à la G4 : difficile dans un contexte de deuil

Cette transmission a été particulièrement difficile et soudaine. À la suite du décès de son épouse, le dirigeant G3 en a été extrêmement affecté à tel point qu'il a tout abandonné, notamment ses

responsabilités professionnelles. C'est sa fille, Françoise et son époux Yvon, malgré le fait qu'ils étaient en deuil également, qui ont dû reprendre l'entreprise et la gérer à sa place alors qu'ils n'y étaient pas préparés, même s'ils travaillaient déjà dans l'EF.

Mais malgré cet abandon, le dirigeant G3 n'arrivait pas à se détacher totalement de l'entreprise. En effet, on raconte qu'il venait souvent dans l'entreprise, se renseigner notamment auprès des salariés dans une optique de contrôle mais également de critique du travail de sa fille et de son gendre, chose qui n'a pas du tout facilité la tâche à ces derniers.

Cette transmission n'était pas toujours facile pour Françoise Brunet qui déclare qu'être une femme PDG dans un milieu d'hommes n'était pas évident pour elle : on la prenait pour la secrétaire et elle devait s'affirmer en tant que patronne devant les autres acteurs du secteur. Elle a pu en revanche, compter sur le soutien et l'accompagnement de son mari Yvon notamment en ce qui concerne les décisions techniques.

- Transmission de la G4 à la G5 : difficile dans un contexte de résistance de la part des prédécesseurs et de non-assistance du successeur

Cette transmission a été également opérée dans un contexte difficile et a été mal vécue des deux côtés : les prédécesseurs et le successeur. Les raisons de cette mauvaise transmission trouvent principalement leur origine dans des considérations et variables psychologiques et émotionnelles. En effet, ce n'est pas le manque de moyens financiers, humains et matériels qui a fait obstacle au bon déroulement de la transmission, mais il s'agit bel et bien de facteurs émotionnels et psychologiques ayant mis la lumière sur de nombreux non-dits, tensions, ressentis que la transmission a dévoilés.

Les principaux faits marquants ayant caractérisé cette transmission sont les suivants :

- Selon le dirigeant G5, l'intervention de membres externes (ex : des spécialistes en gestion des changements, en transmission etc) aurait pu les aider à faire en sorte que la transmission se fasse dans les meilleures conditions possibles en favorisant la communication et en ayant un œil externe et objectif sur la réalité des choses. L'idée d'une telle intervention n'a pas été la bienvenue par la génération 4.
- Mauvaise planification et gestion de la transmission : au départ, le dirigeant actuel n'était pas le premier choix de la G4. Son cousin (fils des dirigeants de la G4) était pressenti pour assurer la relève et succéder à ses parents. Mais ce dernier n'avait pas les compétences nécessaires pour reprendre et diriger une entreprise. C'est alors que le dirigeant actuel s'est

porté volontaire pour reprendre l'entreprise, ne voulant pas qu'elle sorte de la famille et que l'héritage de ses ancêtres soit perdu entre les mains de personnes étrangères.

=> On devine ici pourquoi cette transmission ne s'est pas bien déroulée et a été à l'origine de tensions entre les deux générations concernées : d'un côté il y avait les parents qui voyaient en la personne de leur fils leur successeur, et au final, leur plan initial avait échoué ; et d'un autre côté, il y avait leur neveu possédant les compétences recherchées pour diriger l'entreprise et qui avait émis le désir de leur succéder, et qui allait donc en quelque sorte prendre la place de leur fils.

Ces tensions ont été intensifiées avec l'intégration d'une pièce rapportée (la compagne du dirigeant G5) que la G4 avait eu du mal à accepter au début, malgré le fait qu'elle était très compétente et souhaitait véritablement aider son partenaire à bien diriger et à développer l'entreprise. Certaines pratiques ont même été appliquées dans l'objectif de démotiver la pièce rapportée (ex : ne pas lui attribuer de bureau, de PC etc...).

- Il est à noter que la G4 a préservé sa participation dans le capital de l'EF et que de ce fait la transmission n'a concerné que l'aspect managérial. De plus, bien qu'ayant annoncé son retrait de l'EF, la G4 voulait rester dans l'entreprise et n'était pas prête à lâcher ses rênes. En effet, elle préparait l'achat d'une nouvelle activité qu'elle prévoyait de piloter sans en avoir prévenu le successeur (dirigeant actuel). Si on retient la classification des dirigeants cédants proposée par Sonnenfeld, les prédécesseurs de la G4 auraient un profil mi-monarque (celui qui s'accroche à son « trône » et fait son possible pour retarder son départ) mi-général (celui qui annonce son départ, mais qui ne fait rien pour mettre en pratique sa décision, espérant ainsi qu'on fasse appel à lui pour sauver l'entreprise).
- Annonce soudaine et brutale aux membres du personnel de la passation du pouvoir : le nouveau dirigeant n'a pas été présenté « convenablement » à ses collaborateurs.
- La responsabilité a été lâchée tardivement, le dirigeant G5 n'a pas été progressivement intégré à la direction, on l'a gardé dans l'opérationnel et on lui a confié l'entreprise du jour au lendemain.

=> On remarque ici l'ambivalence dans le comportement de la G4 lors de cette transmission : nul ne remet en question l'attachement des dirigeants G4 à l'EF et leur volonté de perpétuer l'aventure familiale, comme le confirme le dirigeant G5. Mais dans le même temps, il y a eu en quelque sorte un travail « de sabotage » de la transmission à la

G5 alors même qu'ils savaient qu'ils devaient quitter l'entreprise ; et quand ce fut le cas, ils ne voulaient plus partir. Il s'agit ici d'une vraie particularité des EF, plus précisément lors des phases de transmissions, où on assiste à une « explosion » de biais émotionnels et où la propriété psychologique prend tout son sens ; certains dirigeants propriétaires ont le sentiment qu'ils possèdent l'entreprise et que cette dernière constitue une extension d'eux-mêmes. La transmission est alors vécue par eux comme un décès dont ils ne sont pas prêts à faire le deuil. Cette transmission serait également perçue comme une perte d'identité, de valeur, de statut, ce qui pousserait certains prédécesseurs n'ayant consacré leur vie qu'à leur carrière professionnelle dans l'EF à redouter et à repousser cette phase de transition, qui serait alors synonyme de vide et de perte de sens.

Le dirigeant actuel confirme que c'est la motivation de la G5 et son engagement envers l'entreprise qui l'a poussé à ne pas baisser les bras et qui a fait le succès de cette transmission, sans oublier le soutien de certains membres du personnel ayant joué un rôle clé dans le déroulement de cette transmission. En effet, grâce à un affectio-societatis fortement apparent et développé, le dirigeant G5 et sa partenaire ont pu tout surmonter et n'ont pas baissé les bras face à l'absence de soutien et d'accompagnement de la G4.

- **Le rôle clé des membres du personnel :**

Comme mentionné plus haut, certains membres du personnel ont joué un rôle important dans la réussite de la transmission, alors même que certains membres familiaux ont joué un rôle de « blocage » ayant compliqué la reprise pour le successeur. Les salariés ont principalement joué un rôle d'accompagnement, de formation, de motivation et de soutien, notamment moral du nouveau dirigeant ainsi que de sa compagne. Questionné sur la transmission, ce dernier évoque les membres du personnel désignés par le terme « *mes gars* » beaucoup plus souvent que ses prédécesseurs et les membres de sa famille. Pour ce dirigeant, le vrai travail de transmission a été fait par des salariés clés et historiques de l'entreprise : c'est le cas du responsable production qui a été aux côtés du dirigeant G5 du début jusqu'à la fin de sa prise de fonction en tant que dirigeant.

Les membres du personnel ont ainsi fait preuve d'un véritable engagement envers l'EF durant cette phase de transition souvent critique et sensible. Comme le souligne le dirigeant G5 : « *La transmission n'est pas qu'une affaire de famille, c'est l'affaire d'équipe* » (dirigeant G5)

- **Transmission de la G5 à la G6**

Le dirigeant ne nie pas son souhait de transmettre l'EF plus tard à ses enfants et que cette dernière reste dans le giron familial. Il y pense, mais ce n'est pas encore d'actualité, d'autant plus que la 6^{ème} génération est encore très jeune.

III. Résilience et gestion des crises

Crises :

On présente dans le tableau suivant les principales crises ayant eu un impact sur la vie de l'EF étudiée ainsi que les moyens déployés pour y faire face. Notons que parmi les crises, on peut compter des conflits, notamment familiaux, qui, en raison de leur ampleur peuvent constituer de vraies crises dans le sens où ils sont susceptibles de menacer la survie de l'entreprise et l'unité familiale.

Enfin, comme pour la gestion des conflits, il n'existe pas de plan d'action « écrit » ou de stratégie formelle de gestion des crises, ce qui confirme encore une fois la culture « d'oralité » dont est imprégnée cette EF. En revanche, pour certains conflits jugés sérieux et graves, ils sont gérés au niveau de la gouvernance d'entreprise en conseil d'administration, et les décisions prises sont formalisées par un PV de réunions.

Crise	Contexte	Réaction de l'EF et moyens mobilisés
Conflits avec la belle famille de la G3	A l'approche de la transmission G3 à G4, la famille de la compagne du prédécesseur G3 (non impliquée dans l'EF) souhaitait reprendre l'entreprise et évincer ainsi la famille fondatrice, les Brenet. Le risque était la naissance d'un grand conflit qui aurait pu finir par diviser la famille, causer la disparition de l'EF ou sa transmission à une autre famille.	Réaction de la famille Brenet : Anticipation des manœuvres de la belle famille et la mobilisation de la famille Brenet, guidée par le père du dirigeant G5 (avocat de profession) pour la mise en place de mécanismes juridiques (principalement des donations) permettant de bloquer et de sécuriser l'actionnariat familial. ⇒ Unité familiale, réactivité, compétences familiales.
1^{ère} guerre mondiale	Les hommes (y compris le dirigeant) de la famille partent en guerre. Poursuite de l'activité malgré un ralentissement.	- Mobilisation de Victor et des femmes de la famille (Marie-Anne épouse de Victor : G1) et leur fille Marthe. - Abandon de l'activité de préparation des fibres à Frontenay et conservation de la scierie au moulin.

	Difficultés financières (baisse de 50% des commandes)	- Fidélisation des clients restants - Au retour de Victor Emmanuel : révision des prix et application d'une nouvelle politique tarifaire. ⇒ Recentrage sur une activité, développement du familiness, intendance des membres familiaux
Seconde guerre mondiale	Sous l'occupation, la Brosserie est repérée par les autorités allemandes comme faisant partie des forces industrielles pouvant participer à l'effort de guerre et est ainsi contrainte de travailler pour l'occupant. Poursuite de l'activité malgré un ralentissement : perte de 20% du CA en 1939 par rapport à 1938 ainsi que 41% de ses commandes)	Victor-Emmanuel ne baisse pas les bras et réussit à redresser la situation et intègre son fils Jacques dans l'EF : - Diversification de la clientèle (épiceries, quincailleries, gantiers etc.) et fidélisation des clients existants. - Également, face à la pénurie de certaines matières premières, Victor-Emmanuel les remplace rapidement par d'autres matières, parfois de moindre qualité, mais lui garantissant la continuité de l'activité. Il recourt même au troc avec ses clients : il échange avec les laiteries les brosses en contrepartie du beurre. ⇒ Mobilisation de la famille, Intendance, adaptabilité, optimisme, réactivité,
Choc pétrolier 1974	L'essor du marché de l'industrie et de la brosse est interrompu par le choc pétrolier de 1974, et l'activité connaît un ralentissement dans un contexte d'inflation croissante. Perte du plus gros client qui ne règle pas ses dettes, impactant négativement la trésorerie de la broserie.ç	Face aux difficultés financières, l'EF est contrainte de licencier deux de ses ouvriers pour la première fois depuis sa création. ⇒ Stratégie de restructuration et de repli.
Crise financière 2008	Perte brutale de 30% du chiffre d'affaires.	Pour compenser les pertes accusées, l'entreprise a réagi à cette crise en mettant en place un plan de « sobriété financière » : - Gel des investissements - Réduction des charges d'énergie grâce au passage à la semaine à 4 jours pour le personnel.

		⇒ Adaptabilité, stratégie de défense et de prudence sur le plan financier.
Crise Covid	L'entreprise a été classée comme « entreprise essentielle » et a donc pu poursuivre son activité, notamment pendant le grand confinement de 2019 et ce malgré les restrictions. Grâce à la mobilisation de tous les acteurs de l'EF, cette dernière n'a pas accusé de pertes durant la crise.	Mobilisation de l'équipe dirigeante et soutien des membres du personnel. - Recours au volontariat de la part de certains membres du personnel. - Adaptation des opérations : simplification de la production en mettant de côté les produits les plus complexes, ce qui a permis de maintenir une production efficace malgré les défis. - Poursuite du travail malgré les risques encourus (dirigeants et salariés). - Flexibilité des horaires : des ajustements ont été faits concernant les pauses et les horaires de travail - Le dirigeant s'est mis à la fabrication des brosses et a fait donc de l'opérationnel. - Fluidité des échanges, renforcement des liens sociaux et facilitation du déploiement du plan d'action grâce à la petite taille de l'entreprise - Résilience et motivation des employés : L'engagement et la motivation des employés ont été essentiels pour surmonter les difficultés, avec une production qui a même augmenté après la crise. ⇒ Développement d'une résilience collective, persévérance, solidarité, réactivité, implication des dirigeants familiaux et des salariés.
« Depuis 2020, nous enchainons crise sur crise avec celle sanitaire du COVID et celle des énergies liées à la guerre en Ukraine. Clairement, le contexte économique est tenu. Je me dis deux choses. Que depuis 1897, les dirigeants de cette broserie en ont vu d'autres et que notre capacité actuelle à nous adapter est un atout » (Simon Lorrillière, propos recueillis par Cécile Girardin, 2023)⁵¹⁴ Consciente des enjeux à venir et du climat tendu et de crise actuel, la nouvelle génération reste confiante quant au dépassement de ces crises comme ça l'a toujours été dans cette EF.		

⁵¹⁴ Girardin.C (2023) : Op.cité

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

Vers la brosse sur mesure :

Afin de s'adapter à son environnement et faire face à la concurrence croissante des grandes entreprises, l'entreprise Brenet s'est progressivement tournée vers le sur mesure et vers le marché de niche en ciblant un segment particulier, celui des industriels à la recherche de brosses techniques haut de gamme et sur mesure. En effet, au fil des années, l'entreprise a mis l'accent de plus en plus sur l'aspect technique et personnalisable de son offre et a abandonné progressivement des produits standardisés qui n'étaient plus rentables comme les brosses de ménage.

Vers le marché de niche :

Etant donné la taille de l'entreprise, mais également ses moyens limités par rapport à ceux des grandes entreprises concurrentes, l'adoption d'un positionnement de niche était vitale pour l'entreprise. En effet, le développement d'une telle stratégie était gagnant et permettait d'éviter de desservir tout le marché et de se protéger face à des concurrents déjà bien implantés sur le marché global. Par le passé, l'entreprise s'était concentrée sur le segment des laiteries et fromageries vers lequel elle a orienté toute son offre. Actuellement, son marché est constitué exclusivement d'industriels issus de secteurs divers. Récemment, ce sont les secteurs du nucléaire, chirurgical et pharmaceutique qui suscitent l'intérêt de cette EF.

Internationalisation :

Depuis ses débuts, l'activité s'était étendue aux colonies de la France. Durant le règne de la 4^{ème} génération : on comptait une clientèle répartie sur toute la France, en Europe, en Amérique du Nord et également en Afrique du Sud. Une stratégie que la nouvelle génération s'engage à poursuivre.

Stratégie de croissance externe via le rachat d'entreprises :

Avec Jacques Brenet (G3), il y eu la première action de croissance externe avec l'achat de la brosserie Delage suivie de trois autres à Tours, Poitiers et Montargis : grâce à ces acquisitions, la brosserie Brenet a pu bénéficier non seulement du savoir-faire desdites entreprises, des compétences de leurs salariés mais également de leur actif (stocks, matériel, marques, clientèle etc). Ceci aurait contribué à une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 40%. Une stratégie qui se poursuit encore avec la 5^{ème} génération, qui, dans un désir de cesser de manière

affirmée la fabrication des brosses catalogue, vient de faire l'acquisition en 2023 d'une entreprise spécialisée en broserie servant les secteurs de la boulangerie, de la médecine, de la Défense et du nucléaire.

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Expertise et savoir-faire ancestral au service de l'excellence	Entreprise experte et fortement spécialisée grâce à l'accumulation et à la transmission du savoir-faire ancestral : on est devenu capable de paramétrer les machines de production et de « leur faire faire des tâches dont le constructeur ne s'en doute même pas » (Dirigeant G5). Cet effet d'apprentissage qui s'inscrit dans le long terme, s'est retrouvé renforcé grâce à la stabilité des membres du personnel qui disposent ainsi de temps suffisant pour apprendre leur métier, développer leurs compétences et prendre l'initiative de proposer des améliorations ; ceci est d'autant plus important dans le cas de cette entreprise dont l'activité est très technique et demande un certain savoir-faire et une certaine technicité. Grâce à cela, l'entreprise est capable de proposer des produits sur mesure, de plus en plus adaptés aux besoins spécifiques de chaque client. D'ailleurs, à ce titre, l'entreprise a obtenu le label « entreprise du patrimoine vivant ». Par ailleurs, grâce à son ancienneté et à la transmission de son savoir-faire au fil des générations, l'entreprise a pu acquérir une connaissance parfaite du comportement et des propriétés des matériaux utilisés. La conception se fait d'une manière individualisée et personnalisée de façon à satisfaire les besoins du client => Le dirigeant G5 estime qu'il est plus une entreprise de services qu'une entreprise industrielle au regard du fort degré d'adaptabilité aux besoins des clients et de personnalisation des produits. Notons enfin que l'acquisition et l'enrichissement du savoir-faire se fait également à travers le rachat d'autres entreprises opérant dans des secteurs porteurs pour la broserie. L'entreprise est labellisée entreprise du patrimoine vivant (EPV) : qui récompense l'excellence du savoir-faire artisanal et technique des entreprises : sur ce point Françoise Brunet affirme qu'au sein de cette EF on met l'accent à la fois sur la maîtrise de techniques manuelles et mécaniques, mais également, elle affirme que les produits sont façonnés avec des machines numériques ou à partir des techniques traditionnelles ancestrales (par exemple le montage manuel ou la couture).
Un ancrage territorial important	Dotant l'entreprise d'un certain poids dans la région où elle est implantée : connue des communes, des partenaires et de la société locale, l'entreprise bénéficie d'une certaine notoriété et d'une réputation qui lui facilitent l'accès à certaines opérations et

	ressources notamment financières. D'où l'importance du capital ancienneté que cette entreprise n'hésite pas à mettre en avant.
La durabilité des relations avec les partenaires	Interrogé sur la nature des relations entretenues avec les différentes parties prenantes, le dirigeant G5 affirme qu'elles se caractérisent par leur durabilité et leur fidélité, avec une favorisation des partenaires locaux : on favorise la qualité des liens, on valorise la durabilité des liens et de la confiance, même si cela coûte un peu plus cher que lorsqu'on décide de s'associer à de nouveaux partenaires. L'ancienneté de l'EF, comme évoqué plus haut, aurait doté l'entreprise d'une certaine notoriété locale et une réputation de telle sorte que les partenaires sont enclins à faire confiance à cette EF et à collaborer avec elle.
Innovation, réactivité et adaptabilité	En s'adaptant en permanence aux demandes des clients, aucune commande n'est similaire aux autres, et dans un certain sens, chaque commande nécessite de développer une innovation afin de répondre exactement et parfaitement à la demande des clients. Comme on l'a évoqué précédemment, le dirigeant G3 « Jacques » est celui qui a impulsé l'innovation dans l'entreprise en incarnant l'âme innovante et créatrice dans l'entreprise. Décrit comme une personne qui déteste la routine et l'ennui dû à la répétition des mêmes tâches, il souhaitait en permanence créer de nouvelles choses et se réinventer, c'est d'ailleurs lui qui a instauré la règle « on ne dit pas non au client », sur laquelle se sont alignés les autres dirigeants qui lui ont succédé et qui est devenue le credo de cette EF. En effet, l'une des forces de cette entreprise, c'est qu'elle ne redoute pas les défis posés par les attentes et les demandes parfois inédites des clients. L'équipe dirigeante ainsi que tous les membres du personnel sont ainsi mobilisés pour proposer la meilleure formule au client, quitte à essayer de nouvelles tâches qui n'ont jamais été déployées auparavant. D'ailleurs, ce qui rassemble tous ces propriétaires dirigeants familiaux, et malgré leurs différences et désaccords, c'est leur goût pour l'excellence et leur envie perpétuelle de s'améliorer et de sortir de leur zone de confort. En effet, le mot d'ordre de ces dirigeants est : « rien n'est impossible », c'est ce qui constitue d'ailleurs l'une des forces de cette entreprise. Cette adaptation permanente aux besoins du client et aux contraintes de l'environnement nécessite que l'entreprise soit réactive dans ses choix. Ce fut le cas lorsque la perte de clients gagnés pendant la seconde guerre mondiale a été rapidement corrigée par la famille qui n'a pas tardé à acquérir des machines utilisant des technologies récentes (utilisées dans les grandes entreprises) et qui s'est recentrée sur un segment de clientèle rentable : les laiteries, fromageries et quelques industriels. Ceci

	a permis à l'EF de regagner la compétitivité qu'elle avait perdue en raison de la perte de ce segment de clients. L'innovation impulsée par un désir d'adaptation permanente n'est cependant pas initiée avec la 3^{ème} génération, puisque comme on l'a souligné dans l'historique de l'EF, depuis ses débuts avec Victor, ce dernier n'a cessé de chercher de nouveaux moyens et des solutions pour adapter son offre au marché (ex : achat d'un moteur à trois chevaux dans un objectif de mécanisation du processus de production, collaboration technique avec son neveu en Algérie). Idem pour Victor-Emmanuel qui a fait l'acquisition par exemple de la première machine à monter des brosses en 1948. Développement dans les années 2010 de la Brushnet plus hygiénique : développement de partenariats et de collaborations notamment avec la faculté de chimie de Bordeaux mais également avec des laboratoires comme le groupe allemand Henkelman ainsi que le laboratoire d'analyse Sevres atlantique spécialisé dans le contrôle sanitaire et de l'environnement. La PME, qui fabrique des brosses uniques en leur genre pour la France entière, se développe sur le médical, la Défense et le nucléaire, et se cherche une nouvelle usine. (Yves Revert, 2024)⁵¹⁵. Sélectionnée par le programme « Usine du futur » de la Nouvelle Aquitaine, la brosserie Brenet souhaite s'imposer comme un véritable trait d'union entre tradition et histoire d'un côté et innovation et contemporanéité de l'autre. Autoproduction des machines : autre point qui nous semble très important et qui expliquerait en partie l'unicité de cette EF, c'est le recours à l'auto-fabrication de son outil de production. En effet, c'est Jacques Brenet, aidé de son ami qui ont imaginé et fabriqué de nombreuses machines ensemble, ces dernières s'adaptant parfaitement aux exigences des clients. Également, on procède à un paramétrage particulier des machines acquises afin de les aligner sur les spécificités des commandes des clients. C'est une pratique initiée par la troisième génération qui se poursuit aujourd'hui avec la 5^{ème} génération.
Intendance et fort attachement de la famille à l'EF	Le dirigeant G5 avoue être fortement attaché à l'EF dont Jacques son grand-père, lui parlait beaucoup. Depuis son enfance s'est installée une proximité avec l'atelier, car comme tous les enfants de la famille il a travaillé les étés dans l'entreprise familiale. Cet attachement est également visible chez d'autres membres familiaux, comme Françoise Brunet (dirigeante G4) et Romain, le frère de l'actuel dirigeant qui déclarent : <i>« C'est une évidence que d'être au conseil d'administration de la brosserie, je suis l'arrière-petite-fille du fondateur, j'y ai travaillé 40 ans et j'y suis viscéralement</i>

⁵¹⁵ <https://www.lanouvellerepublique.fr/niort/niort-la-brosserie-brenet-conquiert-de-nouveaux-marches>

attachée. J'ai donc à cœur de la soutenir et de l'accompagner » (Françoise Brunet, propos recueillis par Cécile Girardin, 2023)⁵¹⁶.

« Dès l'âge de 16 ans, j'ai eu la chance de commencer à travailler à la broserie familiale pendant mes étés. Devenir actionnaire et pouvoir enfin participer à cette aventure familiale sont une immense fierté. J'ai acquis de nombreuses connaissances techniques Sur la fabrication des brosses, mais c'est avant tout le sentiment d'appartenance à l'entreprise familiale qui compte le plus » (Romain Lorrillière, propos recueillis par Cécile Girardin, 2023)⁵¹⁷

Parmi nos constats, on peut également évoquer l'intendance de ces dirigeants familiaux qui est teintée d'un sentiment de fierté : un engagement sans faille envers l'entreprise qui dissimulerait un sentiment de fierté et une volonté de pérenniser le « nom » et « l'histoire » de la famille. On a pu déceler également, du moins concernant le dirigeant G5, une certaine volonté de prouver « aux anciens » sa valeur et sa capacité à faire les choses comme eux, voire mieux, ce qui serait en quelque sorte une source de motivation et d'intendance dans le sens où ce dirigeant serait prêt à faire tout son possible pour bien gérer l'EF et la transmettre.

Rôle clé des pièces rapportées :

L'engagement ne concerne pas seulement les membres familiaux descendants directs du fondateur, mais également les pièces rapportées qui ont joué un rôle clé dans la pérennisation de cette EF : c'est le cas de Renée (G2) qui s'est consacrée à l'EF avec son mari : elle faisait même de la comptabilité et établissait les factures. Elle était tellement prise par ses responsabilités dans l'entreprise qu'elle a dû engager quelqu'un pour s'occuper de la maison.

Eugène Cassonnet (G2), époux de Marthe intègre l'EF et travaille un certain temps auprès de son beau-père, en assurant le rôle de « commercial », il va alors s'occuper de nombreux clients de l'Indre-et-Loire et de l'Indre.

Yvon Brunet (G4) : intègre l'EF en 1974. Il y joue un rôle très important puisqu'il travaille d'abord aux côtés de son beau-père, puis assure la direction de l'EF avec son épouse Françoise. Il se consacre entièrement au travail à la broserie et enchaîne les formations (sur le plan commercial, technique, au niveau de la production etc.) afin de comprendre tous les rouages du métier de brossier « *J'ai passé 40 ans de ma vie à la broserie. Ce métier est devenu ma passion. Etant actionnaire et ancien dirigeant, il était tout à fait logique de poursuivre ma mission faite maintenant d'accompagnements et d'encouragements* » (Yvon Brunet, propos recueillis par Cécile Girardin, 2023).

⁵¹⁶ Op. cité

⁵¹⁷ Op. cité

	Enfin, au niveau de la dernière génération, c'est Izabela Kolon (G5) épouse de Simon Lorrillière qui intègre l'EF et apporte son aide et son soutien à son conjoint lors de la transmission : elle a une posture libre et indépendante ce qui lui permet d'avoir un regard neuf sur l'organisation générale de l'entreprise et de proposer par conséquent des actions et des solutions exemptes de toute émotivité et subjectivité. Elle assure actuellement la direction de l'EF avec Simon et l'accompagne dans ce nouveau chapitre de l'aventure familiale.
Rôle clé des membres du personnel	Lors de l'étude de cette entreprise, on n'a pas pu s'empêcher de remarquer la place essentielle occupée par les membres du personnel qui, par leur travail et leur engagement ont autant contribué à la réussite et à la pérennité de cette EF que les membres familiaux. Tout d'abord, et comme dans de nombreuses EF, le turnover est faible, avec une ancienneté située entre 20 et 30 ans. On remarque que des personnages emblématiques du côté des membres du personnel ont marqué l'histoire de l'EF par leur implication, dévouement, compétences, savoir-faire et expertise : on peut citer Raymond Gauthier avec 41 ans de service, qui a vu se succéder trois générations (G2, G3 et G4) et qui a été également un mentor pour Jacques Brenet (G3). Cet engagement s'illustre notamment par l'accompagnement et le soutien apporté au dirigeant G5 lors de la transmission, notamment par le responsable de production, Philippe Peslier. D'ailleurs, le dirigeant G5 évoque ce responsable de production comme étant « La » personne qui lui a permis de reprendre l'entreprise et qui lui a transmis tout ce qu'il devait connaître sur l'entreprise. Philippe a même repoussé son départ à la retraite afin d'accompagner et soutenir Simon et Izabela dans leur prise de postes⁵¹⁸. Comme mentionné plus haut, dans cette entreprise, on ne parle pas seulement de l'altruisme du dirigeant, mais également de celui des membres du personnel, qui pendant la crise du Covid par exemple ont continué à travailler « volontairement » alors que le dirigeant ne les y avait pas obligés. Le lendemain de l'annonce du confinement, ils sont allés travailler tout en étant conscients des risques qu'ils encouraient. Leviers de motivation et de fidélisation des membres du personnel : convivialité, flexibilité, ambiance familiale et gestion humaine, richesse et diversité des tâches, particulièrement en ce qui concerne le volet conception et production, proximité avec les dirigeants familiaux (ex : Simon Lorrillière appelle ses salariés « mes gars »), responsabilisation et participation dans le processus décisionnel. « moi je vais les voir

⁵¹⁸ Op. cité.

	<i>tous les jours donc je pense qu'il y a une considération. Ils se sentent, ils se sentent aussi comme assez importants et je l'espère donc voilà c'est pas des pousse boutons » (Dirigeant G5).</i> L'actionnariat salarial : A un moment donné, on a ouvert le capital à certains salariés. En 1975 la broserie devient une société anonyme. C'est Christian le mari de Danielle Lorrillière, alors juriste, qui rédige les statuts de la nouvelle entité. Au total l'entreprise compte huit associés : les membres de la famille ainsi que Raymond Gauthier, qui a beaucoup contribué à l'essor de l'EF.

3) Particularités de la politique financière

Dans cette EF, la politique financière est plutôt classique, tendant vers la prudence et la gestion du type « bon père de famille ». En voici les caractéristiques :

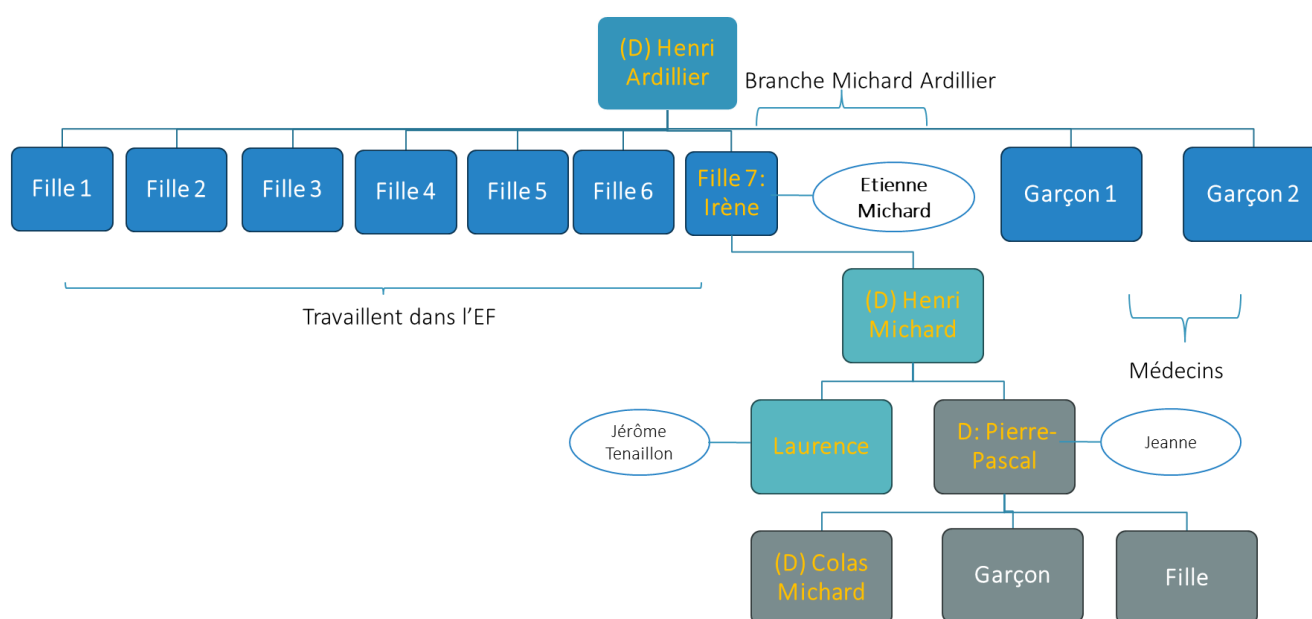
Politique financière	
Politique de financement	Etant donné sa petite taille et ses ressources limitées, l'EF a peu de résultats, et a donc peu d'autofinancement. Contrairement à ce que l'on pourrait soupçonner, dans cette entreprise, il y a un recours important à l'endettement, ce qui pourrait s'expliquer notamment par l'insuffisance des fonds propres, l'endettement s'avérant alors indispensable au financement de la croissance de l'entreprise. L'EF adopte alors un financement mixte combinant autofinancement et endettement. Pour certains projets, c'est l'autofinancement qui a été déployé : c'est le cas lorsqu'à l'arrivée de la G4, on devait financer la modernisation de l'entreprise, cette dernière prenant un nouveau virage stratégique (abandon progressif des brosses de ménage au profit des brosses d'industrie). A cet effet, les bénéfices ont été réinvestis. En revanche, dans cette entreprise, il y a un refus catégorique d'intégrer des investisseurs externes, le souhait étant de rester indépendant et de préserver le capital dans la famille, avec une volonté de la transmettre plus tard aux futures générations.
Politique d'investissement	Prudence en termes du choix des projets d'investissements et de leur nombre : On choisit les projets dont l'entreprise a besoin pour se développer et on ne lance pas des projets d'investissements simultanément : on ne passe à un autre projet que si on finalise le dernier : on avance prudemment mais sûrement. Minutie, intelligence et prudence dans le choix des investissements : Ce qui est intéressant dans cette EF c'est que certes, on essaie de s'adapter à l'environnement et à ses nouvelles exigences et opportunités, mais les choix

	stratégiques ne découlent pas seulement d'une volonté de « suivre la tendance », mais plutôt de celle de savoir si telle ou telle action est utile pour le développement de l'entreprise et pour sa pérennité. Par exemple, à l'heure actuelle où quasiment toutes les entreprises font de la vente en ligne, chez la Brosserie Brenet on estime que cela n'a pas d'intérêt pour le moment d'être déployé : On ne fait pas du volume, on fait du sur-mesure mais en quantités réduites. De ce fait, le e-commerce ne serait pas bon pour le développement de l'entreprise contrairement à ce que l'on pourrait penser : on prend le risque de dire non "au digital" et on refuse d'avancer tête baissée et de suivre ce que les autres font : on pense toujours et avant tout à l'intérêt et à l'avenir de l'entreprise. En effet, selon le dirigeant G5, vu la complexité du produit mais également son fort degré de personnalisation, on ne peut pas le proposer à la vente sur un site internet.
Politique de dividendes	Distribution régulière des dividendes, contrairement à ce qu'on retrouve généralement dans les EF détenues intégralement par la famille. Ceci expliquerait notamment pourquoi les capitaux propres sont limités. C'est une pratique à laquelle le dirigeant G5 est fortement opposé et qu'il souhaiterait modifier afin d'autofinancer le développement de l'entreprise. Néanmoins, il se heurte à l'opposition des autres actionnaires, ce qui expliquerait notamment son souhait de monter dans le capital social afin d'acquérir la majorité et prendre donc des décisions qui servent prioritairement les besoins et intérêts de l'entreprise. Il est à noter que la distribution des dividendes a été suspendue depuis la crise du covid.

Section 2 : Michard Ardillier (Bordeaux)

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise – MICHARD ARDILLIER		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	MICHARD ARDILLIER	Excellence Travail bien fait Qualité Respect Méritocratie
Forme juridique	SAS	
Lieu	Bordeaux	
Année de constitution	1872	
Activité actuelle	Commerce de détail des chaussures haut de gamme	
Génération au pouvoir	5 ^{ème} génération	
Dirigeant actuel	Mr Colas Michard (depuis 2018)	
Effectif moyen	Entre 20 et 40	



Pour la présentation de l'historique de cette EF, on s'est basé sur les entretiens menés avec le dirigeant actuel de la 5^{ème} génération, sur les informations disponibles sur le site officiel de l'entreprise⁵¹⁹, ainsi que sur des articles de presse.

⁵¹⁹ Site officiel de l'entreprise : <https://www.michardardillier.com/page/6-la-famille-michard>

1878 : HENRI ARDILLIER : LE FONDATEUR

À l'époque des débuts, il fallait être un peu fou ou visionnaire pour ouvrir un magasin sur les boulevards de Périgueux. C'était alors un espace dédié à la promenade et les commerces étaient regroupés rues Taillefer et Wilson (sudouest.fr, 2017)⁵²⁰. Mais Henri Ardillier a réussi ce défi, et c'est ainsi que commence l'histoire du plus gros chausseur indépendant en France en 1878 quand Henri Ardillier ouvre son premier magasin rue Taillefer, après avoir fait de la vente directe sur les marchés pendant quelques années. Sa clientèle était aussi bien citadine que rurale⁵²¹. Il se développe rapidement dans toute la région Périgourdine avec la vente sur les marchés, et l'ouverture de magasins à Bergerac, Thiviers, Ribérac, puis à Sarlat⁵²². Les relations entre patron et employés étaient alors fort différentes de celles de notre époque. A Pâques par exemple, traditionnellement, un grand repas réunissait les employés et la famille.⁵²³

Au début du siècle, il crée des catalogues de vente avec des slogans accrocheurs et étend son activité aux colonies avec lesquelles les relations d'affaires étaient fortes. Il aura 9 enfants : 7 filles et 2 garçons. Les garçons se spécialisent en médecine, quant aux filles, elles travailleront dans l'affaire familiale en compagnie de leur père. « *Il exigeait que ses enfants travaillent dans la chaussure. Il leur laissait faire les études qu'ils voulaient mais, après, ils devaient rentrer dans l'entreprise familiale. Chacun avait son magasin, son secteur.* » (Sudouest.fr, 2011)⁵²⁴. C'est le début d'une longue lignée d'artisans chausseurs qui garderont tous la passion pour le commerce et sauront transmettre ce savoir-faire aux générations futures.

On raconte qu'Henri Ardillier menait ses enfants, ses gendres et ses belles-filles à la baguette. Tous devaient rester dans la chaussure. C'est ainsi que la famille a essaimé à Brive, Cahors et Toulouse, où exercent toujours des descendants. Lorsque sa fille Irène a voulu épouser Étienne Michard, il a posé ses conditions. Le gendre devait abandonner sa profession de notaire pour entrer dans l'entreprise familiale et s'installer avec son beau-frère, Max Ardillier (sudouest.fr, 2017).

1935 : IRÈNE ARDILLIER & ETIENNE MICHARD – 2^{ème} génération

⁵²⁰<https://www.sudouest.fr/dordogne/perigueux/en-images-l-histoire-de-michard-ardillier-80-ans-sur-les-boulevards-de-perigueux-3511277.php?csnt=1913e7508c1>

⁵²¹https://wiki.shap.fr/index.php?title=Histoire_d%27un_commerce_de_P%C3%A9rigueux_la_maison_Michard-Ardillier

⁵²² <https://www.michardardillier24.com/politique-de-confidentialite-michard-ardillier-perigueux/notre-histoire>

⁵²³https://wiki.shap.fr/index.php?title=Histoire_d%27un_commerce_de_P%C3%A9rigueux_la_maison_Michard-Ardillier

⁵²⁴ <https://www.sudouest.fr/dordogne/perigueux/dans-la-chaussure-depuis-quatre-generations-9850409.php>

En 1935, Irène Ardillier et son mari Étienne Michard commencent alors à travailler dans l'affaire familiale Ardillier. En 1937 au décès du patriarche, les 9 enfants se partagent les affaires lors d'une vente à la chandelle.

Irène et Étienne récupèrent le stock haut de gamme, se séparent de Max et se déplacent sur les boulevards où ils ouvrent en mars 1937 leur premier magasin avenue Montaigne sous l'enseigne Michard Ardillier, ce qui marque le début de la branche « Michard Ardillier » spécialisée dans les chaussures habillées. « *Ils vendaient des chaussures pour hommes, femmes et enfants. Chacun avait sa spécialité. Étienne faisait les achats tandis qu'Irène s'occupait de la gestion et de la comptabilité.* » (sudouest.fr, 2017). Anticipant l'attrait du marketing, Etienne Michard conçoit un catalogue de ses produits.

La boutique historique de la rue Taillefer est cédée à Max Ardillier qui reste sur un créneau moyen de gamme. Les autres enfants continueront dans la chaussure sous d'autres enseignes et leurs descendants perpétueront l'activité : « *Ainsi, Ardillier devint indissociable de Michard et vice-versa...* »

On ne dispose pas d'informations précises concernant le sort des autres filles, mais selon les données collectées, il semblerait qu'elles aient poursuivi l'activité de vente de chaussures sous l'enseigne Ardillier, leurs descendants assurant aujourd'hui la direction des boutiques situées notamment à Cahors et à Agen. Selon Colas Michard, après la fermeture et la vente de quelques boutiques, actuellement seules deux branches familiales restent en activité : la branche Ardillier et la branche Michard Ardillier. Au total, une quinzaine de boutiques seraient actuellement dirigées par les différentes branches familiales dans le sud-ouest avec les enseignes Ardillier, Michard Ardillier et Express (ladepeche.fr, 2019)⁵²⁵.

Dans le cas étudié, c'est la branche d'Irène Ardillier qui nous intéresse, puisque l'EF qu'on étudie est la boutique de Bordeaux, gérée actuellement par ses descendants de la 5^{ème} génération.

1945 – 1978 : GENEVIÈVE & HENRI MICHARD – 3^{ème} génération

Henri Michard, fils d'Irène et d'Etienne, intègre l'entreprise familiale en 1950 après une formation à l'école de la chaussure de Romans-sur-Isère (Drôme). Il travaille aux côtés de ses

⁵²⁵ <https://www.ladepeche.fr/2019/11/18/michard-ardillier-garde-un-pied-dans-la-famille,8547598.php>

parentes et leur succède, au départ à la retraite de son père, en 1968 avec, à ses côtés, son épouse Geneviève.

Il développe l'activité et ouvre plusieurs magasins dans le Périgord. C'est l'âge d'or du commerce local dans les villes de province, « le camion partait chercher la marchandise dans les usines du Limousin le vendredi soir. Le samedi, tout était vendu. La question était de savoir si les stocks seraient suffisants pour répondre à la demande », soulignent Laurence et Jérôme Tenaillon (4^{ème} génération, à la tête de la deuxième branche Michard Ardillier) (*sudouest.fr*; 2017). Henri Michard doit notamment son succès aux relations fortes nouées avec les fournisseurs de la région de Romans et l'import de chaussures italiennes.

Curieux, toujours à l'affût de nouveautés, Henri Michard fut un précurseur :

« Lorsqu'il a débuté, toutes les chaussures étaient de fabrication française. Il a été un des premiers détaillants de France à introduire des modèles italiens ». « Il a marqué une génération. [...] Il se rendait tous les ans aux salons de Milan et Bologne. Quand il a refait le magasin en 1968, il est parti avec M. Rigoulet chercher le marbre à Carrare. » (Sudouest.fr, 2011).

Il a fait refaire deux fois le magasin : en 1970, avec une dominante de cuivre et de bois et en 1980, avec du marbre de Carrare qu'il est lui-même allé chercher sur place. Il a créé l'Express, magasin en libre-service en 1975, et Michard Junior, alors rue Éguillerie. L'année suivante, il ouvrait des boutiques à Sarlat et Bergerac.

Décédé en 2020 à l'âge de 93 ans, sa fille Laurence raconte qu'il avait l'habitude de téléphoner tous les soirs à ses enfants pour savoir comment s'était passée la journée⁵²⁶.

En 1982, sa fille Laurence (pharmacienne de profession) et son mari Jérôme Tenaillon (conseiller juridique de profession) renoncent à leurs professions pour rejoindre l'affaire. Ils assurent encore aujourd'hui la pérennité de l'activité à Agen, Bergerac, Marsac et Angoulême.

Même constat du côté de son fils Pierre Pascal qui poursuit l'aventure familiale en s'installant à Bordeaux.

1978 – 2014 : JEANNE + PIERRE PASCAL MICHARD – 4^{ème} génération

⁵²⁶ <https://www.michardardillier24.com/politique-de-confidentialite-michard-ardillier-perigueux/notre-histoire>
<https://www.sudouest.fr/dordogne/perigueux/en-images-l-histoire-de-michard-ardillier-80-ans-sur-les-boulevards-de-perigueux-3511277.php?csnt=1913e7508c1>

Après des études commerciales, Pierre Pascal Michard fait ses armes auprès de Charles Jourdan qui le forme au bureau de style, à la production et au négoce. Jeanne Michard termine sa formation d'étalagiste et de communication quand ils décident de s'installer à Bordeaux en 1978.

Nouvel acteur de la belle endormie, le couple fait le pari de s'installer dans la rue Sainte-Catherine. L'artère commerciale a débuté sa piétonisation l'année précédente et le déplacement de la zone de chalandise située autour du triangle d'or n'est pas encore acquise.

C'est alors que Pierre Pascal Michard, après avoir un peu travaillé avec son père Henri Michard, décide d'ouvrir une boutique à Bordeaux, avec le soutien de ce dernier comme caution. Ils débent l'activité avec une offre haut de gamme de chaussures italiennes et font leur place à Bordeaux grâce au développement du rayon enfant. C'est un succès commercial immédiat et la boutique s'impose très vite comme une institution, comptant plus de 1 200 références par saison pour une centaine de marques, hommes, femmes et enfants.⁵²⁷

2014 – aujourd'hui : BEBA & COLAS MICHARD – 5^{ème} génération

La boutique Bordelaise est transmise à la 5^{ème} génération constituée de 3 enfants et représentée par Colas Michard qui en assure la direction. Il intègre l'EF en 2004 et travaille aux côtés de ses parents pendant une quinzaine d'années, avant de racheter la majorité des parts de l'entreprise en 2017, devenant ainsi le principal actionnaire de l'entreprise. Le plus jeune frère arrête ses études supérieures et intègre en 2021 l'EF en tant qu'assistant de direction où il travaille aux côtés de son frère Colas.

Toujours soucieux de la présentation des produits, l'architecture de la boutique est en constante évolution. Les agencements successifs ont permis de porter la surface de vente à 330m² entre la rue Sainte-Catherine et la galerie Bordelaise. L'entreprise familiale fait naturellement appel à Beba Michard cofondatrice de l'agence d'architecture Sarthou Michard Architectes à Bordeaux et qui n'est autre que la sœur de Colas Michard, architecte de formation.

Cette étroite collaboration a permis de façonner un espace sur mesure qui a vu défiler plusieurs générations de Bordelais.

« Reprendre le 10 rue Sainte-Catherine, c'est continuer une tradition plus que centenaire. »

⁵²⁷ L.Blin (2017). « Michard Ardillier, une pointure parmi les commerçants chausseurs » <https://leatherfashiondesign.fr/michard-ardillier-chausseau/>

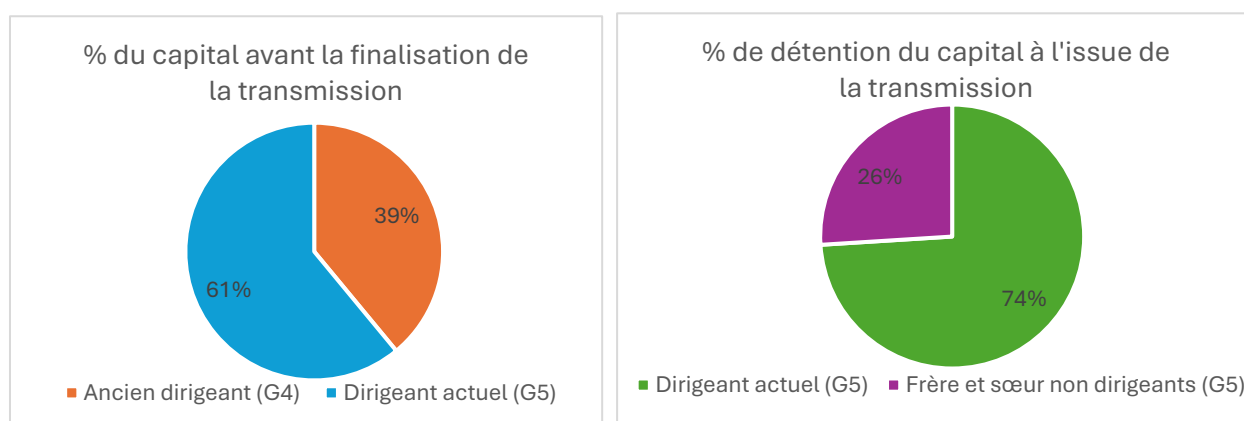
II. Gouvernance et transmission

1) Structure de l'actionnariat

Dans cette entreprise, la famille est considérée dans sa conception restrictive, dans le sens où seuls les membres impliqués dans l'entreprise (en tant qu'actionnaires / salariés) disposent du pouvoir de décision et ont leur mot à dire quant au fonctionnement de l'entreprise. Tous les autres membres familiaux non-propriétaires/ non-salariés sont exclus. De même, les pièces rapportées sont exclues de l'actionnariat, comme les investisseurs externes auxquels on ne souhaite pas du tout ouvrir le capital, malgré les propositions reçues.

Dans cette EF, une seule branche familiale est propriétaire de l'entreprise familiale. Son capital social est réparti comme suit : lorsque les entretiens ont été menés, l'entreprise (sous forme de holding familiale) était en cours de transmission entre la génération 4 et la génération 5 : en première étape, le dirigeant actuel (G5) avait déjà reçu 61% des parts qu'il avait rachetées auprès de son père (G4), ce dernier ayant gardé les 39% restants.

La deuxième étape (en cours de finalisation au moment des entretiens) consiste à transmettre par le père les 39% restants à ses trois enfants, chacun recevant 13%. Aucun autre membre familial ou externe à la famille ne possède des parts dans l'entreprise.



2) Instances de gouvernance :

Le système de gouvernance de cette EF est seulement constitué des organes légaux c'est-à-dire un conseil d'administration et des assemblées générales d'actionnaires. La gouvernance familiale n'existe pas.

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Conseil d'administration constitué exclusivement des actionnaires familiaux.	Les instances de gouvernance familiale n'existent pas. => Le dirigeant actuel, engagé dans un travail de formalisation des procédures et pratiques de l'entreprise,

	n'exclut pas la possibilité de mettre en place une gouvernance familiale (ouvert à l'idée de rédiger une charte familiale, de mettre en place un conseil de famille)
On remarque que les instances de gouvernance de l'entreprise (CA) jouent également le rôle d'instances de gouvernance familiale => La gouvernance familiale s'est donc retrouvée fusionnée avec la gouvernance de l'entreprise. Il y a donc absence de dualité du système de gouvernance dans cette entreprise.	

Notons cependant qu'au niveau de la holding familiale qui gère l'entreprise et dont les actionnaires sont les membres de la famille de la 5^{ème} génération, on a initié un travail de structuration de la gouvernance à travers notamment : la rédaction d'une charte, la conclusion de pactes d'actionnaires, la définition et la fixation de règles expliquant les modalités de cession des parts, de la transmission. Tout ce travail de réflexion et de restructuration a été mis en place récemment, il était en-cours au moment où on a mené les entretiens. *« Donc là on est vraiment en train de faire, avec une charte, on est en train de mettre en place, une charte de de, un pacte d'actionnaires en fait, qui va qui va régir le temps de détention. Comment si ça doit être transmis, comment ça doit être transmis, si ça doit être vendu, y a une préférence pour les actionnaires établis familiaux, donc tout un tas de choses que là on met en place que mon grand-père n'avait pas du tout fait. Donc oui, là on montre quelque chose d'assez sérieux et aussi pour impliquer mes frères et sœurs » (Dirigeant G5).*

- **Gestion des conflits :**

Pour ce qui est des conflits, il n'existe pas d'organes spécifiques de prévention et de gestion des conflits.

On souligne cependant, que la famille s'est engagée récemment dans un travail de réflexion sur de bonnes pratiques à adopter permettant de minimiser le risque d'apparition de conflits.

En effet, dans cette famille, la première génération par exemple, a eu l'intelligence de créer plusieurs boutiques gérées chacune exclusivement par une branche familiale (on exploite le nom Ardillier et Michard Ardillier), représentant chacune une entité indépendante. Cela favoriserait la prévention des conflits familiaux, notamment en ce qui concerne le partage de la propriété et le partage du pouvoir.

Également, dans cette EF, pour éviter les conflits, la transmission ne se fait pas par donation, le successeur devant en effet acheter au juste prix les parts de l'entreprise, notamment les parts des autres héritiers s'il souhaite augmenter sa part dans le capital. Ce mécanisme bien que

coûteux pour le repreneur, a le mérite d'indemniser les autres successeurs à la juste valeur, ces derniers ne pouvant pas invoquer le motif de favoritisme à l'égard du successeur.

3) La transmission :

- **La planification :**

Dans cette partie on a essayé de savoir si un travail de planification (notamment de la transmission) était mis en place dans cette entreprise. On constate l'absence de planification formelle et écrite de la transmission : critères de choix du successeur, modalités de son recrutement, étapes de la transmission etc. C'est le prédécesseur qui choisit son successeur parmi les héritiers potentiels et qui communique son choix.

On remarque que dans cette entreprise, il y a une culture et des pratiques privilégiant « l'oral » plutôt que l'écrit. Cela ne veut pas dire que la planification n'existe pas, mais qu'elle est tout simplement faite « sur le tas » et qu'elle émane principalement de la volonté du prédécesseur.

- **Points clés relatifs à la transmission :**

Il ne nous a pas été facile d'avoir des informations détaillées concernant toutes les transmissions, notamment les plus lointaines. Les entretiens se sont surtout focalisés sur la dernière transmission : de la génération 4 à la génération 5.

Néanmoins, on a pu découvrir que les transmissions se sont toujours faites à une seule branche familiale représentée par le repreneur successeur et non pas à tous les membres familiaux pris dans leur ensemble, qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise.

De même, il existe une pratique intéressante au sein de cette famille c'est que la transmission s'est toujours faite de père en fils, et que le repreneur (ou la repreneuse) est celui ou celle qui s'est le plus investi(e) dans l'entreprise, autrement dit, dans cette famille c'est la méritocratie qui prévaut dans le choix du successeur.

De même, pour des raisons d'équité, la transmission ne se fait pas par donation, le successeur devant acheter au juste prix les parts de l'entreprise.

La taille de l'entreprise a été évoquée comme étant un élément facilitateur de la transmission.

Il existe une réelle volonté de transmettre à la prochaine génération et de préserver le caractère familial de l'entreprise, sans pour autant l'imposer aux futurs repreneurs potentiels.

Enfin, au niveau de la première transmission, il est intéressant de constater que le fondateur a eu l'intelligence de créer plusieurs boutiques et d'en confier leur gestion à ses filles, chacune

s'occupant d'un point de vente. Cela nous fait penser à une structure en hypogroupe, dans laquelle, par souci d'équité et pour éviter les conflits, on crée des structures différentes pour chaque successeur, mais le tout restant sous la supervision de la même famille.

- **Transmission G4 à G5 :**

Pour ce qui est de la dernière transmission (génération 4 à 5), selon le dirigeant actuel (G5), elle a été bien planifiée et anticipée par son père le prédécesseur. En effet, un plan de rachats d'actions et tout un montage financier, juridique et fiscal ont été mis en œuvre afin d'optimiser le coût de la transmission (de la propriété). Un accompagnement a été effectué par des spécialistes en transmission.

Le prédécesseur s'est désengagé progressivement de la direction, tout en maintenant ses parts dans le capital social, qu'il est en train de céder à ses enfants.

Le dirigeant actuel a dû passer par une période d'intégration avant de prendre les rênes de l'entreprise. Au départ, il a intégré l'entreprise familiale en tant que chargé de communication et il a gravi les échelons par la suite. *« Représentant la 5ème génération, Colas Michard est entré pas à pas dans l'entreprise familiale, après un parcours professionnel en tant que graphiste à Paris, d'abord en 2006 pour gérer la communication de la société puis en se déplaçant pour les achats sur les salons en Italie. » (L.Blin, 2018).*⁵²⁸

Selon lui, il n'a pas eu un traitement de faveur de la part de son père, il a été traité de la même manière que les autres salariés (par exemple, il était payé au smic pendant 5 ans), et il lui a fallu prouver qu'il avait les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise et qu'il souhaitait vraiment et sincèrement reprendre l'entreprise, sans que cela ne lui ait été imposé par son père.

De même, lorsqu'il a reçu la majorité des actions de l'entreprise, il a dû les acheter auprès de son père au juste prix et a dû s'endetter pour le faire.

Comme on l'a évoqué plus haut, un vrai travail de réflexion et de restructuration de la gouvernance de l'EF est en train de se mettre en place, notamment en ce qui concerne les transmissions. Par rapport à cette dernière impliquant la 5^{ème} génération, on retient les points suivants :

- **Transmission planifiée :** La famille met en place une structure de transmission claire, incluant des donations et des montages juridiques pour éviter les conflits futurs. Cela inclut un pacte Dutreuil pour réduire les droits de donation.

⁵²⁸ <https://leatherfashiondesign.fr/michard-ardillier-chausseau/>

- **Implication de tous les membres** : Les frères et sœurs sont impliqués dans la gouvernance de l'entreprise, ce qui leur donne un intérêt direct dans son succès et les incite à travailler ensemble.
- **Communication ouverte** : Les discussions sur les rôles et les attentes sont encouragées, permettant de résoudre les malentendus avant qu'ils ne deviennent des conflits.
- **Équilibre des intérêts** : La famille s'assure que les intérêts de chacun sont pris en compte, notamment en évitant de privilégier un membre par rapport aux autres lors de la répartition des parts.
- **Gestion des émotions** : La famille reconnaît que les questions d'argent et de propriété peuvent être sensibles, et elle s'efforce de gérer ces émotions avec soin pour maintenir l'harmonie familiale.

III. Résilience et gestion des crises

L'entreprise a traversé des périodes difficiles, notamment lors de crises économiques, la plus marquante selon le dirigeant G5 étant celle du Covid, mais a su s'adapter en diversifiant ses canaux de vente, en sécurisant son approvisionnement et en maintenant une bonne gestion financière, cette dernière ayant constitué la principale ressource ayant permis à l'entreprise d'absorber les pertes générées par les crises. *« Si vous voulez y avait, on a beaucoup de capitaux propres au sein de l'entreprise, donc ça donc du coup j'ai dû acheter les les le le volume d'affaires mais également la trésorerie qui est nous c'est un point fort chez nous ce qui nous a permis de passer pas mal de crises » (Colas Michard)*

Conflits liés à la transmission :

Bien que la dernière transmission se soit faite dans un souci d'équité et de méritocratie, cela n'a pas empêché l'apparition de certaines jalousies dans la fratrie.

Les conflits familiaux étant un sujet sensible et concernant les affaires internes à la famille, il nous a été difficile d'avoir des informations détaillées sur cette partie. Tout ce qu'on pourrait conclure, c'est que dans cette entreprise, et comme dans toute famille, les conflits ont toujours existé. Mais on les a dépassés, de manière qu'ils ne déteignent pas sur l'entreprise, l'objectif ultime étant la pérennisation de cette dernière.

Crises :

L'activité de l'entreprise ne s'est jamais arrêtée même en périodes de guerres, et pour ce qui est des crises, la seule qui a eu un impact surtout financier et durant laquelle il y a eu un arrêt des

ventes c'est la crise Covid, d'après le dirigeant G5. On présente dans ce qui suit les principales difficultés et crises évoquées lors des entretiens.

- **En temps de guerre :**

L'entreprise a traversé les guerres en maintenant une continuité de ses opérations, ce qui a été crucial pour sa survie. Voici quelques points clés sur la manière dont elle a géré ces périodes difficiles :

- **Continuité des ventes :** Contrairement à ce qui s'est passé lors de la crise du Covid-19, l'entreprise n'a jamais connu d'arrêt complet des ventes durant les guerres. Les marchés restaient ouverts et les gens continuaient à acheter, ce qui a permis de maintenir un flux de revenus.
- **Capitaux propres solides :** L'entreprise a toujours eu une base de capitaux propres solide, ce qui lui a permis de faire face aux difficultés économiques sans recourir à des emprunts excessifs.
- **Adaptation aux conditions du marché :** Pendant les guerres, l'entreprise a su s'adapter aux conditions changeantes du marché, en ajustant ses offres et en maintenant des relations avec ses clients ainsi qu'avec ses fournisseurs.
- **Importance de la localisation :** L'emplacement stratégique de l'entreprise a également joué un rôle dans sa capacité à attirer des clients même en temps de crise.
- **Engagement envers la communauté :** L'entreprise a continué à s'engager avec sa communauté, ce qui a renforcé sa réputation et sa fidélité client.
- **Montée en gamme :** L'entreprise a misé sur la qualité et l'exclusivité de ses produits, ce qui a attiré une clientèle fidèle même en période difficile.

Ces stratégies combinées ont permis à l'entreprise de non seulement survivre aux guerres, mais aussi de se positionner favorablement pour l'avenir.

- **Crise financière 2008 :**

Les points clés relatifs à la crise des Subprimes se caractérise par :

- a) **La réduction des ventes :** Après avoir atteint un chiffre d'affaires record en 2008, l'entreprise a constaté une baisse significative des ventes, notamment dans le secteur masculin, où les clients devenaient plus prudents dans leurs achats.

b) L'adaptation de l'offre : L'entreprise a dû réévaluer ses produits, se concentrant davantage sur des articles de qualité et durables, en réponse à un changement dans les comportements d'achat des consommateurs.

c) Maintien d'une trésorerie solide : La gestion prudente des finances a permis à l'entreprise de conserver une bonne trésorerie, évitant ainsi de se surendetter pendant cette période difficile.

- **Crise Covid :**

En période de COVID, l'entreprise s'en est bien sortie grâce aux aides de l'Etat français mais surtout grâce à ses réserves et à sa trésorerie importantes. D'ailleurs, l'entreprise a été bénéficiaire et n'a accusé aucune perte. *« on était très peu endetté, alors là, avec le COVID, on a perdu beaucoup d'argent et donc on a fait un prêt garanti par l'État de 1 050 000 € et auquel enfin c'était parce qu'on avait pas de visibilité et je, on l'a pris tard parce que, au moment de la crise, on l'a prise fin mai 2020, donc du coup ça parce que on est j'avais pas vraiment de problème de trésorerie, on avait de la trésorerie donc on a surfé là-dessus sur le premier confinement et ce qui nous a permis de Voilà de continuer à payer cash les fournisseurs de voilà de pas avoir de problème de trésorerie » .(Colas Michard).*

L'entreprise a géré la crise COVID en mettant en place plusieurs stratégies essentielles pour maintenir sa viabilité. On résume dans ce qui suit les principaux moyens et stratégies auxquels l'entreprise a eu recours et qui lui ont permis de naviguer à travers la crise tout en préservant sa solidité financière :

- **Utilisation de la trésorerie :** L'entreprise a subi une perte de 1,4 million d'euros de chiffre d'affaires, mais a utilisé sa trésorerie pour compenser une partie de cette perte, en absorbant 400 000 euros de marge brute.
- **Aides gouvernementales limitées :** L'entreprise a reçu peu d'aides, totalisant seulement 14 000 euros, ce qui représente environ 1% de la perte de chiffre d'affaires. Les aides étaient plafonnées, ce qui a désavantagé les entreprises avec des chiffres d'affaires plus élevés.
- **Prêts garantis par l'État :** Un prêt de 1 050 000 € a été contracté pour assurer une visibilité financière, permettant de continuer à payer les fournisseurs en espèces ce qui a renforcé les relations commerciales.
- **Négociations avec les fournisseurs :** L'entreprise a négocié des réductions et des reprises de stock, ce qui a contribué à alléger les charges financières.

- **Adaptation des opérations** : L'entreprise a ajusté ses opérations, notamment en réduisant les coûts fixes et en optimisant la gestion des stocks, tout en maintenant une offre adaptée à la demande.
- **Engagement familial** : Le soutien familial a été crucial, avec des concessions comme trois mois de loyer offerts par le bailleur, qui est également un membre de la famille (le père du dirigeant G5).
- **Planification à long terme** : L'entreprise prévoit de ne pas distribuer de dividendes pendant quelques années pour renforcer sa trésorerie après la crise.

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

- **Spécialisation, stratégie de niche et montée en gamme** :

A la création de cette EF, la clientèle était diversifiée entre la citadine et la rurale, et l'offre était située dans la moyenne gamme.

Afin de s'adapter à son environnement et surtout pour faire face aux gros concurrents, cette entreprise familiale, a réorienté son activité afin de se positionner in fine sur un marché de niche en commercialisant des chaussures haut de gamme.

Au début, on a commencé avec la vente de chaussures pour enfants. On a intégré ensuite les chaussures pour hommes et femmes, de manière que les parents qui viennent acheter des chaussures pour leurs enfants, trouvent également leur bonheur en achetant des chaussures pour adultes.

La montée en gamme, s'est faite dans les années 2000, afin de contourner les gros concurrents qui misaient sur le volume et les prix bas (stratégies d'échelle). On a donc ciblé une clientèle aisée ayant les moyens d'acheter des chaussures de grandes marques : Selon le dirigeant G5 ce nouveau positionnement aurait permis à l'entreprise de survivre, contrairement à de nombreux autres indépendants du secteur qui ont disparu.

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Le capital ancienneté et la réputation	• Est à l'origine d'un fort pouvoir de négociation avec les fournisseurs. On impose « indirectement » à certains fournisseurs l'exclusivité sur la vente de certaines

	marques. Cette EF est la seule boutique à Bordeaux à vendre certaines marques et certains modèles. Le nom de famille et son histoire ancrée dans le Périgord, ont doté cette dernière d'une certaine notoriété auprès des parties prenantes avec lesquelles elle entretient des relations privilégiées et durables.
La durabilité des relations avec les partenaires	En 1968 au départ à la retraite de son père, Henri Michard (3^{ème} génération) reprend la direction du magasin. Il développe l'activité et ouvre plusieurs magasins dans le Périgord. C'est l'âge d'or du commerce local dans les villes de province et il doit son succès aux relations fortes nouées avec les fournisseurs de la région de Romans et l'import de chaussures italiennes. Cette durabilité des relations est toujours d'actualité avec les générations 4 et 5 qui ont perpétué cette pratique familiale, grâce à laquelle la famille a acquis un pouvoir de négociation notable.
Les ressources financières importantes	Constitution de trésorerie importante : cela permet le paiement de tous les fournisseurs au comptant. L'EF bénéficie par conséquent d'une bonne réputation auprès de ces derniers et réalise des économies de coûts importantes grâce aux réductions accordées.
L'innovation	- Création de nouveaux concepts par la génération G3 : introduction des modèles italiens, le lancement du concept Express. - Développement avec la génération 5 du volet artistique en organisant des évènements en partenariat avec des artistes et des institutions artistiques. - Des investissements réguliers dans la rénovation et l'agencement de la boutique (de gros travaux au moins tous les 10 ans). <i>« Ces professionnels revendiquent un statut « d'artisan chausseurs au savoir-faire haut de gamme ». Au fil des années, le point de vente généraliste moyen-haut de gamme, situé face aux Galeries Lafayette, s'est agrandi pour disposer aujourd'hui de 330 m2 d'espace de vente. Les agencements successifs, « guidés par un désir d'innovation », ont permis de modeler un espace luxe et trendy inspiré des grands commerces internationaux. Le magasin accorde une exigence toute particulière à la mise en scène des produits pour une lisibilité optimale, un podium permettant leur mise en avant. les univers</i>

	de présentation sont régulièrement travaillés, la lisibilité du produit est l'objet d'un souci quotidien. »⁵²⁹ (L.Blin, 2018)⁵³⁰ « la boutique de Bordeaux a beaucoup beaucoup changé [...] On change radicalement la boutique tous les 10 ans environ. On fait des gros investissements pour ça, parce que les gens ils veulent de la nouveauté et qu'une boutique qui a 40 ans d'existence, si elle se renouvelle pas, voilà c'est c'est pas terrible et il faut amener toujours du dynamisme et montrer qu'on est. On est à la » (Colas Michard, 2018, Francebleu.fr)⁵³¹ • Digitalisation de l'activité : site internet, réseaux sociaux, vente en ligne. Suivant les innovations technologique et numérique, l'enseigne a totalement refondu son site internet. Lancé en 2006 comme site vitrine, il est devenu marchand en 2009. « Afin de passer à la vitesse supérieure, nous souhaitons que le site soit le prolongement de la boutique, via également le mobile ou la tablette, pour une réelle interaction entre le magasin et le web », détaille le dirigeant. L'objectif étant de doubler les ventes en 2019, le site réalisant aujourd'hui un chiffre d'affaires de 350 000 euros.
La valorisation de l'expérience client et la recherche permanente d'excellence	• Conseil et accompagnement minutieux des clients : ceci est favorisé par la mobilisation d'un personnel compétent, qualifié et ancien (10 – 20 ans d'ancienneté), cette ancienneté lui permettant d'acquérir une certaine expertise et donc d'optimiser le conseil aux clients. • Le dirigeant actuel, adoptant un management plutôt participatif, est engagé dans la valorisation de ce savoir-faire en favorisant la communication et la proximité avec ses collaborateurs : il fait appel à eux et leur demande leurs avis lorsqu'il prend des décisions, notamment celles qui sont importantes, et il les responsabilise de plus en plus.
	• Il s'agit d'une des valeurs de la famille, en quête d'excellence. Le dirigeant G4 était particulièrement proche des clients et travaillait durement à la valorisation et à l'optimisation de l'expérience client. • Volet artistique : L'EF se différencie en développant un volet artistique lié à l'activité. En effet, l'EF développe régulièrement des collaborations et des partenariats avec les marques, avec pour objectif, la création « d'espace

⁵²⁹ <https://www.commeuncamion.com/guide/boutiques/michard-ardillier/>

⁵³⁰ L.Blin (2018). « Michard Ardillier, une pointure parmi les commerçants chausseurs ». <https://leatherfashiondesign.fr/michard-ardillier-chausseau/>

⁵³¹ <https://www.francebleu.fr/emissions/place-des-grands-hommes/gironde/la-saga-du-chausseau-michard-ardillier-avec-colas-michard>

	d'expression et de diffusion de projets artistiques. Ces événements suscitent des réactions et des échanges et placent l'art au plus proche du public », explique Colas Michard (L.Blin, 2018)⁵³².
	• Une sélection très pointue des modèles de chaussures : favoriser l'exclusivité et l'unicité des chaussures. L'entreprise signe des contrats d'exclusivité avec de nombreuses marques. De même, elle met souvent en vente des éditions limitées (ex : une édition très limitée du modèle Avignon signée Paraboot x MA en 2017)⁵³³.
	• Offre diversifiée : L'un des atouts de cette EF, est la largeur et la diversité de sa gamme de produits comptant plus d'un millier de références pour une centaine de marques « <i>Mais Michard Ardillier se distingue surtout par la grande diversité de chaussures qu'elle propose (plus de 1500 références réparties sur une centaine de marques).</i> »⁵³⁴
Savoir-faire	• Maitrise parfaite du métier de la chaussure et capacité de négociation transmises au fil des générations : la spécialisation depuis 1878 dans le métier de la chaussure a permis à la famille d'acquérir une expertise et une connaissance parfaite de ce domaine « <i>Michard Ardillier revendique son statut d'artisan chausseurs qui se traduit par un savoir-faire haut de gamme.</i> »⁵³⁵. Interrogé sur le savoir-faire dont il a hérité de ses ancêtres, le dirigeant G5 évoque la « <i>Transmission du savoir-faire commercial et avoir du poids dans la négociation avec les fournisseurs (Colas Michard, 2018)</i> »⁵³⁶. • Processus de professionnalisation impliquant la formalisation du fonctionnement de l'entreprise : Dans l'ensemble, le management est du type à l'ancienne privilégiant l'oral, ce qui implique une dépendance à l'égard du dirigeant mais également un risque de perte du savoir-faire. Conscient de ces risques, le dirigeant actuel supervise un travail de formalisation et d'écriture des procédures de travail afin de responsabiliser davantage les salariés, trouver du temps libre pour faire de la prospection des clients et sauvegarder les savoirs et savoir-faire transmis depuis cinq générations.

⁵³² Op. cité

⁵³³ <https://leatherfashiondesign.fr/michard-ardillier-chausseau/>

⁵³⁴ <https://www.commeuncamion.com/guide/boutiques/michard-ardillier/>

⁵³⁵ Op.cité

⁵³⁶ <https://www.francebleu.fr/emissions/place-des-grands-hommes/gironde/la-saga-du-chausseau-michard-ardillier-avec-colas-michard>

Attachement de la famille à l'EF et à l'histoire familiale	• On remarque une réelle volonté de garder l'entreprise dans le giron familial et de la transmettre aux générations futures, manifestant un fort attachement à l'entreprise. « <i>La reprise j'adorerai qu'elle soit reprise par les enfants.</i> » (Dirigeant G5). • Également, on a pu déceler un affectio-societatis prononcé caractérisé par un fort attachement à l'entreprise, à l'histoire familiale, à l'activité et au produit. Le mot « <i>fierté</i> » revenant très souvent dans le discours du dirigeant. • Cet affectio-societatis s'est manifesté également lorsque la famille a refusé sans hésitation les nombreuses offres et propositions de rachat très alléchantes et très généreuses de la part de grandes enseignes. • Interrogé sur les raisons de son succès, le dirigeant G5 répond : « <i>Comment avoir survécu : On voit l'émergence de nouvelles petites boutiques mais des grandes enseignes indépendantes. Elles tiennent parce que il y a une force dans la famille. Une envie de continuer cette activité et c'est c'est voilà, c'est pas souvent le cas..</i> » (Colas Michard, 2018, Francebleu.fr)⁵³⁷
Diversification des fournisseurs	• Comme pour la diversification des produits, l'EF, dans un souci d'indépendance, a toujours multiplié ses fournisseurs, ce qui a favorisé son pouvoir de négociation élevé de l'entreprise.

3) Particularités de la politique financière :

Dans cette entreprise, la gestion financière pourrait être qualifiée de prudente et de celle de « bon père de famille ». En voici les principales caractéristiques :

Politique financière	
Politique de financement	Coutume : constitution de fonds propres importants : des réserves élevées Grâce à cette trésorerie toujours disponible, l'entreprise l'habitude de payer ses fournisseurs au comptant, ce qui lui permet d'obtenir des escomptes financiers très intéressants, pouvant s'apparenter à des « prêts » négociés à des conditions plus avantageuses que celles d'un prêt bancaire classique. Réinvestissement des bénéfices Peu d'endettement qui reste marginal et priorité à l'autofinancement

⁵³⁷<https://www.francebleu.fr/emissions/place-des-grands-hommes/gironde/la-saga-du-chausseau-michard-ardillier-avec-colas-michard>

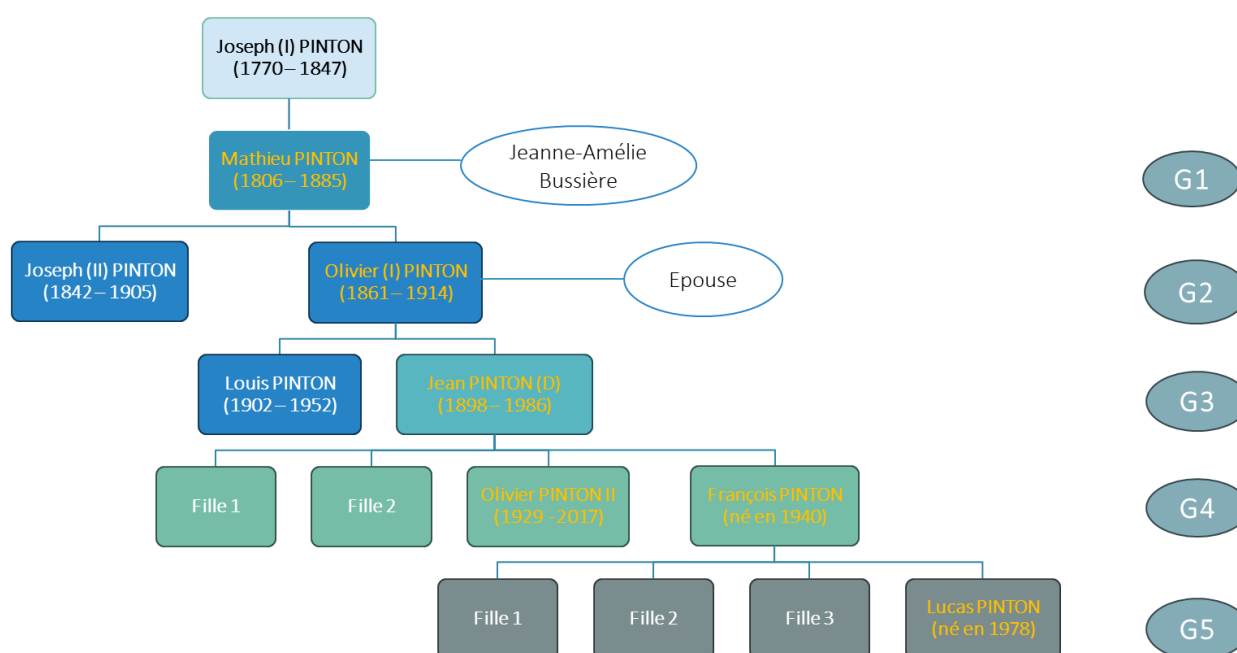
	Refus d'ouvrir le capital à des investisseurs externes : on préserve l'indépendance et la nature familiale de l'entreprise quitte à sacrifier des opportunités de croissance. Exemple : en 2023, la trésorerie de l'EF est de 987K €, l'endettement financier s'élève à 647K et les fonds propres de l'entreprise s'élèvent à 2,48M €. Les réserves (hors les réserves légales) sont de 1,95 M € ⁵³⁸.
Politique d'investissement	Choix sélectif et minutieux des projets d'investissements Prudence dans le choix des investissements
Politique de dividendes	Peu de distribution Absence de distribution durant les phases difficiles et lorsque les réserves nécessitent d'être alimentées

⁵³⁸ <https://www.pappers.fr/entreprise/michard-ardillier-bordeaux-312033129>

Section 3 : Les Ateliers Pinton

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise – Ateliers PINTON		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Ateliers PINTON	Valeurs historiques : Adaptabilité Créativité Ecoute de la clientèle Le sur-mesure Accessibilité à tous
Forme juridique	SAS à conseil de surveillance.	
Lieu	Manufacture à Felletin et showroom à Paris et à Nice	
Année de constitution	1867 (date officielle, mais activité de négoce existe avant)	
Activité actuelle	Décoration d'intérieur de luxe (tapisserie)	
Génération au pouvoir	5 ^{ème} génération	Valeurs du dirigeant G4 : Méritocratie
Dirigeant actuel	Lucas PINTON (depuis 2005)	
Effectif moyen	Environ 110 collaborateurs dont 65 aux ateliers	



Entreprise phare de la région de la Creuse, cette entreprise familiale constitue aujourd'hui l'un des noms de la tapisserie d'Aubusson les plus connus dans le monde, alliant l'univers du luxe et de la décoration à celui de l'art contemporain.

L'histoire des « Ateliers PINTON » remonte à la fin du 18^{ème} siècle, bien que les premières traces du patronyme PINTON dans les relevés de tapissiers d'Aubusson datent du début du 16^e siècle, avec un ancêtre nommé Joseph Pinton (le « premier » Joseph), né en 1770 qui, après avoir passé plusieurs années comme militaire dans le corps d'élite des chasseurs à cheval, exerce plusieurs métiers de tisserands avec une spécialisation dans des textiles à la mode de l'époque. Il démontre par là un esprit d'entrepreneur, réceptif aux tendances de son temps, une caractéristique, un talent, un état d'esprit qui va se transmettre à toute sa descendance et la marquer.

Génération 1 et 2 :

L'histoire officielle de cette EF commence avec son fils Mathieu Pinton, inscrit également dans ces mêmes relevés comme tapissier ou fabricant de tapis. Ce dernier épouse Jeanne-Amélie, fille d'un autre fabricant de tapis installé à Felletin, issu de la famille Bussière, originaire d'Aubusson. Par cette union, la famille Pinton tisse un premier lien entre Aubusson et Felletin. Le couple a plusieurs enfants qui partagent leur temps entre Felletin et Aubusson. Dans cette nombreuse fratrie, deux frères, Joseph (le deuxième) et Olivier (I), suivent les traces de leurs ancêtres en partant travailler dans le négoce de tapisseries à Paris à la fin du 19^e siècle. Ils travaillent également en tant que représentants de commerce pour la maison Bournaret, une fabrique de tissage de tapis à Felletin, créant ainsi un deuxième lien avec la ville... Et un premier établissement dans la capitale.

Un événement va marquer un vrai tournant dans l'histoire de cette famille et sa percée dans la tapisserie d'Aubusson, c'est le mariage d'Olivier (I) en 1892 avec la petite fille de Joseph Wotowski, un noble polonais venu s'installer à Aubusson et devenu rapidement un membre important dans la profession des tapissiers et un notable incontournable de la ville. Ce dernier crée avec son gendre Gilbert Bayard la manufacture Bayard Wotowski dont le fonds documentaire et le réseau de clientèle reviennent à la famille PINTON du fait de ce mariage. La position de la famille Pinton se trouve ainsi consolidée et renforcée grâce à ce mariage.

Le début du XX^e siècle voit alors peu à peu se créer la manufacture Pinton. Olivier Pinton s'installe avec sa famille en 1904 à Felletin, en prenant, associé à son ami Jules Châteauevert (aussi neveu des Bournaret), la succession d'une fabrique de tapisseries créée en 1867 par Auguste et Hippolyte Brunaud (nés à Aubusson) dans un ancien hôtel particulier. En 1906, Olivier Pinton devient seul propriétaire. Il développe la fabrique en faisant construire plusieurs bâtiments et ateliers devant la maison.

Génération 3 :

Au décès d'Olivier en 1914, c'est sa veuve qui reprend la direction de l'entreprise familiale, avant qu'elle ne soit confiée à partir de 1921 à ses deux fils Jean et Louis dont l'un travaille principalement à Paris comme commerçant et l'autre reste à Felletin à la tête de l'entreprise qui s'est affaiblie par la suite à cause de la crise 29 et qui ne comptait plus qu'un seul salarié. Mais les frères ne baissent pas les bras pour autant, ils poursuivent l'activité avec la fabrication des modèles anciens et se mettent peu à peu à tisser des artistes contemporains. Audacieux et inspirés, les deux frères vont déployer cette activité grâce à leur collaboration exclusive avec Jacques Adnet architecte, designer et éditeur talentueux d'artistes de l'époque. C'est également à cette période que Jean acquiert la manufacture Bournaret, soudainement privée de ses deux directeurs décédés tous les deux prématurément et pour laquelle leur père et leur oncle avaient travaillé comme représentants commerciaux, tel que mentionné plus haut. Ce rachat occasionne l'arrivée d'autres peintres cartonniers.

La période de l'après-guerre marque une renaissance de la tapisserie et celle d'Aubusson prend un nouvel élan, notamment grâce au peintre Jean Lurçat qui s'installe en 1938 à Aubusson dans le but d'y renouveler la tapisserie, et qui emmène dans son sillage des artistes exceptionnels. Il développe la technique du carton numéroté, permettant de dessiner l'objet à taille réelle en appliquant des numéros de couleurs : cette technique a le mérite de rendre le travail de l'artiste plus précis et plus fidèle à la réalité, et pour l'atelier, cela permettait un gain de temps et une rapidité de tissage. Profitant de cet essor et de ces nouvelles techniques, la manufacture Pinton se met à tisser des œuvres de nombreux artistes comme Calder, Le Corbusier ou encore Fernand Léger.

De la génération 3 à la génération 4 :

Jean Pinton, alors père de deux filles et deux garçons et héritier de l'EF, est porté par la croissance renouvelée de son entreprise. Il diversifie les services de la maison en créant un département dédié à la moquette, au tapis tufté et un service de pose et de conseils. La manufacture est alors connue pour la réalisation de tissages monumentaux, et pour la décoration de lieux publics prestigieux

Il est rejoint par son fils aîné, Olivier Pinton, qui reprend la direction en 1967, et qui fait construire en 1973 un nouvel édifice aux lignes modernes, dessiné par l'architecte Jean Willerval. Le nouveau bâtiment est situé à Felletin, à quelques rues du précédent. L'objectif ayant été de réunir sous le même toit tout le personnel et les activités qui s'étaient dispersées

au fur et à mesure du développement de l'entreprise. Désormais, les bureaux, les ateliers, et l'espace d'exposition et de vente étaient rassemblés dans ce nouveau bâtiment, surnommé « maison » qui renferme ainsi un savoir-faire familiale séculaire servi par des hommes et des femmes unis par le goût du travail bien fait. Des histoires familiales font qu'un changement de direction s'opère au niveau de la 4^{ème} génération, lorsque le frère d'Olivier, François Pinton, répondant à l'appel de son père, intègre l'entreprise et y travaille pendant quelques années avant d'en prendre les rênes en remplacement de son frère aîné en 1988.

Génération 5 :

En 2002, Lucas Pinton n'a que 23 ans quand son père François, lui propose de prendre la tête de la manufacture familiale, alors proche de la faillite. Acceptant de relever ce défi, il quitte Paris où il terminait ses études d'économie à l'université d'Assas pour se consacrer au renouveau de la maison Pinton. Son enfance en banlieue parisienne, loin des ateliers creusois, ne le prédestinait pas forcément à cette tâche, mais il revendique un lien inconscient qui le liait à l'entreprise de Felletin. Il retrouve des photos, de la correspondance datant de l'époque où la manufacture produisait les œuvres de Sonia Delaunay, Le Corbusier, Fernand Léger et bien d'autres et décide alors de renouer avec l'héritage unique et visionnaire de Pinton. Animé par son âme d'entrepreneur, sa foi dans le potentiel de l'EF agonisante et son amour de l'art, Lucas Pinton, se consacre corps et âme à la reconstruction de cette manufacture et à son redressement, un pari qu'il réussit haut la main. Il va multiplier les initiatives et collaborer avec de grands artistes contemporains et des designers de renom pour ses éditions de tapis et tapisseries d'art. La gamme des moquettes, des produits sur mesure, ou de tapis finis en taille standard n'est pas en reste et se déploie dans un vaste éventail de choix de matières, d'auteurs, de couleurs...

Lucas Pinton dépoussière ainsi l'image vieillissante de la tapisserie et du tapis d'Aubusson et l'inscrit dans le monde actuel. Il élargit également le registre des prestations de la maison et travaille avec des marchés spécifiques comme le yachting et l'aviation, les boutiques et l'hôtellerie de luxe, ou encore le monde institutionnel des ministères et des ambassades. A titre d'exemple, en 2014, sur demande d'Amnesty International, les Ateliers Pinton, en collaboration avec l'artiste tchèque Peter Sis, ont repris l'œuvre de ce dernier en en faisant une tapisserie rendant hommage à John Lennon intitulée « Yellow'ish submarine », qui a été exposée lors d'un

concert du groupe U2 la même année et qui a trouvé sa place au musée de l'Immigration à New-York.⁵³⁹

Lucas Pinton développe ainsi une image de marque à l'échelle internationale, avec plus de 60% du chiffre d'affaires provenant de l'activité d'exportation et avec un chiffre d'affaires qui a été multiplié par six en l'espace de six ans et avoisinant les 5 millions d'euros en 2022. Renforcée par l'obtention du label Entreprise du Patrimoine Vivant et de l'Indication Géographique Tapis d'Aubusson et Tapisserie d'Aubusson, la manufacture Pinton est aujourd'hui une référence incontournable présente également à Hong Kong, à Dubai, à Doha à Londres et à New-York grâce à ses showrooms.

Lucas Pinton ne s'arrête pas là, lui qui croit en la nécessité d'une remise en question constante et au processus d'amélioration continue, son ambition pour les années à venir serait de développer davantage l'activité de cette entreprise et d'en faire « *le pôle de tissage français le plus en avance possible* »⁵⁴⁰.

II. Gouvernance et transmission

1) Structure de l'actionnariat

Actuellement, l'actionnariat est détenu en partie, à hauteur de 20% environ par l'actuel dirigeant et ses trois sœurs, via une société holding (à l'occasion de la transmission, ces derniers ont dû racheter des parts à leur père). Le dirigeant actuel détient également des parts à titre personnel, et il a fait rentrer dans le capital des investisseurs externes : il s'agit d'amis, mais également d'autres acteurs comme « Jacana Invest » depuis 2015, qui est une société familiale d'investissement⁵⁴¹ détenant actuellement un peu plus de 50% d'ateliers Pinton.

L'intégration des investisseurs externes s'est faite à condition qu'ils soient investis dans la vie de l'entreprise et qu'ils y jouent un rôle actif : selon le dirigeant G5, ça apporte de la rationalité à l'entreprise. « *c'est que le principe c'est que, on est actionnaire quand on est dans l'entreprise. Ça c'est un peu le principe. On n'aime pas les actionnaires passifs....[] Ils sont peut-être pas au quotidien dans l'entreprise, mais ils participent aux bonnes affaires de l'entreprise. Ils ont*

⁵³⁹<https://www.francebleu.fr/loisirs/evenements/felletin-une-tapisserie-d-aubusson-dans-un-concert-de-u2-new-york-1436781168>

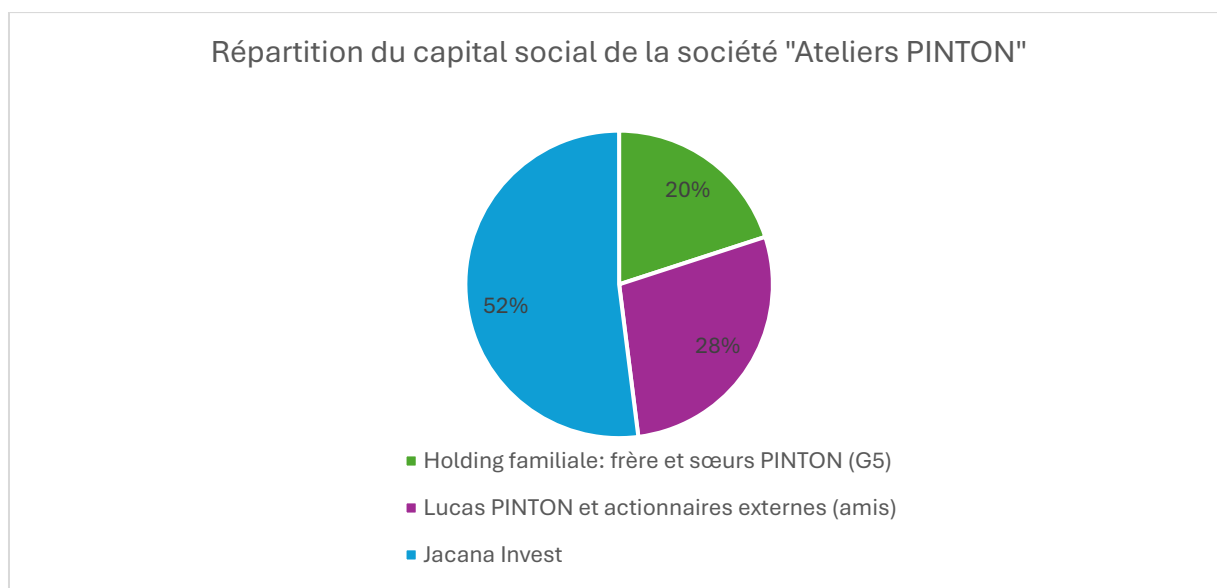
⁵⁴⁰ Les informations reprises dans cet historique sont issues de l'entretien mené avec Lucas Pinton, du site officiel de l'entreprise, rubrique « Histoire » (<https://www.pinton1867.com/histoire/>) et d'un document interne à l'entreprise retraçant l'histoire de cette EF.

⁵⁴¹ Jacana Invest est une société d'investissement familiale détenue par la famille Delachaux et ayant pour ambition l'investissement dans des entreprises françaises non cotées, et la détention de participations dans la durée, sans horizon de sortie, répondant à une culture familiale, différente de celle d'un fonds d'investissement classique. Pour plus d'informations, voici le lien du site internet de ladite société :

un rôle dans l'entreprise. D'accord, en conseil de surveillance tout ça, tout ce que vous voulez, mais il y a pas un actionnaire qui va prendre ses dividendes chaque année » (Dirigeant G5).

C'est la première fois depuis la création de l'EF où on compte des membres non familiaux dans le capital, un changement qui marque une rupture avec les pratiques du passé. Notons que c'est un choix qui a été fait après validation des membres familiaux. La famille Pinton ne détient plus la majorité absolue, cette dernière se jouant à 1 ou 2% du capital au profit de la société d'investissement familiale « Jacana Invest »⁵⁴². En revanche, on ignore si les droits de vote sont répartis de la même manière, et on ignore également s'il existe ou non des accords, pactes entre actionnaires qui pourraient modifier les règles du jeu en termes de répartition du contrôle et du pouvoir entre les actionnaires.

La répartition actuelle du capital social de la société « Ateliers Pinton » se présente comme suit, notons que les pourcentages de participation sont plus approximatifs qu'exact⁵⁴³. Notons aussi que les pièces rapportées n'y sont pas incluses, mais on ignore si par le passé, ces dernières ont pris des participations dans l'EF.



Le dirigeant actuel estime en effet qu'une propriété 100% familiale est source d'irrationalité : on est dans l'affect et dans les émotions, ce qui favorise la prise de mauvaises décisions. Selon lui, il faut donc faire intervenir des personnes externes pour qu'il y ait de la neutralité et de

⁵⁴²<https://capitalfinance.lesechos.fr/deals/capital-developpement/jacana-invest-se-lance-avec-ateliers-pinton-108621>

⁵⁴³ Pour ce qui est du pourcentage de participation de Jacana Invest, il s'élèverait à 26.28% au profit de Delachaux Dominique et à 26.28% également au profit de Delachaux François chacun. Ces informations sont disponibles sur le site : <https://www.pappers.fr/entreprise/soc-ateliers-pinton-442953329>.

l'objectivité et pour canaliser et réduire l'irrationalité ainsi que les conflits liés à la famille. « *Et en fait, j'ai voulu faire rentrer les les actionnaires extérieurs et des amis pour rendre quelque chose de rationnel à l'entreprise. Parce que je trouve que d'avoir que des actionnaires familiaux, ça rend quelque chose d'irrational. Et tu, on fait pas souvent les bons choix. On on est, on est dans le sentiment où on est dans les dans le dans le l'affection. Et on n'est pas dans les vrais choix de l'entreprise. Ce qui est le propre d'une entreprise, c'est de faire des choix tout à fait rationnels. Voilà.* » (Dirigeant G5).

Le dirigeant actuel souligne d'ailleurs l'efficacité de cette décision et affirme en être fier « *Alors j'ai consulté tout le monde. Parce que, et puis alors ? Et mon père aussi à l'époque. Et et tout le monde m'a dit que c'était un bon choix. Donc bon voilà. Et puis maintenant, 6 ans après, parce que ça s'est fait il y a 6 ans, je peux que considérer que c'est un bon choix puisque l'entreprise a triplé son chiffre d'affaires. [...] Donc moi à titre personnel, je suis très content d'avoir fait ce choix.* » (Dirigeant G5).

2) Instances de gouvernance :

Ce qui est intéressant dans ce cas, c'est que du moment qu'on a intégré des investisseurs externes, la gouvernance est appréhendée dans sa conception classique, c'est-à-dire celle relative à l'entreprise seulement. De ce fait, il n'existe pas d'organe dédié à gérer et à réguler les relations, la répartition des responsabilités, les conflits entre les différents membres familiaux et également entre les actionnaires familiaux et les actionnaires non familiaux.

Notons cependant, que cette entreprise est détenue par une holding 100% familiale détenue par les membres de la famille Pinton. La gouvernance familiale se situerait plus au niveau de cette holding et non au niveau de l'entité « Ateliers Pinton », avec la planification de rencontres régulières entre les frères et sœurs de la génération 5. Cependant cette gouvernance familiale n'est pas développée puisqu'en dehors de ces rencontres, il n'y a pas eu la constitution d'instances dédiées comme le conseil de famille par exemple. La taille de l'entreprise et le nombre très réduit d'actionnaires seraient peut-être à l'origine du manque de développement de cette gouvernance familiale : le besoin ne s'est pas encore fait ressentir.

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Conseil de surveillance (dans la société Ateliers Pinton) qui rassemble des actionnaires familiaux et non familiaux	Les instances de gouvernance familiale n'existent pas. Selon le dirigeant c'est notamment la petite taille qui expliquerait cette inexistence d'instances de gouvernance.
Assemblées générales des actionnaires	Organisation de réunions périodiques entre la fratrie : le dirigeant actuel et ses sœurs, au niveau de leur holding qui détient une participation dans ateliers Pinton et dont les actionnaires sont exclusivement des membres familiaux.

• Gestion des conflits :

Malgré l'absence d'organe dédié à la gestion des conflits, on assiste à une « rationalisation » de l'EF sous le règne de la 5^{ème} génération, représentée par le dirigeant actuel (Lucas Pinton) qui, ayant fait l'expérience des conflits familiaux mal gérés, est averse à l'émotionnel et à l'affect que ce soit au niveau du management, qu'au niveau de l'actionnariat et de la gouvernance. C'est pour cette raison qu'il essaie de « verrouiller » ces biais émotionnels, en adoptant un management le plus rationnel possible, qui sert l'intérêt de l'entreprise, quitte à contrarier s'il le faut, des membres familiaux. *« Ce qui est dangereux c'est quand on on sous prétexte que c'est la famille, sous prétexte que tout ça tout est acceptable et ça c'est pas possible, c'est pas lié, c'est pas lié à une entreprise,[...] La rationalité, c'est à dire de sortir le côté affectif de l'entreprise, le côté affectif, familial, le côté affectif, parce que c'est souvent pesant, c'est souvent et c'est souvent et ça, ça prend beaucoup d'énergie pour pas grand-chose. Et finalement, l'entreprise demande tellement d'énergie qu'on n'a pas besoin de passer cette énergie là-dedans pour la boîte. Donc moi c'est vraiment ça. Et pour ça, il faut avoir faut avoir un modèle en tête. Ce que vous disiez tout à l'heure, avoir un un mode de fonctionnement qui permet, qui permet au au maximum de...de rendre les décisions rationnelles » » (Dirigeant G5).*

Selon lui, il est primordial de privilégier la rationalité dans la gestion des conflits et de penser au bien de l'entreprise. Ce n'est pas parce qu'on fait partie de la famille qu'on peut tout se permettre. Selon lui, Il faut que les choses soient « lisibles, transparentes et équitables »...« *Et en fait le début des soucis c'est quand on ne n'applique pas. aux aux personnes de la famille les mêmes choses que à n'importe quelle personne dans l'entreprise. Et c'est pas parce que c'est une personne de la famille qu'elle doit être privilégiée, c'est pas possible » » (Dirigeant G5).*

Ceci pousse parfois les dirigeant à prendre des décisions dures pouvant « blesser » des membres familiaux et créer ainsi des frictions au sein de la famille, mais qui sont tout de même

nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Par exemple, le dirigeant actuel a dû se séparer de sa sœur qui était salariée dans l'EF, parce qu'au vu du développement de l'entreprise, cette dernière ne retrouvait plus sa place dans l'entreprise et le fait de la garder n'aurait pas été bénéfique pour les affaires.

Afin de se délier également des liens hiérarchiques entre frère et sœur, qui pourraient être source de tensions, le dirigeant a eu la perspicacité de retravailler avec sa sœur mais en sa qualité « d'agent externe » ou partenaire de l'entreprise, et non plus en tant que « salariée ». Sa deuxième sœur est impliquée également dans l'EF, mais indirectement en « freelance ». *« Donc j'ai j'ai trois grandes sœurs dont une qui bosse pour l'entreprise mais qui est agent, qui est extérieure à l'entreprise, une autre qui bosse aussi pour l'entreprise mais qui est en freelance, c'est à dire elle fait un peu la scénographie, elle fait des collections. Mais elle a d'autres clients hein, comme comme celle qui est agent. Donc on est resté quand même dans une structure un peu familiale. Et avec des des intervenants familiaux » (Dirigeant G5).*

Également, l'intégration d'actionnaires non familiaux dans le capital de l'entreprise, et qui sont également membres du conseil de surveillance, est également un outil de prévention et de gestion des conflits, dans le sens où ces actionnaires externes pourraient jouer le rôle « d'arbitre » et de « garde-fou » si jamais les actionnaires familiaux se retrouvent animés par l'affect qui pourrait les détourner d'une prise de décision réfléchie, objective et rationnelle.

De ce fait, et à partir des données collectées, il semble que dans cette entreprise l'intérêt de cette dernière passe avant celui de la famille lorsqu'il y a des divergences entre les deux, ce qui expliquerait en partie les querelles et conflits familiaux. Cette tendance est d'autant plus marquée et visible avec la nouvelle génération *« C'est l'intérêt de l'entreprise qui avance. Ouais, en toutes choses. Ouais, ça c'est une évidence. »*.

« Encore plus dans ce cas-là, si le chef d'entreprise n'est pas droit dans ses bottes à avoir cette stratégie ferme. Vis-à-vis de toute sa famille et de pas prendre à cœur mais ce qui est très difficile hein, parce que c'est toujours la la, la passion, la la les le, le ressenti familial tout ça. Bah il faut avoir une politique claire, droite et et que pour l'entreprise, voilà. Et dès qu'on sort de tout ça, bah si on arrive dans toutes ces dans des toutes ces histoires de de vente, de déchirement de tout ça [...] Mais ça, ça demande aussi des compromis, et des sacrifices encore une fois pour soi-même. Parce que c'est plus simple de se faire aimer de tout le monde et de donner un peu à tout le monde que d'avoir un truc comme ça et et puis voilà, moi c'était des choix difficiles, quand l'histoire de de ma sœur ou l'histoire même de mon père où il y a un

moment donné. C'est l'intérêt de l'entreprise et c'est plus et c'est plus toi ou toi qui qui va, qui passe en priorité, c'est l'entreprise, c'est même pas moi, c'est l'entreprise. » ((Dirigeant G5).

3) Transmission

- **La planification :**

On remarque l'absence de planification formelle et écrite de la transmission : le choix du successeur ; modalités de son recrutement ; étapes de la transmission etc. Dans certains cas, la succession s'est mal passée. Généralement c'est le prédécesseur qui choisit son successeur en l'absence de tout plan de succession. Notons cependant qu'il faut nuancer nos propos dans le sens où une absence de formalisme n'est pas synonyme d'absence de planification dans l'absolu. Dans cette entreprise, il y aurait une culture et des pratiques privilégiant « l'oral » plutôt que l'écrit.

Concernant les transmissions les plus lointaines, on ne dispose pas d'informations suffisantes, néanmoins on sait que les filles en ont été exclues, en raison du droit d'ainesse qui prévalait à cette époque avant son abolition⁵⁴⁴. La question de la planification de la transmission et du choix du successeur ne se posait pas.

Notons également que dans l'ensemble, ces transmissions ne sont pas toutes opérées dans la sérénité et l'entente *« alors tout ce que je peux vous dire, c'est qu'il y a eu beaucoup de de larmes et de sang dans ma famille à cause de ces successions. Donc des querelles, beaucoup de choses. Voilà de jaloux. Là c'est jamais une étape facile »* (Dirigeant G5).

- **Points clés relatifs à certaines transmissions :**

- **Transmission G2 à G3 :**

On sait seulement que la reprise s'est faite dans un contexte international très difficile, à la suite de la crise 29 : l'entreprise n'était pas prospère, le successeur l'a reprise alors qu'elle ne comptait plus qu'un seul salarié, et il a dû repartir de zéro et la redresser. Sachant que la période durant laquelle il a dirigé l'entreprise n'était pas des plus tendres, puisqu'il y a eu aussi la seconde guerre mondiale durant laquelle on a assisté à un ralentissement de l'activité.

- **Transmission G3 à G4 : plutôt planifiée par le prédécesseur mais non formalisée :**

Transmission dans les années 80 au père de Lucas Pinton, François, à la suite du décès de son père : cette transmission n'était pas formalisée, en revanche elle était planifiée par le

⁵⁴⁴ Droit d'ainesse : Prérogatives de l'aîné (premier-né mâle) en matière de succession parentale. Ce droit a été aboli en France à la fin du XVIIIe siècle (source : <https://www.cnrtl.fr/>).

prédécesseur, dans le sens où il savait qu'il devait transmettre et qu'il avait intégré ses fils dans l'entreprise pour les préparer à cette transition.

En effet, la 4^{ème} génération était déjà intégrée dans l'EF, les deux frères Olivier l'ainé et François Pinton ayant commencé à travailler dans l'EF en bas de l'échelle, avant que la transmission ne soit actée. François avait intégré l'EF dans les années 75 et a débuté en tant que commercial, puis a grimpé les échelons petit à petit. Concernant Olivier, il a intégré l'EF dans les années 50-60.

Notons que les deux sœurs étaient exclues de l'EF tant dans l'exécution que dans la direction, car il n'était pas de coutume qu'une femme soit chef d'entreprise.

Les versions de l'histoire diffèrent, tout ce que l'on sait et selon le dirigeant G5, c'est que son grand-père ne se serait pas bien entendu avec son fils aîné Olivier, ce qui l'a amené à faire appel à son autre fils François, qui vivait alors aux Etats-Unis, et lui a demandé d'intégrer l'entreprise, une demande à laquelle François a répondu favorablement. Tout au long de sa période de formation, il a monté les échelons, son père lui conférant de plus en plus de responsabilités, jusqu'à atteindre celles de direction.

Finalement, des deux frères, c'est François qui a repris l'EF. Son frère Olivier, avec qui il aurait eu de sérieux conflits finit par lui laisser l'intégralité de l'entreprise en 1989. François aurait été un dirigeant qui voulait tout gérer seul et qui n'aimait pas collaborer ni déléguer : « *il était seul à la tête de l'EF* » (dirigeant G5), ce qui aurait créé des tensions avec son frère : l'entreprise lui a été finalement totalement léguée, environ après 8 ans de formation et d'apprentissage dans l'EF. Les frères et sœurs ont reçu d'autres biens en contrepartie du fait qu'ils lui ont laissé l'EF.

Enfin, notons que la phase de désengagement total du prédécesseur n'était pas opérée puisque le prédécesseur (G2) est resté dans l'EF, même après avoir confié la direction à son fils. Il continuait à prendre des décisions : cela aurait créé des problèmes de légitimité et d'autonomie pour le jeune nouveau dirigeant. « *Après d'après ce qu'il dit, je sais que ça a pas toujours été facile parce que travailler en famille avec un père qui décide un peu à la place en fait on est là, on est un patron sans être le patron parce qu'il y a toujours le père qui était là. Je crois que c'est pas évident alors il y a pas, je pense qu'il y a pas de situation rêvée.* » (dirigeant G5).

- **Transmission G4 à G5 : absence de planification, difficultés et tensions entre prédécesseur et successeur :**

Contrairement à la transmission précédente qui impliquait la transition d'une entreprise prospère, cette transmission s'est faite dans un contexte financier très compliqué pour l'entreprise qui était au bord de la faillite.

Le dirigeant actuel G5 a intégré l'entreprise d'abord en tant que stagiaire, mais n'a pas eu le temps d'apprentissage et de formation nécessaire dont ont bénéficié son père et son oncle. En effet, il n'a pas eu le temps de bien apprendre le métier et d'être formé par son père, ce dernier après lui avoir demandé de reprendre l'EF alors en grandes difficultés, s'étant complètement retiré de l'EF : *« Non, je faisais un stage donc je je. C'était vraiment un stage terre à terre. C'était juste pour apprendre les les différents métiers. Donc j'ai appris à faire des tapis, j'ai appris à faire des tapisseries. J'ai appris à être en finition. J'ai appris même à teindre. J'ai eu des notions en tout cas, j'ai passé des journées à essayer de d'être avec eux donc j'avais vraiment des trucs très terre à terre et techniques d'ailleurs qui m'ont servi pour la suite. Mais non, c'était pas du tout. J'ai pas eu une transmission d'un d'un père qui m'a, qui m'a appris à vendre, qui m'a appris une stratégie, qui m'a appris à aller se présenter face aux clients »* (Dirigeant G5)

C'est en 2001 que Lucas reprend l'EF qui ne comptait plus que 10 salariés, qui n'avait plus d'argent et qui n'avait plus de clients, ces derniers ayant été tous perdus. Lucas Pinton se retrouve ainsi à la tête d'une entreprise en grandes difficultés à l'âge de 20 ans, sans personne pour l'épauler et le soutenir, avec tous les yeux des membres familiaux braqués sur lui. Et il a dû tout apprendre sur le tas. D'ailleurs selon lui, cette transmission est semblable à un nouveau départ, où on repart de zéro.

⇒ Cette transmission a été incomplète, puisqu'elle a impliqué seulement la transmission de la propriété, mais pas celle de la direction.

Le dirigeant ne mentionne pas de conflits avec les cousins, oncles et tantes au titre de cette transmission, pour la simple raison que toute l'entreprise avait été transmise à une seule personne, François Pinton son père.

Notons que pour ce qui est de cette transmission, la direction ainsi qu'une partie du capital ont été transmises à Lucas Pinton, le reste du capital a été transféré aux trois grandes sœurs de Lucas, qui travaillent également pour l'EF, mais en tant que prestataires / intervenants et non en tant que salariées.

On constate que cette transmission a laissé des séquelles émotionnelles entre les deux générations : le dirigeant G5 parle d'une sorte de « piège » tendu par son prédécesseur qui lui a transmis une entreprise en mauvais état. *« je crois que c'est un peu le piège que m'a tendu mon père, comme vous voyez, je suis pas très en très bon terme avec lui, c'est qu'il m'a donné cette entreprise pour dire de toute façon, au moins je l'ai transmise, lui il a fait sa part de job et il l'a transmise à son fils. Et si ça foire, il y avait des grosses probabilités que ça marche pas. Ben c'est pas de sa faute. Il se dédouane sur son fils en disant au moins je l'ai donnée. Après il a fait ce qu'il pouvait. Et bon et si moi je l'ai, c'est donc pas moi qui ai fait que l'entreprise a disparu » (Dirigeant G5).*

Notons enfin, que malgré tous ces obstacles, le repreneur, grâce à son dévouement et sa persévérance, a réussi à redresser l'entreprise et à la développer. Peut-être que la ressemblance avec la transmission de la G2 à la G3, a motivé le repreneur à reconstruire l'entreprise comme l'avait fait son grand-père avant lui (on expliquera dans les parties suivantes quels ont été ses apports à cette EF).

- Transmission G5 à G6 : une réflexion amorcée

Le dirigeant actuel y pense et souhaiterait beaucoup que ses enfants reprennent l'EF *« c'est mon rêve, c'est mon rêve [...] J'y pense. J'aimerais bien. J'aimerais bien, dans l'idéal, mais à voir comment vont se passer les choses. Il y a tellement de paramètres qui vont rentrer dedans » (Dirigeant G5).* Du moment qu'ils le méritent et qu'ils fassent leurs preuves.

Ses enfants étant encore jeunes, une planification et une réflexion approfondie semble être prématurée pour le moment. On ignore également si les cousins (les nièces et neveux du dirigeant G5), seraient éventuellement intéressés par la reprise de l'EF.

« Mais je vais vous dire un truc, c'est que oui, idéalement moi en tant que père, égoïste, j'aimerais bien le faire parce que j'adorerais apprendre ce que j'ai fait à mes à mes enfants. Mais si ça ne se fait pas, je suis prêt aussi à vendre l'entreprise. Mais en fait j'aime bien avoir ce choix là parce que c'est un choix rationnel, c'est à dire que je force rien à personne. »

Le dirigeant G5 tient en revanche à faire en sorte que la transmission à ses enfants (éventuellement) se fasse dans des conditions meilleures que celles dans laquelle sa succession à lui s'est déroulée *« Ah oui, je ferai beaucoup mieux que ce qui m'a été fait pour moi quand j'essaierai en tout cas de faire mieux.*

Il a déjà une idée de comment ça pourrait se passer et de comment il pourrait former ses enfants dans la prise de poste : « *Planifier ? Moi ça veut pas dire ça. Encore une fois, on parle de deux choses séparées, on parle de personnes qui travaillent dans l'entreprise, donc là il y a son cursus universitaire, ses premiers pas dans le monde du travail, tout ça. Qu'est-ce qu'il va faire alors ? Je pense qu'ils feront des stages, mais ils feront des stages parce que c'est plus facile de faire un stage dans la boîte de papa que de faire un stage dans une autre entreprise. Bon ils feront déjà un stage, ça sera un premier pas donc ça il y a rien à formaliser et après c'est si un jour ils veulent rentrer parce qu'encore une fois ils ont montré patte blanche et qu'ils sont intéressés et que et bah là ils seront embauchés à n'importe quel titre et là je les formerai à n'importe quel titre, c'est juste ça. Et après l'actionnariat et [...] seront transmis comme à n'importe quelle personne qui pourrait être dans l'entreprise parce qu'il a ce titre-là, avoir des actions* » (Dirigeant G5).

III. Résilience et gestion des crises

Conflits :

Certains conflits n'ont pas pu être évités ou bien gérés et ce malgré les efforts des dernières générations, surtout la 5^{ème} pour les canaliser et les réduire, d'où une gestion partielle desdits conflits. Certains ressentis existent toujours chez des membres familiaux. Il est intéressant de souligner que les conflits les plus sérieux, sont ceux liés aux phases de transmission et donc de changement : comme on l'a évoqué dans la section précédente, une rivalité et une jalousie présumée entre les deux frères de la génération 4, le deuxième ayant été favorisé au détriment de l'ainé qui avait intégré l'EF avant lui et qui était supposé reprendre l'entreprise. Notons également que l'ancien dirigeant G4 avait un style de management plutôt autoritaire et individualiste, dans le sens où il voulait diriger seul sans délégation ni collaboration, notamment avec les salariés membres familiaux, un mode de direction qui aurait envenimé les tensions familiales.

On pense également aux tensions entre le prédécesseur G4 et son fils le successeur G5 dans un contexte de transmission difficile marquée par le dépôt de bilan de l'entreprise. Idem pour les tensions entre le dirigeant G5 et sa sœur lorsqu'elle était salariée de l'entreprise.

Peut-être que ces conflits auraient pu être évités ou mieux maîtrisés s'il y avait eu un plan de succession clair et transparent, précisant les modalités de choix et de sélection du successeur, ou si on avait fait appel à des conseillers externes pour accompagner la famille durant ces phases de transitions.

Pour ce qui est de l'emploi des membres familiaux, un cadre réglementaire et des procédures de recrutement, de sélection auraient pu être réfléchis et appliqués, de manière à éviter les débordements des membres familiaux dans le milieu professionnel. Notons à ce titre que l'implication des membres familiaux en tant qu'agents externes indépendants et non pas en tant que salariés soumis à l'autorité du dirigeant familial, nous semble être une excellente solution pour éviter des conflits liés justement à l'existence de liens hiérarchiques entre membres de la même famille, cela pourrait constituer une bonne pratique de gouvernance susceptible de résoudre les problèmes liés à l'emploi familial.

Crises

Crise	Contexte	Réaction de l'EF et moyens mobilisés
Crise 29	A la reprise de l'entreprise, le dirigeant G3, Jean Pinton s'est retrouvé à la tête d'une entreprise très affaiblie et comptant un seul salarié	Le dirigeant a dû repartir de zéro et tout reconstruire. « <i>en 1929, il n'avait plus qu'un seul salarié. Et il a su relancer l'activité en s'associant avec des artistes</i> » (Lucas Pinton, propos recueillis en 2017 par Carine Mouradian) ⁵⁴⁵ : - Recherche de partenariats avec des artistes - Diversification de l'offre - Engagement et sacrifice personnels Jean Pinton n'a pas seulement sauvé l'entreprise, mais il lui a permis de se diversifier, de se développer, jusqu'à diriger 150 personnes à la fin des années 1980.
Guerres mondiales	Durant la seconde guerre mondiale, l'activité de l'entreprise a été impactée mais pas arrêtée, il y a eu un ralentissement.	On manque d'informations quant à la manière dont l'EF a été gérée durant cette période. On sait que la famille Pinton était mobilisée pour garder l'entreprise sur la bonne voie. Le ralentissement de l'activité a été largement compensé par la suite avec la croissance économique enregistrée pendant les trente glorieuses, une période marquée par un engouement pour l'activité de tapisserie. Au même moment, la famille Pinton a décidé de déménager à Paris (tout en gardant la propriété familiale et la manufacture à Felletin) afin de faire prospérer l'activité au-delà de la Creuse.
Dépôt de bilan en 2001-2002	A la fin du règne de la 4 ^{ème} génération, la situation financière de l'EF était	- Redynamisation du volet commercial - Recentrage sur l'aspect artistique du métier : retour à la tapisserie d'art et partenariats avec des artistes

⁵⁴⁵ <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

	tellement critique qu'un dépôt de bilan a été annoncé. (le détail de cette période est présenté ci-dessous)	- Ouverture du capital social à des investisseurs externes pour injecter de la trésorerie dans l'EF
Crise Covid 2019	L'activité s'est poursuivie pendant le confinement, le dirigeant ayant donné l'ordre de continuer le travail pendant le premier confinement, il n'y a pas eu de chômage technique non plus et l'usine a continué à tourner : «<i>on a fait une belle année 2020</i> » (Lucas Pinton). Diversification temporaire de l'activité : Jouissant d'une belle notoriété dans La Creuse, l'entreprise a fabriqué des masques pour répondre aux commandes des mairies qui anticipaient déjà l'après-confinement. Les commandes étaient nombreuses et la demande forte, l'entreprise a fabriqué environ 400 000 masques qui ont servi à la Creuse. Seuls les showrooms étaient fermés, mais les commerciaux ont poursuivi le travail depuis chez eux.	

Dépôt de bilan en 2001-2002 : sous le règne de la 4ème génération après que la direction de l'EF a été transmise à François Pinton, en plus de souffrir d'une image d'entreprise vieillissante, l'EF a connu de sérieuses difficultés financières en raison d'une gestion hasardeuse, qui l'ont conduite au dépôt de bilan. François Pinton possédait des bureaux à Paris où on fabriquait de la moquette, en 1999, il les vend en décidant de se recentrer sur le travail de la tapisserie et des tapis, mais cette stratégie ne résout pas les problèmes financiers. C'est à ce moment qu'il demande à son fils Lucas de reprendre l'EF. A la transmission, Lucas, à l'instar de son grand-père a dû repartir de zéro et redresser l'entreprise.

Agé seulement de 23 ans et n'ayant effectué qu'un stage dans l'EF, Lucas a dû arrêter ses études à Paris et aller s'installer dans la Creuse, où la manufacture est située et où il ne connaissait quasiment personne.

Cette transmission a été un vrai défi pour Lucas : il n'avait pas d'expérience, et pourtant c'est lui qui a réussi à sauver l'entreprise. Et il a dû se débrouiller tout seul pour y parvenir sans compter sur le soutien des membres familiaux, notamment celui de son père.

Comment expliquer alors le fait que l'EF ait pu être sauvée à deux reprises alors qu'elle frôlait la disparition ? Le dirigeant G5 évoque à ce titre le sens des sacrifices, le dévouement, la persistance, la foi en l'entreprise, l'implication et l'engagement inconditionnels dans la vie de l'entreprise, au détriment parfois de la vie personnelle : « *J'ai tout donné pour cette entreprise* » (Dirigeant G5). Un attachement insoupçonné à l'entreprise familiale a animé Lucas Pinton et l'a encouragé à relever le défi et à sauver l'EF qui représentait et représente toujours une vraie

institution à Felletin « J'ai retrouvé beaucoup de photos et de correspondance, et ils venaient tous dans la propriété familiale. Alors, j'ai compris qu'on avait une légitimité et une histoire unique à poursuivre » (Lucas Pinton, propos recueillis en 2017 par Carine Mouradian)⁵⁴⁶

« La persistance en fait de toujours continuer, quoi qu'il arrive à croire en son projet, à la croyance aussi, à croire à cette boîte, à la, à la, et puis à la la, à la dévotion, j'ai été, j'ai tout donné pour rendre cette boîte pendant 10 ans. C'était des moments très difficiles, tout ça et c'était voilà. Et c'est ça qui a fait que je pense. Maintenant on y arrive, mais c'est vraiment de tout de tout donner pour pour un projet, quoi, qui vous tient à cœur ! Encore un truc irrationnel...Du bon irrationnel. Mais bon, c'était quand on commence une une, une activité d'entreprise comme ça au début. Surtout quand on a 20 ans. Surtout quand on vient d'un, d'un, d'un, d'une ville comme Paris où tout était plutôt simple. J'étais étudiant, c'était la vie était plutôt simple et agréable. Et on arrive en Creuse où tout est un peu plus austère et on connaît plus personne. Bah c'est compliqué. Il y a un moment donné, on a envie de lâcher à tout moment tout ça. Et en fait ce qui a fait que ça marche est que j'y ai j'y ai cru, j'ai tenu le mot. Tenir était important parce que y avait quand même beaucoup de de de choses compliquées, et voilà. Et c'est cette et c'est cette volonté dans la durée qui fait que on arrive à faire changer les choses et à et à soulever des montagnes, moi je pense. Mais bon, ça demande des sacrifices énormes. Je veux dire de c'est, c'est de mettre sa vie personnelle de copains de tout ça entre guillemets, entre parenthèses pendant des années pour sacrifier sa vie, en tout cas, son temps à cette entreprise, [...] . Mais c'est même plus que ça. C'est quand je parle de dévotion, c'est que même dans un cadre familial propre, c'est à dire avec sa femme et ses enfants. On n'est plus dans le même dans dans un cadre. Tout ça, c'est que le l'activité d'entreprise déborde largement sur le cadre familial, parce qu'on pense qu'à ça on est on le le weekend. C'est ce que je dis souvent à ma femme, moi, quand je rentre le vendredi soir, il me faut au moins 24 h pour redevenir père de famille, pour en fait me déconnecter de tout ça. Et c'est donc c'est là, c'est des sacrifices qu'on fait. Clairement quoi. Qu'on fait clairement voilà pour sa boîte »

Le retour au passé et aux racines : il s'agit là d'un autre élément qui a permis au dirigeant de rebondir après le coup fatal pris par l'entreprise, et d'avoir une ligne directrice qui l'a guidé tout au long du processus de redressement et de reconstruction de l'EF. En effet, c'est en s'inspirant de l'histoire de l'entreprise après la seconde guerre mondiale, lorsque cette dernière s'est mise à tisser des œuvres artistiques de Le Corbusier, Calder ou Fernand Léger, que Lucas

⁵⁴⁶ <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

Pinton a trouvé la solution pour faire renaître l'entreprise de ses cendres⁵⁴⁷ « *Quand je suis reparti d'entreprise, je suis parti avec ce qui a fonctionné dans le passé, donc je n'ai fait que reprendre des choses qui me semblaient intéressantes dans le passé donc, mais. Mais je l'ai fait tout seul et j'ai pas hérité, entre guillemets, d'une entreprise qui marchait bien. Donc finalement c'était un peu le la personne qui allait à au charbon qui a récupéré la boîte* » (Dirigeant G5).

C'est également l'histoire quasi similaire de son grand-père, qui s'est retrouvé avec une entreprise à l'agonie et un seul salarié, qui a encouragé Lucas Pinton à poursuivre l'activité et à avoir foi en la renaissance de l'entreprise « *Il ne faut pas voir cela comme une tragédie. Les entreprises de 150 ans ont toutes vécu des périodes fastes et des moments difficiles* » ((Lucas Pinton, propos recueillis en 2017 par Carine Mouradian)⁵⁴⁸.

Lucas Pinton commence alors par redynamiser le volet commercial en répondant à des appels d'offres de grandes boutiques de luxe. Par la suite, il se concentre sur l'ADN de l'entreprise, à savoir la réalisation de tapisserie d'art, et comme l'a fait son grand-père avant lui, il a commencé à s'associer avec des artistes, puisque ce segment avait de l'avenir et représentait l'identité de l'entreprise, selon Lucas Pinton⁵⁴⁹.

Notons enfin, qu'en ce qui concerne la propriété, et afin de racheter et redynamiser l'EF, en dehors des parts détenues par ses sœurs, Lucas a réuni des fonds personnels et a également fait appel à des amis ayant apporté environ la somme de 200 000 €⁵⁵⁰.

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

Stratégie de croissance externe : pour se développer, l'entreprise a notamment opté pour une croissance externe via le rachat d'autres entités « *Il y a eu un certain désamour avec la tapisserie dans les années 80 jusqu'aux années 2000. Il a fallu rebondir et se diversifier, en rachetant notamment deux entreprises, l'une spécialisée dans la moquette, l'autre dans le jacquard* » (Lucas Pinton, propos recueillis en 2024, source : <https://partenaire-bpi.sudouest.fr>)⁵⁵¹

⁵⁴⁷<https://actus-limousin.fr/economie-entreprises/2023/02/20/la-maison-pinton-continue-son-expansion-et-rachete-la-manufacture-royale-du-parc/>

⁵⁴⁸ <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

⁵⁴⁹ <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

⁵⁵⁰ <https://www.beaboss.fr/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Coup-de-jeune-pour-la-tapisserie-traditionnelle-37658-1.htm>

⁵⁵¹ <https://partenaire-bpi.sudouest.fr/les-ateliers-pinton-filent-a-linternational/>

En 2021 l'entreprise a fait l'acquisition d'« Art de Lys », fabricant de tissages Jacquard haut de gamme à Lys-lez-Lannoy (Nord) depuis 1890. « *Nous voulions étendre notre gamme. Cette usine a déjà un beau marché à l'export, notamment en Asie et aux Etats-Unis* » (Propos recueillis par Romain Béteille, 2022, dans : <https://www.lesechos.fr>)⁵⁵²

En 2023, Ateliers Pinton a racheté une vieille maison d'Aubusson, alors en redressement judiciaire, la « Manufacture Royale du Parc », fondée en 1791 et spécialisée dans le tissage « wilton », une technique qu'elle était la seule à maîtriser et à continuer à utiliser en France. Cette ancienne maison opérait également dans le secteur du luxe en proposant des moquettes haut-de-gamme qu'on retrouve notamment à l'Assemblée Nationale, au Sénat, à l'Elysée, dans les ambassades...⁵⁵³

Notons que cette stratégie de croissance n'est pas récente puisque, et comme on l'a mentionné dans le paragraphe 1, Jean Pinton (génération 3) avait acquis la manufacture Bournaret afin de développer l'activité de son entreprise.

Internationalisation : Il s'agit d'une stratégie clé pour assurer le développement et la croissance de l'entreprise « *Il [l'export] représente aujourd'hui 60 % de notre chiffre d'affaires. C'est l'un de nos trois piliers de développement, avec la technique et l'innovation* » (Lucas Pinton 2021, source : <https://bigmedia.bpifrance.fr>)⁵⁵⁴: l'EF s'est internationalisée via la création de filiales à l'étranger, où ses créations sont largement appréciées par les clients étrangers, et où elle peut vendre ses tapisseries plus chères qu'en France, optimisant ainsi sa marge bénéficiaire. D'ailleurs cette croissance sur les marchés étrangers était l'une des principales raisons de l'ouverture du capital à la société d'investissement Jacana Invest, qui a injecté les fonds nécessaires au financement de cette croissance⁵⁵⁵.

L'entreprise est présente aux Etats-Unis, en Asie et en Europe (Grande Bretagne, Espagne, Italie, Allemagne, Belgique, Russie.) :

Dans le cadre d'une stratégie de croissance et de diversification de sa clientèle pour inclure en plus des institutionnels, des clients particuliers, l'EF a investi dans l'ouverture d'une boutique-

⁵⁵²<https://www.lesechos.fr/pme-regions/nouvelle-aquitaine/les-tapisseries-des-ateliers-pinton-sinstallent-en-chine-1387839>

⁵⁵³<https://actus-limousin.fr/economie-entreprises/2023/02/20/la-maison-pinton-continue-son-expansion-et-rachete-la-manufacture-royale-du-parc/>

⁵⁵⁴<https://bigmedia.bpifrance.fr/news/a-la-conquete-du-marche-chinois-les-tapisseries-francais-des-ateliers-pinton-sinstallent-a-hong-kong>

⁵⁵⁵<https://capitalfinance.lesechos.fr/deals/capital-developpement/jacana-invest-se-lance-avec-ateliers-pinton-108621>

showroom à New-York en 2020 et d'une seconde filiale à Hong Kong en 2022. Ces ouvertures constituent un vrai enjeu stratégique pour l'EF ainsi qu'un levier financier, puisque son dirigeant Lucas Pinton, estime que « *Si on se développe bien, les filiales pèseront autant que la manufacture d'ici cinq à six ans* » (Propos recueillis par Romain Béteille, 2022, dans : <https://www.lesechos.fr>)⁵⁵⁶

En 2023, l'entreprise s'est implantée sur le marché du moyen Orient, en ouvrant une boutique-showroom en début d'année à Doha au Qatar, puis une autre à Dubai en mai 2023. « *Le Moyen-Orient est une opportunité, confirme Lucas Pinton, le PDG de la manufacture. Depuis trois ou quatre ans, c'est un marché qui se redéveloppe énormément avec beaucoup de constructions et il était important pour nous d'être sur place.* » (Lucas Pinton, 2023. Source : <https://www.leparisien.fr>)⁵⁵⁷. Un autre showroom a également vu le jour à Londres en septembre de la même année.

Prochaine étape dans cette politique d'internationalisation : la consolidation de sa position aux Etats-Unis et la conquête du marché Saoudien, très porteur pour le luxe et pour les produits très haut de gamme.

Stratégie de niche : l'entreprise s'est positionnée sur le secteur du luxe en fabriquant des tapisseries chères haut de gamme proposées à des clients prestigieux : décorateurs, architectes, institutions, musées, galeries d'art etc). A l'époque du grand-père (G3) qui a beaucoup travaillé sur le développement de l'activité, notamment en dehors de la Creuse, l'EF avait fait les tapisseries du bateau de croisière « Le France » ainsi que les moquettes et tapis de l'Elysée.

Stratégie de spécialisation valorisant le savoir-faire ancestral : bien que cette EF soit très active en matière d'innovation, et bien qu'elle soit dotée de technologies de pointe, il n'en demeure pas moins qu'on a non seulement préservé le métier d'origine « tapisserie d'Aubusson », dans lequel l'EF s'est spécialisée pendant plus de 150 ans, mais qu'en plus, on a préservé et continué à appliquer, la même manière de faire, les mêmes techniques de production qui ont été à l'origine du succès de cette entreprise. Lucas Pinton, très attaché au passé et au travail hérité de ses ancêtres a repris tous ces éléments et les a dupliqués dans la fabrication d'autres produits. En effet, c'est notamment en puisant dans le passé qu'on arrive à innover dans cette EF et à avoir une longueur d'avance sur les concurrents.

⁵⁵⁶<https://www.lesechos.fr/pme-regions/nouvelle-aquitaine/les-tapisseries-des-ateliers-pinton-sinstallent-en-chine-1387839>

⁵⁵⁷<https://www.leparisien.fr/creuse-23/avec-la-manufacture-pinton-la-tapisserie-daubusson-brille-toujours-dans-le-monde-05-10-2023-XZAJFZUOLNBGLJ2PDI2JLNUIWQ.php>

Une volonté de diversification de l'activité : via notamment le rachat d'autres entreprises (ex : rachat d'une entreprise de tissus), mais tout en restant dans le métier du tissu, il s'agit d'une diversification concentrique « *en faisant quelque chose de propre avec nos valeurs, toujours dans métier du textile* ».

Il s'agit là d'une stratégie de consolidation de la position de l'entreprise mais également de minimisation du risque en n'étant pas dépendant que d'un seul produit ou d'un seul segment de marché. Cette stratégie a surtout été mise en place par Lucas Pinton qui s'est appliqué à développer des activités alternatives comme la confection de moquettes pour des secteurs de prestige (yachting, aviation, hôtellerie de luxe, ministères etc...) ⁵⁵⁸

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Un fort affectio-sociétatis et un dévouement infailible pour l'entreprise (intendance)	« <i>Dans ma petite enfance, je ne connaissais pas bien ce métier car je n'y allais pas souvent, pourtant il y avait comme un lien inconscient qui me reliait à l'entreprise familiale</i> » (Lucas Pinton, propos recueillis en 2017 par Carine Mouradian) ⁵⁵⁹ . A la reprise de l'EF, le dirigeant G5 se rémunérait peu (au SMIC), faisait des heures supplémentaires sans aucune contrepartie monétaire. Comme on l'a précisé dans la partie relative aux crises, il s'est dévoué à l'entreprise au détriment de sa vie personnelle et privée et a dû faire des sacrifices. « <i>C'est quand je parle de dévotion, c'est que même dans un cadre familial propre, c'est à dire avec sa femme et ses enfants. On n'est plus dans le même dans dans un cadre tout ça, c'est que le l'activité d'entreprise déborde largement sur le cadre familial, parce qu'on pense qu'à ça</i> » (Dirigeant G5). On manque malheureusement d'informations au sujet du dirigeant de la 3 ^{ème} génération qui a dû remettre l'EF sur pieds alors qu'elle ne comptait plus qu'un seul salarié, une autre preuve de résilience et de persévérance ayant sauvé l'entreprise. D'après l'entretien et les documents consultés, on sait qu'il était une figure emblématique de l'EF ayant beaucoup contribué à son développement et à sa modernisation. On pourrait faire le même constat pour son fils Olivier (II) Pinton (G4), qui avant de laisser sa place de dirigeant à son frère en 1989, était connu pour être très attaché à Felletin et à la manufacture familiale qu'il a dirigée depuis les

⁵⁵⁸ <https://actus-limousin.fr/economie-entreprises/2023/02/20/la-maison-pinton-continue-son-expansion-et-rachete-la-manufacture-royale-du-parc/>

⁵⁵⁹ <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

	années 1950. Il a participé à son rayonnement en attirant les plus grands artistes de l'époque et en collaborant avec eux. ⁵⁶⁰
Le poids du passé et de la famille	Reprendre et diriger une EF implique l'acceptation d'un poids, d'une pression exercée, directement, ou indirectement, implicitement ou explicitement par les membres de la famille qui surveillent de près le travail du dirigeant. Même si cela peut sembler paradoxal, cette pression serait source de motivation pour le dirigeant qui travaillera plus dur et sera prudent dans sa manière de gérer l'entreprise. <i>« Après je sais que cette entreprise familiale a fait vivre une bonne partie de toute ma famille pendant des années. Et donc elle est regardée par tous mes cousins, cousines avec attention, avec, avec affection, avec. C'est une entreprise qui est regardée par toute la famille et qui est observée par toute la famille, donc c'est au cœur souvent des discussions et même des des, des ressentis. Voilà, c'est quelque chose qui est encore omniprésent...Même si j'ai voulu rendre cette entreprise quelque chose de ce que je vous expliquais tout à l'heure de tout à fait rationnel en faisant entrer justement des personnes extérieures, mais on sent que c'est quelque chose de toujours très Très très très vif dans les dans les mémoires quoi, voilà.. » (Dirigeant G5)</i> Interrogé sur les éléments pouvant être à l'origine du succès durable de son entreprise et de sa pérennité, le dirigeant G5 a évoqué deux facteurs qu'il a qualifiés de contradictoires : • Importance des valeurs ancestrales et passées de l'entreprise : ces valeurs constituent un noyau autour duquel se construisent l'histoire de l'entreprise et celle de la famille, ces valeurs agissent comme un « garde-fou », un référentiel guidant les différents dirigeants qui se sont succédé dans leur mission de direction et de transmission de l'entreprise : <i>« C'est de revenir toujours aux valeurs passées de l'entreprise parce que souvent il y a une cohérence dans l'histoire de l'entreprise qui fait que, pourquoi elle a tenu dans le temps avec ces valeurs qui ont pas beaucoup changé ».</i> • Forte capacité de remise en question et humilité : le deuxième élément qui semble un peu contradictoire avec le premier, c'est que parallèlement à l'attachement au passé et aux valeurs ancestrales, une EF ne peut survivre que si l'on est conscients qu'il faut se poser des questions, se remettre en cause, se questionner sur ce qu'on peut faire de mieux, ce qu'il faut changer, ce qu'il faut abandonner, et donc cela implique une forte capacité d'adaptation, mais également de l'humilité, puisque l'on s'inscrit dans un processus d'amélioration

⁵⁶⁰https://www.lepopulaire.fr/felletin-23500/actualites/olivier-pinton-patron-de-tapisserie-et-artisan-de-la-restauration-de-leglise-du-chateau-de-felletin_12678837/

	continu sans jamais rien prendre pour acquis. « <i>Après il y a une forte et je pense que, et une remise en question sur les stratégies à avoir, sur les stratégies commerciales des produits, tout ça ou qui doit être des choses très permanentes dans la vie d'une entreprise. Et si c'est cette remise en question n'est pas faite au quotidien au sein de la boîte, il y a ce déclin dont je vous parlais. Parce qu'on n'innove plus. On n'a plus d'idées, on n'est plus, on n'est plus. En fait, on ne se démarque plus des autres. Et ça, ça fait partie à mon avis des deux choses, des des choses importantes, ouais.</i> » (Dirigeant G5).
Fidélité et engagement des membres du personnel	Interrogé sur les membres du personnel, le dirigeant G5 évoque principalement la recherche de passion chez les nouvelles recrues. L'entreprise exerçant une activité artistique, il est important pour la direction d'être entourée de collaborateurs qui sont animés par ce côté artistique de la profession et qui sont surtout passionnés par leur métier. Il s'agit d'un critère important de recrutement, même plus important que l'expérience. « <i>L'amour du métier doit donc venir assez rapidement. C'est le seul critère requis pour intégrer la prestigieuse maison</i> » (Source : https://www.thesocialitefamily.com)⁵⁶¹ Dans cette EF, et comme on l'a soupçonné, il y a une recherche permanente et active de fidélisation des salariés, en faisant en sorte de leur fournir un cadre de travail agréable dans lequel ils peuvent se faire confiance, s'épanouir et évoluer. Le dirigeant G5 est fier de constater que ses collaborateurs apprécient leur travail dans l'EF et souhaitent y rester. « <i>Ça nous oblige aussi à réfléchir comment on peut mieux faire les choses et garder nos salariés sur le long terme, faire en sorte qu'ils soient animés par leur travail, explique Lucas Pinton. Je veux que les gens se sentent bien et restent longtemps ici parce qu'ils aiment ce qu'ils font et qu'ils croient au projet de l'entreprise.</i> » (Source : Julie Ho Hoa 2023, dans : https://www.lamontagne.fr/)⁵⁶². L'intégration de cette EF constitue pour ses salariés un engagement infaillible, parfois d'une vie, un engagement que la direction cherche à préserver : « <i>« On part du principe que les personnes que l'on a embauchées, que l'on forme jusqu'au bout, restent avec nous sur le très long terme »</i>, confie Lucas Pinton qui souhaite ainsi conserver aux Ateliers un savoir-faire ancestral transmis de génération en génération. » (Source : Julie Ho Hoa 2023, dans : https://www.lamontagne.fr/). Notons également que, dotée d'un fort ancrage territorial, l'entreprise Pinton est une vraie institution à Felletin, et travailler dans cette entreprise qui est très connue, et

⁵⁶¹ <https://www.thesocialitefamily.com/fr-fr/media/article/visite-au-coeur-des-ateliers-pinton-felletin-creuse>

⁵⁶² https://www.lamontagne.fr/felletin-23500/actualites/trophees-des-entreprises-en-creuse-les-ateliers-pinton-font-de-la-formation-lenjeu-essentiel-de-leur-developpement_14396142/

	dans l'industrie de la tapisserie d'Aubusson qui est un patrimoine régional pluriséculaire est source de fierté pour tous les salariés travaillant à la manufacture dans la Creuse. <i>« Vous vous me disiez tout à l'heure pourquoi les gens restent en tout cas ? En tout cas, les gens, la manufacture reste parce que aussi ils sont fiers de faire partie justement du du patrimoine régional. C'est à dire la tapisserie d'aubusson ça évoque tous quelque chose chez eux. Et puis c'est une fierté chez eux de travailler dans cette industrie là parce que voilà, c'est historique et et c'est c'est flatteur. » (Dirigeant G5).</i> Soulignons enfin que la fidélisation ne concerne pas seulement les salariés de Pinton, mais également ceux des entreprises rachetées par cette dernière. Citons à cet effet, l'exemple de l'entreprise « Royale du Parc » à Aubusson, rachetée en 2023 à la suite de son redressement judiciaire et qui employait 32 salariés. Lucas Pinton a tenu à embaucher au plus vite 26 de ces 32 salariés et à prélever les clients historiques de l'entreprise, la durabilité des relations étant toujours au cœur de la politique de Pinton.
Innovation et adaptabilité dans le respect des traditions : « une histoire familiale, fidèle à la tradition, résolument moderne » (source : site officiel de l'entreprise)	La remise en question continue pousse l'entreprise à toujours se surpasser et à faire mieux que les concurrents. Comme le souligne le dirigeant G5, dans cette entreprise on a toujours cherché à utiliser des matières et des échantillons que les concurrents n'ont pas, on essaie de prendre de l'avance et d'être dans une optique de proactivité. <i>« Mais ça, ça a toujours été le le principe de base, c'est ce que je disais sur les collections, les échantillons, tout ça. Faut toujours avoir un temps d'avance sur les autres » (Dirigeant G5).</i> Ceci passe inévitablement par une politique d'innovation, qui constitue l'un des piliers de la réussite de cette EF et l'une des priorités de la direction. Sélectionnés par le programme « Usine du futur » de la Nouvelle Aquitaine, la manufacture Ateliers Pinton souhaite s'imposer comme un véritable trait d'union entre tradition et histoire d'un côté et innovation et contemporanéité de l'autre : <i>« C'est pas parce qu'on est une entreprise où il y a un savoir-faire qui date depuis plusieurs siècles qu'on ne peut pas innover. Donc nous on a toujours innové, que ce soit dans les créations de nos tapis, que ce soit dans les techniques et cette usine du futur justement va nous permettre pas que faire, d'innover sur la technique ou la création mais aussi d'innover sur les processus de production de commercialisation dans l'entreprise » (Lucas Pinton, 2018, témoignage disponible sur youtube)⁵⁶³</i> En effet, interrogé sur l'avenir de son entreprise, le dirigeant G5 répond comme suit <i>« Alors je la vois avec un. En fait, je veux que ce soit le le pôle de tissage français le</i>

⁵⁶³ https://www.youtube.com/watch?v=ZEmAAA9-_qQ

plus en avance possible, c'est à dire en termes de machines. En termes de capacité évidemment, et en termes d'innovation, c'est-à-dire de en termes de création, tout ça. Donc je veux vraiment que qu'on soit vraiment une force importante et qu'on fasse le maximum de choses chez nous. en France quoi. En creuse donc avec un un beau bâtiment industriel, avec une belle teinturerie, tout ça. Avec 3 autres géographiques qui sont à peu près égales et égales entre l'Europe, les États-Unis et l'Asie qui se tiennent. Voilà avec un chiffre d'affaires chacun de 10 000 000 d'euros de chiffre d'affaires. »

Dans cette EF, l'innovation va de pair avec traditions, puisque le savoir-faire ancestral est bien sauvegardé et préservé par l'entreprise et constitue un atout qui est source d'avantage compétitif, surtout quand on sait que cette entreprise a toujours été et continue d'être l'un des fleurons de la tapisserie d'Aubusson : « *Notre entreprise est garante d'un savoir-faire ancestral* », (Lucas Pinton, 2023, source : <https://www.lamontagne.fr>)⁵⁶⁴.

« On forme les gens en interne, et la formation n'a pas changé d'un iota depuis 1867, donc la technique reste la même, la seule adaptation qu'on fait c'est les choix de l'artiste, donc du client et à nous de nous adapter vis-à-vis de ça » (Lucas Pinton, 2016, témoignage disponible sur youtube)⁵⁶⁵.

Pour les tapis par exemple, ils étaient traditionnellement réalisés au point noué par les artisans à Felletin. La manufacture a introduit une innovation qui est la technique du tuftage au pistolet, qui n'a pas remplacé la technique traditionnelle, mais est venu la compléter. Cette EF est devenue de ce fait l'unique manufacture en France à offrir cette qualité de tapis tuftés en complément du point noué.⁵⁶⁶

Ce qui est très intéressant, voire captivant dans cette entreprise, c'est que dans les usines de productions, on retrouve à la fois des machines à la pointe de la technologie et des métiers traditionnels et artisanaux qui existent depuis plus de cent ans, qui s'accordent en parfaite alchimie : « *Aux côtés des métiers traditionnels de lissiers et tufteurs – qui demandent une parfaite maîtrise du geste – des robots s'activent pour fluidifier les flux. « Ils ne remplaceront jamais le savoir-faire unique de nos artisans. Ils viennent simplement simplifier le travail »* (Lucas Pinton, 2024, source : <https://partenaire-bpi.sudouest.fr>)⁵⁶⁷.

Nouvelles technologies et modernisation :

⁵⁶⁴ https://www.lamontagne.fr/felletin-23500/actualites/realisees-en-creuse-les-tapisseries-des-ateliers-pinton-s-exportent-aux-quatre-coins-du-monde_14376060/

⁵⁶⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=MpXe3q3wruc&t=233s>

⁵⁶⁶ <https://mom.maison-objet.com/fr/marque/3227/ateliers-pinton>

⁵⁶⁷ <https://partenaire-bpi.sudouest.fr/les-ateliers-pinton-filent-a-linternational/>

	Les anciens dirigeants ont tous entrepris des projets de développement et de modernisation des techniques et de l'outil de production. Cette pratique est d'autant plus valorisée par la nouvelle génération dont l'ambition est de faire de l'entreprise un véritable pôle d'innovation compétitif dans le luxe et d'internaliser le maximum de process avec la maîtrise de plus de techniques de tissages possibles, avec la conservation de la manufacture historique. Parmi les actions ayant été menées à cet effet, on peut citer : • L'ouverture d'un laboratoire de recherche et de design textile en 2021 • L'ouverture en 2021 d'une nouvelle unité de production moderne et écologique de 800 m² à Felletin, un investissement financé par Bpifrance (Prêt Touch 3), avec le soutien de l'Union européenne et du Fonds européen d'Investissement dans le cadre du programme InvestEU⁵⁶⁸. Dans ce nouveau bâtiment, l'outil de production est plus automatisé. L'usine est équipée de machines robotisées permettant de doubler la capacité de production.⁵⁶⁹ • Politique RSE : <i>« Oui, oui, non, bien alors ça, ça fait partie des préoccupations qu'on a, c'est évident, ça fait également partie des valeurs de la boîte. » (Dirigeant G5)</i> On intègre la politique RSE comme faisant partie des innovations de l'EF à travers les investissements et les changements qui ont été opérés dans ce cadre, même si le dirigeant G5 affirme que les valeurs RSE sont déjà intégrées depuis très longtemps dans l'EF et qu'elles font partie de ses valeurs. <i>« Mais c'est tellement maintenant classique et commercial de dire ça. Qu'à la limite c'est pas le truc que je mets en premier. Parce que chez nous, c'est quelque chose qui a toujours existé avec l'approvisionnement local, avec tous les quoi ? On essaie d'avoir les la laine qui est qui est qui est locale, tout ça. Voilà, c'est c'est des choses qu'on qu'on a en nous depuis longtemps, donc c'est une évidence. » (Dirigeant G5).</i> Par exemple : - L'entreprise a toujours privilégié les circuits courts de manière à avoir un contrôle dessus et une traçabilité exacte. <i>« Chez Pinton, tout est réalisé sur place en circuit-court (...) Les fibres naturelles arrivent, filées et teintées depuis les usines des partenaires locaux avant de passer entre les mains expertes des tisseurs de la maison, tous formés en interne » (Source :</i>

⁵⁶⁸ <https://partenaire-bpi.sudouest.fr/les-ateliers-pinton-filent-a-linternational/>

⁵⁶⁹ <https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2021-06-07/la-manufacture-pinton-va-se-doter-d-une-nouvelle-usine-robotisee-a-felletin-886214.html>

	https://www.thesocialitefamily.com)⁵⁷⁰. Ce contrôle s'est un peu affaibli à la suite du développement de l'activité et de l'élargissement de la gamme de produits, ce qui a poussé l'entreprise à recourir à la sous-traitance et donc à avoir moins de visibilité sur l'ensemble des process mis en place. - L'entreprise privilégie également l'origine française des approvisionnements, même si elle reste obligée d'importer certains biens. Le dirigeant évoque à ce titre l'arbitrage à faire entre choix écologique et choix économique. - L'EF a obtenu la certification ISO 9014 et à ce titre elle a dû modifier et adapter ses process, notamment en termes de recyclage des déchets. - Ces changements « RSE », ont été également faits afin de répondre aux exigences de certains clients, qui eux-mêmes engagées dans une stratégie RSE ont demandé à leurs sous-traitants et partenaires, dont la manufacture Pinton, de s'aligner sur leurs stratégies et de passer des audits. De ce point de vue, la RSE pourrait être vue comme une politique d'adaptation aux besoins des clients. Valorisation et transmission du savoir-faire séculaire : Connue pour la qualité supérieure de ses œuvres, l'entreprise Pinton jouit d'une image d'expert grâce notamment à un savoir-faire entretenu et transmis depuis maintenant cinq générations de tapisseries, un savoir-faire qui la démarque des concurrents et qui constitue l'une des forces de cette PME familiale. Conscient de la nécessité de préserver et de transmettre ce savoir-faire garant de la qualité des tapisseries Pinton, Lucas Pinton ne lésine pas sur la formation de ses collaborateurs en y consacrant en moyenne 300 000 € par an. « <i>La formation et la transmission chez Pinton, c'est une tradition maison.</i> » (Source : https://www.lamontagne.fr, 2023)⁵⁷¹. La particularité de ce processus de formation est qu'il se fait en interne par des salariés qui maîtrisent des gestes qui ne s'apprennent dans aucune école. « <i>Des gens formés qui viendraient à Pinton ? Je prends tout de suite, c'est mon rêve, mais ça n'existe pas, sourit Lucas Pinton. Même des gens qui sortent de la Cité de la tapisserie, il faut considérer qu'il faut deux ans, trois ans de formation derrière pour travailler chez nous.</i> » (Lucas Pinton, 2023. Source : https://www.lamontagne.fr). Ce savoir-faire technique et ancestral a d'ailleurs valu à l'entreprise l'obtention du label « Entreprise du Patrimoine Vivant ».

⁵⁷⁰ <https://www.thesocialitefamily.com/fr-fr/media/article/visite-au-coeur-des-ateliers-pinton-felletin-creuse>

⁵⁷¹ https://www.lamontagne.fr/felletin-23500/actualites/trophees-des-entreprises-en-creuse-les-ateliers-pinton-font-de-la-formation-lenjeu-essentiel-de-leur-developpement_14396142/

	Comme on peut le constater, ce savoir-faire, pour être réellement maîtrisé nécessite une longue période de familiarisation et d'apprentissage et donc une vision long-termiste conjugée à une stratégie de fidélisation des salariés, deux caractéristiques qu'on retrouve dans cette EF (comme évoqué dans cette partie) et qui sont très représentatives des EF qui réussissent. « Il faut trois mois pour maîtriser les bases du geste puis quatre ans de formation supplémentaires pour connaître tous les secrets de ce savoir-faire si particulier. Qui demande avant tout de la passion. » (source : : https://www.lamontagne.fr)
Un ancrage territorial important	Comme on l'a évoqué plus haut, l'histoire de cette EF s'entremêle avec celle de la région de la Creuse en ce qui concerne la tapisserie d'Aubusson, un savoir-faire traditionnel régional, faisant d'elle un acteur local très important et suivi de près par les partenaires locaux et les institutions locales. Cela dote l'entreprise d'une certaine assise et d'une notoriété qui joue en sa faveur notamment lorsqu'elle sollicite des aides, des financements, lorsqu'elle veut embaucher etc...
La durabilité des relations avec les partenaires	: on essaie tisser des liens durables avec les partenaires « <i>Bah je suis plutôt un mec fidèle moi. Et quand je suis bien avec une personne, j'ai tendance à rester avec la personne et que ça soit dans tout et et donc voilà. Donc si ça se passe bien avec un fournisseur, si ça se passe bien avec un banquier, si ça se passe bien avec après je dis pas qu'on est pas exigeant, on leur demande toujours de. S'adapter à nos changements, tout ça, mais. Voilà, on est plutôt, on est plutôt dans la durée, ouais. Ce qui est pas toujours le cas de notre clientèle qui est un peu qui peut, voilà changer. En tout cas, ces groupes de luxe, ils aiment bien changer de fournisseur fréquemment tout ça. Nous voilà, nous, on est plutôt dans la durée.</i> » (Dirigeant G5).
La gestion financière prudente	Basée sur la constitution de fonds suffisants (de la trésorerie importante) pour financer le développement de l'activité et sur une politique d'investissements très réguliers, notamment dans le domaine de l'innovation. Notons ici que les seules difficultés financières, d'origine principalement interne, et donc d'une défaillance de la gestion financière, remontent au début des années 2000 lorsque la transmission s'est faite entre la 4^{ème} et la 5^{ème} générations.
Recherche d'excellence, d'originalité et de qualité dans les produits fabriqués	Cette partie va de pair avec ce qu'on a évoqué plus haut concernant la perpétuation du savoir-faire ancestral, la fidélisation et la formation continue du personnel, autant de facteurs qui, combinés ensemble, aboutissent à la fabrication de produits de luxe et de qualité supérieure. Fabrication 100% française, choix des circuits courts, tapis tuftés main, tissages Jacquard et moquettes Wilton, choix minutieux des matières premières privilégiant

	la production locale et française, dans cette EF, tout est pensé et acté de manière à atteindre cet objectif d'excellence qui a toujours fait le succès de cette EF depuis plus de cent ans. Organisée autour de deux pôles : un dédié à la décoration de luxe (Pinton manufacture) et un autre dédié à l'art contemporain (Pinton Edition), l'EF confectionne des produits dont certains en éditions limitées (pour les tapis et tapisseries contemporains) et d'autres en pièces uniques faites sur-mesure (activité décoration), ces derniers représentant 90% de la production totale. Pour ce qui est des tapisseries par exemple, elles sont tissées à la main mobilisant des techniques séculaires artisanales et d'excellence comme la basse lisse datant du XVème siècle ou le tufté main, et ce à partir des œuvres d'artistes contemporains. Notons que ces techniques exigent un niveau de maîtrise et de savoir-faire élevé à chaque étape de la création⁵⁷². Ces tapisseries ne dépassant pas les huit exemplaires par modèle⁵⁷³, ce qui préserve le caractère unique, authentique et original de chaque tapisserie. Pour ce qui est des moquettes, la fabrication est plus mécanique mais mobilise également des techniques ancestrales très connues pour leur excellence et leur valeur ajoutée comme le tissage Wilton et Axminster⁵⁷⁴. Notons que l'entreprise, via son bureau de design en interne crée des collections et des lignes qu'elle renouvelle chaque année en fonction des salons afin d'assurer une certaine diversité de l'offre et afin d'être en phase avec les besoins évolutifs de sa clientèle : « <i>Cela permet, à partir d'un échantillon, de personnaliser l'offre avec les clients privés, les décorateurs et les architectes d'intérieur</i> » (Lucas Pinton, ; propos recueillis en 2017 par Carine Mouradian)⁵⁷⁵. <i>Les labels obtenus récompensant la qualité et l'excellence :</i> • Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV) depuis 2009 : récompensant l'excellence du savoir-faire, l'innovation et le souci de transmission. Notons que ce label est un vrai passeport pour décrocher de multiples aides, notamment en ce qui concerne les salons à l'étranger.⁵⁷⁶ • Ateliers d'art de France : récompensant et valorisant les ateliers d'art qui rayonnent sur les plans économique, culturel en France comme à l'international.

⁵⁷² <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

⁵⁷³ <https://www.lesechos.fr/pme-regions/nouvelle-aquitaine/ateliers-pinton-investit-dans-un-nouvel-atelier-pour-robotiser-partiellement-la-production-de-tapis-2010173>

⁵⁷⁴ <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

⁵⁷⁵ <https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

⁵⁷⁶ <https://www.beaboss.fr/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Coup-de-jeune-pour-la-tapisserie-traditionnelle-37658-1.htm>

	La valorisation de l'expérience client : favorisée par la mobilisation d'un personnel compétent, qualifié / Ecoute et adaptation aux besoins des clients. Cet élément est très important pour l'entreprise, puisque son positionnement en tant qu'entreprise opérant dans le secteur du luxe, nécessite la prestation de service d'excellence, qui s'adapte aux besoins de chaque client. Également, ayant principalement des clients prestigieux : l'Elysée, des ONG (ex : Amnesty International), des hôtels de luxe, des ambassades, des artistes, l'entreprise se doit d'être irréprochable dans sa politique commerciale et dans la gestion de la relation client.

3) Particularités de la politique financière

La politique financière dans cette EF peut être qualifiée de prudente du type « bon père de famille » malgré des changements récents avec la 5^{ème} génération qu'on évoquera ci-dessous : *« Là, ce qui est le cas, oui, l'entreprise se porte bien, il y a des fonds propres, il y a de la trésorerie, tout ça donc, et elle est, elle est dirigée en tout cas comme une entreprise. Comme une entreprise, un peu de bon père de famille, voilà. On va pas faire des des investissements démesurés avec avec alors on fait beaucoup d'investissements mais à chaque fois assez calibré et et voilà est bien monté » (Dirigeant G5).*

Politique financière	
Politique de financement	La constitution de fonds propres importants (425 893,00 € de capital social et 3 201 828 € de capitaux propres à la clôture de l'exercice 2023⁵⁷⁷), non pas pour avoir de la trésorerie à côté, mais c'est surtout pour pouvoir financier de gros projets d'investissements dans le cadre de la croissance de l'entreprise, et également pour pouvoir être en mesure de rembourser les dettes. Pas de réticence à l'égard de l'endettement, mais obligation d'y recourir, tout en préservant des propensions normales et réalistes <i>« Bah dans la mesure du possible, on reste, on est endetté quoi, on n'est pas, on est endetté d'une façon tout à fait normale et saine. Voilà. » (Dirigeant G5)</i>
Politique d'investissement	Un autre point, bien que l'entreprise se soit lancée dans de gros projets d'investissements, le mot d'ordre reste « la prudence » dans le choix de ces derniers qui sont bien étudiés et bien calibrés, on n'investit pas dans des projets trop hasardeux ou démesurés.

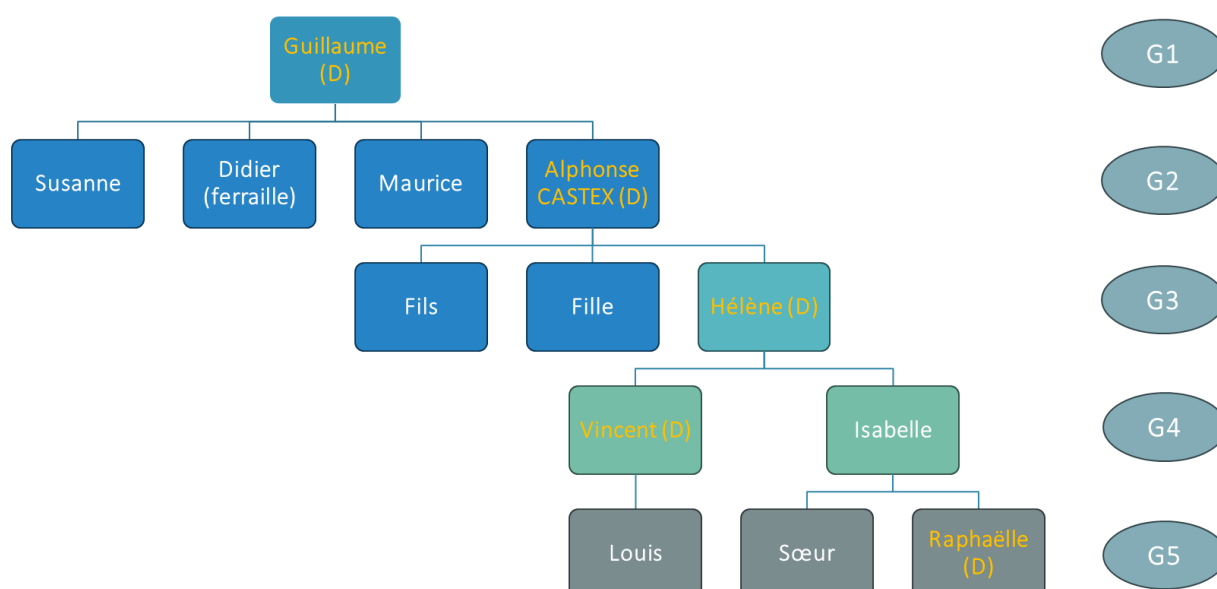
⁵⁷⁷ Les états financiers relatifs à l'exercice comptable 2023 sont consultables depuis le site internet suivant : <https://www.pappers.fr/entreprise/soc-ateliers-pinton-442953329>.

	Dans le cadre de sa stratégie d'investissement, notons que l'entreprise a bénéficié du soutien et de l'accompagnement de nombreux partenaires comme : La Région de la Nouvelle Aquitaine, La Bpifrance, l'Union Européenne et le Fonds européen d'Investissement dans le cadre du programme InvestEU.
Politique de dividendes	L'entreprise s'inscrit dans la même lignée que la majorité des EF, dans le sens où la distribution n'est pas automatique, qu'elle est rare et qu'on privilégie le réinvestissement des résultats de l'entreprise pour financer sa croissance. <i>« On est en plein en plein dans cette catégorie, non pas pour des fonds propres importants, quoi que c'est un lien avec mais c'est surtout pour faire des investissements. Tout est comme on est dans une forte forte croissance et une forte phase de développement. On veut investir et donc il y a pas de dividendes. » (Dirigeant G5).</i> Cependant, avec l'entrée d'actionnaires externes dans le capital, on pourrait s'attendre à une inversion des pratiques et à l'adoption d'une politique de distribution de dividendes proche de celle d'une entreprise non familiale qui doit rendre des comptes à ses actionnaires en sus de les rémunérer chaque année.

Section 4 : Manufacture Castex

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise – Manufacture CASTEX		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Manufacture CASTEX	Transparence Honnêteté Respect Respect et souci du travail fait par les anciens Education <i>« L'ADN de la Manufacture Castex, sa raison d'être, c'est la pérennité sereine sans recherche obsessionnelle de rentabilité, le souci du travail bien fait, l'envie de servir au mieux le client. »⁵⁷⁸</i> (G4)
Forme juridique	SA à CA	
Lieu	Dax	
Année de constitution	1870	
Activité actuelle	Fabrication de couettes, édredons et oreillers naturels haut de gamme en plumes et duvets neufs.	
Génération au pouvoir	4 ^{ème} (présidence CA) et 5 ^{ème} (direction)	
Dirigeant actuel	Raphaële (5 ^{ème} génération)	
Effectif moyen	Entre 15 et 20 salariés (18 salariés en CDI en 2021).	



L'histoire de cette famille et de cette EF remonte à 1870 avec Guillaume Castex dont l'idée de départ repose, avant l'heure, sur le principe de l'économie circulaire puisqu'il se lance dans la

⁵⁷⁸ Voir rubrique « Histoire » sur le site internet de l'entreprise : <https://www.couette-castex.com/content/9-castex-histoire>.

récupération et la transformation de produits usagés. Il s'implante à Dax, terre de tradition pour l'élevage des canards et où se trouve aujourd'hui une partie des locaux du siège de la manufacture. D'autres locaux ont été également acquis au fil des années au fur et à mesure que l'activité se développait.

Durant les premières décennies d'existence de cette EF, l'activité est assez diversifiée mais est plutôt orientée vers la récupération de produits et matières n'ayant plus d'usage ou celle de sous-produits d'origine animale : collecte de chiffons, peaux, soies de porc pour les pinceaux, ferraille, laine pour les matelas ou autres rembourrages, plumes en tous genres... auprès de fermiers implantés dans les Landes, au Pays basque et dans le sud-ouest. Ces produits étaient soit transformés en produits de garnissage soit recyclés avant d'être revendus.

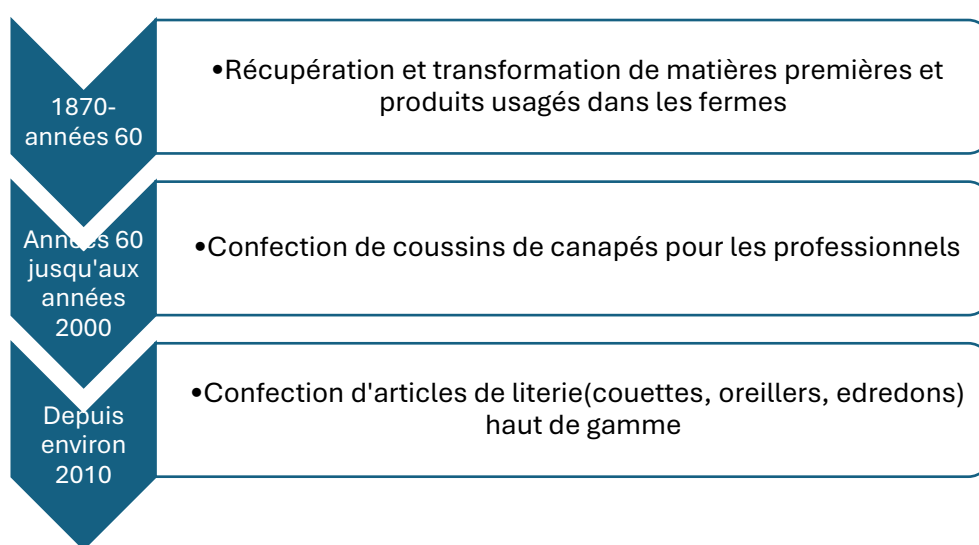
Durant le XXème siècle, l'entreprise se spécialise davantage dans le travail de la plume et s'oriente de plus en plus vers le secteur de l'habitat intérieur. La manufacture Castex devient alors une référence dans les articles de literie notamment à travers la fabrication de matelas en laine, de poufs, de coussins d'ameublement et d'autres produits avec garnissage destinés aux professionnels comme les tapissiers et les décorateurs. Pour cette activité de « plumes et duvets », Guillaume sera rejoint par ses fils Maurice et Alphonse. Pour ce qui est de l'activité « ferraille », elle sera récupérée par Didier.

Finalement, ça sera Alphonse, ancien rugbyman du Racing Club de France et de l'US Dax, qui reprendra la totalité de l'activité « plumes et duvets » et donnera à l'entreprise son orientation actuelle. Il racheta les parts de son frère Maurice, et c'est ainsi que l'activité fut transmise à la branche familiale d'Alphonse Castex, dont la manufacture porte aujourd'hui le nom.

Dans les années 80/90, on assiste à l'arrivée et à l'essor en France de la couette, venue tout droit des pays scandinaves. La manufacture Castex, forte de son savoir-faire dans le traitement des plumes et duvets, et profitant également de l'augmentation de la consommation du canard, décide de se lancer dans la fabrication de couettes duvet haut de gamme et édredons luxe. Au fil des années, l'offre s'est étoffée et perfectionnée jusqu'à devenir aujourd'hui l'activité principale de la manufacture. Les produits Castex se démarquent par leur qualité ainsi que par leur durée de vie deux fois supérieure à celle des produits synthétiques, le produit phare étant la couette naturelle en duvet. Cette montée de gamme opérée au début des années 2000 n'a été que bénéfique pour cette entreprise familiale, puisque cette dernière a pu multiplier par 13 son

chiffre d'affaires sur la décennie 2010-2020, avec un montant avoisinant les 6 millions d'euros par an⁵⁷⁹.

Actuellement sous la direction de la 5^{ème} génération représentée par Raphaële de Guillebon directrice générale, l'entreprise Castex vend ses couettes, édredons et oreillers naturels neufs exclusivement en ligne depuis son site internet et directement au magasin d'usine et à prix direct usine pour les particuliers et en travail à façon pour des distributeurs, revendeurs ou fabricants de literie. Avec un volume moyen annuel de 40 000 unités fabriquées, la manufacture Castex est aujourd'hui le seul acteur français à vendre des couettes exclusivement en plumettes et duvet neufs de canards français.



II. Gouvernance et transmission

1) Structure de l'actionnariat

- **Structure du capital social :**

La propriété est concentrée entre les mains d'un nombre très réduit d'actionnaires familiaux, la transmission s'étant toujours faite au sein d'une seule branche de la famille et généralement au niveau d'une fratrie.

Les pièces rapportées (conjointes) sont intégrées dans l'entreprise, elles ne sont en revanche pas présentes dans l'actionnariat.

La préservation d'un nombre limité d'actionnaires s'est faite notamment grâce à un mécanisme de rachat d'actions : par exemple le dirigeant G4 a racheté les parts de sa tante qui représentaient

⁵⁷⁹<https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/video-dax-la-manufacture-castex-a-multiplie-son-chiffre-d-affaire-par-13-en-neuf-ans-1636026516>

50% du capital grâce aux réserves de la société. Pour des raisons de confidentialité et à la demande des répondants, la composition du capital ne sera pas divulguée.

Ce qui est très intéressant dans cette entreprise, c'est qu'on s'est toujours assuré de centraliser les parts de l'entreprise entre les mains d'un nombre très limité de propriétaires (successeurs directs des prédécesseurs) appartenant généralement à la même branche familiale, ce qui pousse souvent le successeur à racheter les parts d'autres membres familiaux. De ce fait, pour ne pas bloquer « financièrement » le repreneur qui se propose de racheter les parts des autres membres familiaux, la G4 a mis en place un mécanisme de financement interne de ces rachats à travers la constitution de réserves spécifiquement dédiées à cet effet.

Plus concrètement, il s'agit pour la société de procéder au rachat de ses propres actions en vue de les annuler et de les reconstituer par la suite via une augmentation de capital par émission d'actions allant au successeur, c'est une opération plus connue sous le nom du « coup de l'accordéon » : cela suppose que c'est l'entreprise qui « finance » la transmission et non le repreneur, puisque dans de nombreux cas, ce dernier se trouve dans l'impossibilité de financer cette opération, le poussant ainsi à s'exposer à des dettes personnelles très élevées, voire renoncer à la reprise, faute de moyens financiers.

Cette règle, expliquerait notamment le fait que dans cette entreprise, on fait très attention à l'aspect financier, notamment à la constitution de réserves importantes pouvant supporter le coût des transmissions.

Par ailleurs, on a toujours refusé et on refuse toujours l'intégration d'investisseurs externes, dans un souci de préservation de l'indépendance et de la liberté procurées par un actionnariat exclusivement familial. Par exemple, on a refusé l'intégration dans le capital d'un fournisseur de cette EF qui était pourtant intéressé et qui pouvait y injecter de la trésorerie. *« Jusqu'à maintenant j'ai une, autre fournisseur adoré qui voulait rentrer en prenant 20 30%. Je lui dis écoute moi je suis pas vendeur. Ma sœur non plus. Parce que j'ai ma sœur, c'est sa mère. Non, pas aujourd'hui, non, même si ce serait intelligent de le faire, mais bon, des fois, on n'est pas toujours intelligent. La liberté a un prix » (Dirigeant G4).*

2) Instances de gouvernance :

Dans cette EF, la gouvernance familiale n'existe pas, puisqu'on n'en voit pas l'intérêt du moment que la gouvernance d'entreprise existe déjà et qu'elle rassemble déjà la famille. *« Qu'est-ce que vous voulez marquer dans cette charte ? de dire on va, on va être gentil entre nous, en se souriant, on se fout pas sur la gueule et on assure la pérennité de Castex. ? C'est*

ça ? [...] la, la charte, la Charte, elle, elle est dans les murs.... C'est un état d'esprit. » (Dirigeant G4).

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Conseil d'administration constitué exclusivement des actionnaires familiaux. (cf tableau ci-dessous) « Conseil de famille, on le fait dans dans le cadre d'un conseil d'administration familiale. Je vois pas l'intérêt de changer. »	Les instances de gouvernance familiale proprement dite n'existent pas. => On ne voit pas l'intérêt pour le moment de mettre en place cette gouvernance.
La gouvernance familiale s'est donc retrouvée fusionnée avec la gouvernance de l'entreprise.	

Composition du conseil d'administration			
NOM	Prénom	Génération	Qualité
Bourretere	Isabelle, Françoise	4	Administrateur
Bourretere	Vincent	4 (ancien DG)	Président du CA
Bourretere	Louis, Jean, Armand	5 (fils unique de Vincent)	Administrateur
Castex	Hélène	3 (mère de Vincent et d'Isabelle)	Administrateur

Tableau : composition du conseil d'administration de la Manufacture Castex. Sources : : <https://www.pappers.fr> et <https://www.verif.com>⁵⁸⁰

Le choix du statut juridique de l'entreprise (une SA) semble jouer ici un rôle important comme rempart contre les conflits, grâce notamment à son mode fonctionnement et de gouvernance qui est très cadrée par la loi, qui édicte les agissements des actionnaires et pose les contours de leurs droits et obligations et donc de l'étendue de leur pouvoir. « J'ai pas changé de SA à SAS parce que je connais très très bien là justement à cause des conflits familiaux. Je connais très très bien les statuts même si c'est la chose la plus emmerdante à lire. Mais cette gouvernance me convient, me convient très bien, je l'ai adaptée un peu mais donc ça me convient très bien comme ça. Après si ça convient plus, si c'est plus ad hoc parce que.. on changerait les statuts ou passerait en en SAS. » (Dirigeant G4).

⁵⁸⁰ Op. cité

- La planification :

Pour ce qui est de la planification, on a constaté les faits suivants :

- Absence d'organe de planification de la répartition des pouvoirs entre les différents membres familiaux : cela est source d'appréhension notamment pour la dirigeante G5 qui a repris récemment les commandes de l'EF et qui ne sait pas comment les choses évolueraient dans l'hypothèse du retour du fils du dirigeant G4 qui est également présent dans l'actionnariat. Elle souhaiterait de ce fait avoir plus de visibilité par rapport à cette question => Il s'agit là d'un point de vigilance qu'il serait utile d'éclaircir à travers la rédaction et la formalisation de règles régissant les relations entre les membres familiaux actionnaires et dirigeants.
- Une absence d'organe d'anticipation, d'identification et de gestion des risques de conflits. Comme on l'a mentionné, dans cette EF, c'est le statut juridique qui joue à priori le rôle de « garde-fou » des conflits. Mais est-ce suffisant ?
- Une culture et des pratiques privilégiant « l'oral » plutôt que l'écrit.

3) Transmission

Grâce aux données collectées, on a remarqué une absence de planification formelle et écrite de la transmission, il n'y a pas de plan de succession, ni de charte familiale traitant de ce sujet.

Dans l'ensemble, les transmissions se sont faites d'une manière « spontanée » non écrite/ non formalisé, elles ont été parfois mal planifiées. La transmission dans cette EF, est la prérogative du prédécesseur qui lui (ou elle) seul(e) décide et choisit qui lui succédera.

Cependant, il y a une nette amélioration au niveau de la transmission de la G4 à la G5 qui a été planifiée et concrétisée par le dirigeant G4 de son vivant : il a fait le choix du successeur (sa nièce) et l'a accompagné tout au long du processus de socialisation et d'intégration.

Ce qui est intéressant dans cette EF, c'est que même en l'absence d'une planification formelle de la transmission, il est de coutume que le prédécesseur s'adresse en premier et en priorité à la famille lorsqu'il annonce son souhait de transmettre l'entreprise : *« J'ai proposé à la famille, oui, tout à fait. En priorité parce que. C'est l'opportunité de rester dans la région si on veut rester dans la région, de travailler dans la région et de faire vivre une entreprise pour lesquelles les ancêtres se sont battus. Après j'ai j'ai pas mis le le le pistolet sur la tempe hein. »* (Dirigeant G4).

Existence de pratiques d'intégration des successeurs potentiels : ils intègrent l'EF et commencent par le bas de l'échelle, en accomplissant des tâches d'exécution et montent petit à petit les échelons de manière à ce qu'à l'issue de cette phase d'apprentissage et d'intégration, ils maîtrisent tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, avant d'occuper des postes de direction.

- **Points clés relatifs à certaines transmissions :**

- **Transmission G1 à G2 : transmission de père en fils**

On ne dispose pas de suffisamment d'informations relatives à cette première transmission qui est assez lointaine. Ce qu'on sait, c'est que Susanne, la fille du fondateur Guillaume, a été exclue de la transmission, cette dernière n'ayant concerné que ses trois frères.

Guillaume a transmis l'activité de ferraille à son fils Didier qui s'en occupait déjà. L'activité « Plumes » a été quant à elle transmise à Maurice et à Alphonse.

D'après les propos du dirigeant G4, cette transmission a dû se faire par le mécanisme de donations faites par le père qui a partagé son patrimoine entre ses trois fils.

- **Transmission G2 à G3 : transmission très compliquée et mal planifiée**

Il a été décidé que ça soit la lignée d'Alphonse qui hérite de l'EF. Ce dernier a donc dû racheter les parts de son frère Maurice avec ses biens propres avant de les transmettre à ses enfants. Mais ces derniers ont été dans l'obligation de s'endetter et d'accepter des prélèvements sur salaires pour rembourser leur père : « *Ses enfants donc ma mère, sa sa sœur et les objets rapportés tous les mois donnaient de leur salaire pour finir le le remboursement de l'argent que mon grand-père devait à son frère pour acheter des plans.* » (Dirigeant G4).

Selon le dirigeant G4, cette transmission s'est faite « *dans la douleur* », et « *sur un coup de tête passionnel* ». Cette dernière a été à l'origine de conflits au niveau de la fratrie, des conflits qui auraient été envenimés notamment par le rôle joué par les pièces rapportées. On ne dispose malheureusement pas de plus d'informations concernant ces tensions au niveau de la fratrie, s'agissant de conflits familiaux, les répondants ont préféré rester discrets et ne pas approfondir la question. On comprend néanmoins que les conflits ont concerné principalement la répartition des parts entre le frère et ses sœurs et que les pièces rapportées ont joué un rôle dans l'intensification de ces tensions. « *Un coup de tête passionnel de la première à la 2^{ème}, non de la 2e à la 3e génération sur un coup de excusez-moi de de mâle dominant. Sans savoir trop ce qu'ils faisaient. Mais ils étaient-ils étaient testostéronés on va dire.* » (Dirigeant G4).

« Et niveau de ma mère, non, ça c'était plutôt à l'écœurement quoi à l'écœurement. Mais bon, c'était c'était très violent au niveau de ma mère hein. C'était avocat sur avocat, huissier sur huissier, blocage de compte. On a passé les périodes très très difficiles dans la, dans la douleur. » (Dirigeant G4).

- Transmission G3 à G4 :

Le dirigeant G4 a intégré l'EF en commençant par effectuer des tâches exécutives et opérationnelles, pour bien apprendre le métier de l'entreprise et il a gravi les échelons progressivement jusqu'à sa prise de fonctions de directeur. Il était impératif pour lui d'apprendre le travail de chaque employé de l'EF, de connaître le produit. Il fallait également savoir le vendre et connaître tous les aspects commerciaux, techniques de ce métier.

« moi j'ai commencé dans les travaux les plus pourris qu'il y avait, qu'on n'osait pas demander aux autres salariés...Ah mais moi j'ai sorti des des des kilos de poussière qui étaient là depuis 30 ans en haut de la trieuse et j'ai pas dormi pendant 3 jours. Ça rend dingue la poussière de plume. »

La transmission de la propriété s'est faite de la dirigeante G3 à ses deux enfants : Vincent et sa sœur qui ont repris les parts de l'entreprise, mais on ignore le pourcentage de détention de chacun. La direction en revanche a été transmise à Vincent (Dirigeant G4), dont le principal apport à l'EF a été son redressement et la restructuration de sa gestion financière.

- Transmission G4 à G5 :

Ce qui est intéressant dans cette transmission, c'est qu'elle a été scindée en deux :

- Transmission de la propriété du dirigeant G4 à son fils unique (Pacte Dutreil) ; sa sœur (actionnaire également) n'a pas encore (au moment de l'entretien) transmis ses parts à ses deux filles, mais elle ne saurait tarder à le faire. Il est prévu également qu'elle ait recours au pacte Dutreil.
- Transmission en 2021 de la direction de l'EF du dirigeant G4 à sa nièce Raphaële, qui ne détient donc pas encore une majorité dans le capital. On ignore pour le moment comment le capital sera réparti entre les trois cousins.

Dans l'ensemble ; il y avait trois candidats potentiels, tous des cousins :

- Le fils du dirigeant G4 : qui n'est pas intéressé par l'EF pour le moment, ses projets professionnels étant tournés vers le secteur de l'aérospatial.

- Les nièces du dirigeant G4 : Raphaële et sa sœur : toutes les deux travaillent dans l'EF et le dirigeant G4 a dû faire un choix entre les deux sœurs, ce dernier ayant été fondé sur la méritocratie.

Ayant eu des problèmes de santé, le dirigeant G4 a préféré procéder à la transmission et tout régler à temps : il a eu recours au Pacte Dutreil pour transmettre la nue-propriété de la majorité de ses parts (95%) à son fils unique (qui n'est pas intégré pour le moment dans l'EF).

Cette transmission a donc été bien pensée et planifiée par le prédécesseur, le dirigeant (G4), les soucis de santé ayant constitué l'élément déclencheur de ce processus. : *« Bon, il y a il y a aussi ma santé qui a fait que c'était peut-être aussi le moment de de passer la main. Et puis aussi l'envie et aussi de faire de faire de faire autre chose en disant peut-être que j'ai fait mon job à partir de là. Bah à vous de faire le reste quoi, même si je reste dans les dans le coin. Mais au niveau stratégique, moi j'ai moi j'ai fait le tour hein, parce que maintenant il reste plus grand chose à raconter. » (Dirigeant G4).*

La dirigeante actuelle (G5), Raphaële, a dû également passer par le processus d'intégration et de socialisation au sein de l'EF, avant d'occuper son poste actuel : elle a intégré l'EF il y a environ 15 ans et a commencé par occuper un job d'été en accomplissant des tâches opérationnelles (en bas de l'échelle) et en apprenant le métier auprès de son oncle et de sa mère, cette dernière ayant travaillé également au sein de l'EF. *« C'est intéressant aussi de connaître tous les postes. Quand quelqu'un vous raconte une connerie, on lui dit, attends, mais le poste je le connais. Tu me racontes des conneries [... Non, c'est important. C'est important de toucher à tout, de savoir comment fonctionne votre votre voiture. C'est important, il faut mettre de l'huile, faut mettre de l'essence, il faut changer les pneus, les plaquettes, tout ça. Il faut savoir à peu près un un minimum, suffit pas d'arriver et de tirer hein la clé et de partir. Vous pouvez aussi hein, mais si vous tombez en panne, vous êtes en panne. » (Dirigeant G4).*

Le dirigeant G4 ayant vu en elle un vrai potentiel, l'a choisie et lui a demandé si elle souhaitait lui succéder à la direction de l'EF. Il l'a ainsi accompagné durant ces années et lui a appris petit à petit comment gérer l'entreprise. Désormais DG de l'EF, l'apport de Raphaële serait le développement numérique et digital de l'entreprise qui est un levier de croissance très important et nécessaire à la pérennisation de ladite entreprise.

En revanche, comme évoqué plus haut, il reste des zones d'ombre ou d'incertitude quant aux relations et à la répartition des pouvoirs entre la dirigeante actuelle et son cousin (le fils du dirigeant G4) également actionnaire, à priori majoritaire de l'EF, et qui pourrait éventuellement

reprendre la direction de cette dernière. « *Il faut pas que t'aies peur qu'il arrive la gueule enfarinée.* » (Dirigeant G4) ; « *Ah mais si justement* » (Dirigeante G5) ».

La dirigeante n'est pas opposée à l'idée de travailler avec son cousin, bien au contraire, elle souhaiterait qu'il revienne et qu'il intègre l'EF, mais elle souhaite que les règles soient bien limpides et claires entre eux, ce qui n'est pas encore le cas.

A la suite de cette transmission, la G4 reste tout de même impliquée dans l'EF, mais principalement au niveau stratégique : l'ancien dirigeant G4 est président du conseil d'administration et joue principalement un rôle de conseiller. Il reste ainsi présent dans l'EF et est toujours impliqué dans son activité, mais il se retire progressivement, notamment en recourant davantage au télétravail et en n'étant plus physiquement très présent dans l'EF. Il se retire également car il est rassuré et fait confiance à sa nièce pour prendre la relève et continuer l'aventure familiale : « *Moi à titre personnel comme je vous disais, je suis en train de laisser même si je reste là, mais je suis en train de faire du télétravail de plus en plus, une télé-retraite on dira aussi (rire). Et Raphaële qui est mûre pour, pour, pour, pour, pour continuer. De toute façon, c'est elle qui connaît maintenant le mieux, tout ce qui est le côté e-commerce et qui est l'avenir de la société* » (Dirigeant G4).

III. Résilience et gestion des crises

Conflits

Comme souligné dans la section précédente, dans cette entreprise il n'y a pas d'organe de prévention et de gestion de conflits au niveau de la gouvernance.

Dans cette EF, à chaque génération il y a eu des tensions dont certaines ont été intensifiées à cause de l'implication des pièces rapportées. Sans avoir voulu entrer dans les détails et ne souhaitant pas dévoiler des histoires familiales privées, on a pu comprendre du discours des répondants que le conjoint de l'une des filles d'Alphonse Castex (G2), ayant occupé le poste de PDG avait été à l'origine de sérieuses tensions avec sa belle-sœur et son mari (les parents du dirigeant G4) ce qui a créé un sérieux conflit au sein de la fratrie, un conflit qui aurait fait l'objet d'affaire en justice. « *C'était son beau-frère donc qui travaillait là était le PDG et il a essayé de [...], excusez-moi le terme, de coincer, de coincer mes parents. En faisant une offre, il n'était pas honnête* » (Dirigeant G4). On devine qu'il s'agit d'un conflit lié à la propriété et à la direction de l'EF puisqu'il a nécessité l'intervention de l'ancienne dirigeante de la G2 qui a dû trancher entre ses deux filles, l'une d'elle (mère du dirigeant G4) ayant repris au final les rênes de l'EF. « *Ce qu'il l'a tué à ce garçon, l'ancien PDG, mon oncle, c'est qu'il voulait le pouvoir.*

Et c'est mortel. Le pouvoir c'est dangereux ...Et lui il a perdu parce qu'il voulait le pouvoir; qu'il ne respectait pas les personnes âgées » (Dirigeant G4).

Selon le dirigeant G4, il n'y a pas de solution miracle pour prévenir et gérer les conflits familiaux « *Ben de ce poste poste-là vous avez tous les les les avantages et tous les inconvénients.* » (Dirigeant G4), mais il précise que c'est en grande partie le rôle du dirigeant de maintenir une certaine entente et cohésion entre les membres familiaux impliqués dans l'EF : « *Que il n'y ait pas de non, non, mais je t'en ai parlé (à Raphaële). C'est important qu'il y ait pas de conflit avec ta sœur par exemple, qu'il y ait pas de conflit avec mon fils, que elle, elle, elle fasse tout pour que que tout le monde s'entende et que la boîte continue.* » (Dirigeant G4).

Crises

On présente dans le tableau suivant les principaux points relatifs aux crises traversées par cette EF :

Crise	Contexte	Réaction de l'EF et moyens mobilisés
Crise financière (crise interne)	Il y a plus de 35 ans quand le dirigeant G4 a intégré l'EF, cette dernière était en situation de cessation de paiement	Redressement de la situation par le dirigeant en agissant principalement sur les postes de coûts. On devine que c'est en raison de cette période difficile que ce dirigeant souhaite, toujours et avant tout, garder de la trésorerie à côté et doter l'entreprise de réserves suffisantes. C'est un point qui revient très fréquemment dans son discours. L'EF n'a pas été épargnée des aléas auxquelles toute entreprise est sujette : par exemple la manufacture a dû faire face à un arrêt soudain, brutal et imprévu des commandes de coussins par Ikea alors que cette dernière avait l'habitude de commander plus de 10 000 unités par an.
	Arrêt brutal et soudain des commandes de coussins par IKEA	Compensation de cette perte par un revirement stratégique : le recentrage autour du métier de traitement des plumes et duvets de canard et montée de gamme => Choix d'une niche de marché sur laquelle on peut faire des marges intéressantes.
Guerres mondiales	Poursuite de l'activité avec un ralentissement	L'EF s'est tournée vers l'activité de blanchisserie.

Grippe aviaire	Dans un article publié par « La Tribune » en 2016, évoquant la crise causée par la grippe aviaire en 2016 ainsi que ses répercussions sur l'ensemble des acteurs de la filière. La grippe aviaire a été à l'origine d'une baisse de la production des canards et oies.	L'article mentionné n'a pas manqué de citer le cas de la manufacture Castex, la qualifiant d'« <i>un cas d'école en matière de capacité d'adaptation.</i> »⁵⁸¹ en soulignant que cette PME familiale n'a jamais cessé de « <i>s'adapter à un environnement qui n'a jamais été aussi confortable que ses couettes et édredons</i> »⁵⁸². L'entreprise y a fait face, grâce à la sécurisation de son approvisionnement et à une optimisation de la gestion des matières premières. Une gestion financière prudente et une trésorerie toujours disponible ont facilité cette réactivité. L'activité a été impactée mais pas sévèrement : « <i>En 2020, malgré la croissance à deux chiffres de notre activité sur l'e-commerce, avec la crise aviaire et la crise sanitaire, il y a eu une chute importante de la production sur le marché de la plume et notre chiffre d'affaires est passé à 4,3 millions d'euros</i> », Raphaële de Guillebon (propos recueillis par Hubert RAFFINI, 2021)⁵⁸³.
Crise COVID	Le port de Shangai a été bloqué : sachant que la Chine est le principal producteur et fournisseur de coton. Le prix du conteneur a quadruplé : il est passé de 5 000 € à 20 000 €.	L'entreprise a été impactée par la crise COVID en termes de hausse des coûts et de problèmes d'approvisionnement. Elle y a fait face grâce à : - La trésorerie qui était suffisante - La bonne gestion des stocks des approvisionnements qui existaient dans des quantités suffisantes. Elle a donc pu éviter la rupture des stocks et a honoré les commandes des clients. - Le chômage partiel La hausse des coûts a été contrebalancée par une continuité, voire une hausse de l'activité : « <i>On n'a jamais aussi bien travaillé d'ailleurs.</i> » (Dirigeant G4). Puisque les ventes se font principalement en ligne ou directement depuis l'usine, l'entreprise n'a pas eu à supporter des coûts fixes liés à la fermeture des locaux. « <i>la première année du covid, le premier</i>

⁵⁸¹ <https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2016-03-16/comment-castex-reste-un-poids-lourd-du-duvet.html>

⁵⁸² Op.cité

⁵⁸³ <https://www.annonces-landaises.com/actualites/dax-manufacture-castex-le-duvet-senvole/>

		<i>hiver 2020, ça a été une année exceptionnelle pour nous »</i> (Raphaele, dirigeante G5, source : www.sudouest.fr)⁵⁸⁴ Augmentation du CA : pendant le confinement, les gens étaient en mode « cocooning » : ils étaient chez eux et commandaient en ligne, ils avaient le temps de réfléchir à leur confort (ex : qualité du sommeil, et donc choix des oreillers par exemple). La hausse du prix du pétrole, du gaz et de l'électricité a poussé les ménages à faire des économies de coûts et donc à réduire leur consommation, ce qui les a poussés à acheter des couettes plus chaudes et de qualité supérieure. Les ventes de la manufacture ont ainsi explosé pendant cette période de crise, et notamment pendant le premier confinement « <i>ça a cartonné</i> » (Dirigeant G4).
		<i>« La crise sanitaire a fortement renforcé notre développement qui était déjà très sensible, car nous portons toutes les valeurs-refuges liées à la Covid : cocooning, made in France, naturel, recyclé, bio. Sans le vouloir, nous cochons toutes les cases que les consommateurs apprécient. Nous n'avons pas eu à faire du greenwashing (éco-blanchiment). C'était déjà les valeurs de l'entreprise dès sa création et le parti pris d'une commercialisation en direct du fabricant en circuit court via une e-boutique en pure player a confirmé ce positionnement naturel ».</i> (Béatrice Béatrice Nalpas-Cala, propos recueillis par Hubert RAFFINI, 2021)⁵⁸⁵.
Guerre en Ukraine	Blocage à l'exportation (problèmes de livraisons du coton qui n'est pas produit en France).	Elle a impacté l'activité de l'entreprise, dans le sens où la Russie ainsi que l'Ukraine représentent des pays où on produit beaucoup de canards et d'oies : ce sont des marchés très importants mais qui sont fermés Réponse de l'EF : Diversification des fournisseurs en allant chercher d'autres sources d'approvisionnement : en Allemagne par exemple.

Vu le caractère volatil de l'activité, les crises et les périodes difficiles revêtent un caractère récurrent dans le cas de cette entreprise, cette dernière s'étant ainsi adaptée aux conjonctures défavorables. Également, point évoqué par Vincent Bourretère, pour que l'EF perdure et surmonte tout type de difficulté, cette dernière doit être et demeurer indépendante dans la mesure du possible, que ce soit sur le plan financier, ou par rapport à la structure de la gouvernance et de l'actionnariat, ou encore à l'égard des différents partenaires : « *pour*

⁵⁸⁴ <https://www.sudouest.fr/lachainetvpi/histoires-locales/videos/2023/01/11/qux8mu5>

⁵⁸⁵ <https://www.annonces-landaises.com/actualites/dax-manufacture-castex-le-duvet-senvole/>

perdurer, il faut être le plus indépendant possible » (Vincent Bourretère, 2021, source : <https://presselib.com/>)⁵⁸⁶

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise :

Au départ, on faisait de la récupération de produits qu'on retravaillait et revendait : on récupérait par exemple des teeshirts, chiffons, peaux de lapins, de chèvres, de la soie de porc pour en faire par exemple des chiffons pour essuyage industriel, des pinceaux, des brosses ; de la ferraille également. L'entreprise comptait à cette époque plusieurs sites de production.

Réorientation stratégique : vers la stratégie de niche : Dans les années 60, avec l'arrivée des charges salariales, et employant environ 120 personnes, le dirigeant G2 Alphonse Castex devait trouver un moyen pour réduire ses coûts et viabiliser l'activité de son entreprise. Certains produits ne marchaient plus et des marchés sont partis ailleurs (en Chine par exemple).

Un travail de réflexion stratégique approfondi a été entrepris et a poussé le dirigeant à se tourner vers le marché de production et de vente de matelas, oreillers et coussins de canapés sur lequel il espérait prospérer.

On s'est ainsi concentré sur le travail des plumes et duvets (lavage, essorage, séchage, tri) et sur la revente à l'export, en Allemagne par exemple, marquant ainsi le début de l'internationalisation de l'entreprise. La vente se fait également dans des pays comme la Chine et le Taiwan, qui représentent des clients clés pour l'EF.

L'entreprise s'est également spécialisée dans la production de matelas de laine, d'oreillers (ex : vente à 3 suisses, La Redoute), de coussins de canapés (mélange plumes, fibres, mousses) vendus à des clients comme IKEA ou encore Roche-Bobois. Cette activité nécessitait cependant la mobilisation d'une main d'œuvre conséquente.

Pour ce qui est des oreillers, c'était plutôt du bas de gamme : l'activité ne rapportait pas beaucoup de bénéfices.

On a poursuivi cette stratégie jusqu'aux années 2000-2005, période durant laquelle l'activité n'était plus rentable, le marché étant allé vers les pays de l'Est comme la Pologne et la Chine. *« Quand je suis arrivé à la tête de l'entreprise familiale nous comptions encore 47 salariés », se souvient Vincent Bourretère. "Notre duvet remplissait de nombreux coussins de canapés*

⁵⁸⁶ <https://presselib.com/article/castex-duvet-plumes-landes>

fabriqués en France, notamment ceux de Capdevielle, société landaise aujourd'hui disparue. Il y a dix ans seulement, un coussin sur deux vendu par Ikea était rempli par nos produits. Nous étions également présents dans les produits du groupe Cauval, comme les marques Steiner, Diva... depuis janvier dernier et de nombreuses difficultés de recouvrement, nous avons stoppé nos collaborations dans ce secteur » (Vincent Bourretère, 2016, propos recueillis par Pascal Rabiller. Source : La Tribune)⁵⁸⁷.

Anticipant ce revirement de situation, l'EF a pris un nouveau virage stratégique, poussant cette fois-ci l'entreprise à se recentrer sur son cœur de métier qui est l'expertise en matière de traitement des plumes et des duvets de canard. Elle a par conséquent adopté au début des années 2000 une stratégie de niche à travers une montée de gamme. Il s'agissait du positionnement le plus porteur pour l'EF : une focalisation sur des produits haut de gamme à forte plus-value notamment, permettant ainsi de faire face à l'importance des charges. L'entreprise a choisi également de se concentrer sur les produits en duvet et plumettes. Parmi ces produits on retrouve les couettes qui représentent un produit phare de cette manufacture qui a eu l'intelligence d'utiliser des produits naturels, sachant que sur le marché de la couette, 80% des parts vont aux couettes synthétiques. Les 20% se répartissent sur des couettes faites en produits naturels : garnies en laine, en duvet, en cocon de soie. On a choisi donc de se positionner à l'intérieur de ces 20% en se spécialisant dans le duvet prisé pour sa légèreté, sa douceur et ses propriétés isolantes exceptionnelles, permettant ainsi à l'entreprise de se protéger contre la concurrence en se forgeant une image d'expert dans ce qu'elle fait. *« De la même manière que nos anciens ont su s'adapter à la domination de la Chine sur les soies de Porc, le traitement de la laine de mouton ou encore la récupération de chiffons et ont abandonné ces activités, nous avons décidé de nous recentrer sur ce que nous savons faire le mieux : le traitement de plumes et duvets garantis 100 % français destinés à une production de luxe (Vincent Bourretère, 2019, propos recueillis par Pascal Rabiller, La Tribune)⁵⁸⁸.*

L'EF a également œuvré pour la réduction de sa dépendance en ce qui concerne l'importation du coton, avec 50% de la confection importée et 50% de confection locale. Dans cette lignée, l'entreprise s'est assurée de diversifier ses fournisseurs au risque de tomber dans une situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Cette stratégie a permis à ladite entreprise d'être réactive au moindre changement au niveau de son environnement. En 2016, au cœur de la crise de la grippe aviaire, Vincent Bourretère confirme : *« Nous allons sans doute perdre 40 % de notre*

⁵⁸⁷ <https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2016-03-16/comment-castex-reste-un-poids-lourd-du-duvet.html>

⁵⁸⁸ Op.cité.

approvisionnement habituel, mais nous avons plusieurs sources d'approvisionnement qui vont nous permettre de garantir la qualité française qui fait encore la différence dans un monde de la plume qui, face à une offre pléthorique, voit ses cours sévèrement baisser » ((Vincent Bourretère, 2019, propos recueillis par Pascal Rabiller, La Tribune).

Dans les années 2010, le numérique a fait son entrée dans cette EF à travers la création d'un site internet sous la responsabilité de Béatrice, directrice des opérations.

Internationalisation :

L'entreprise fait également de l'exportation de la plume et du duvet français, mais très peu de produits finis pour le moment. Parmi ses clients, on peut citer la Chine, le Japon, le Vietnam ; la Corée et le Taiwan, pays connus pour être friands du luxe à la française et du 100% made in France⁵⁸⁹, représentant en 2017 les 2/3 du chiffre d'affaires de l'entreprise. Sous l'impulsion de Vincent Bourretère, l'EF s'est ainsi implantée sur le marché asiatique avec sa marque Castex Living, référencée dans de grandes enseignes telles que BBL, Mitsukoshi, Hankyu, Sogo ou Hanshin, l'équivalent des grands magasins français.⁵⁹⁰

Notons enfin, que l'activité de cette EF est très dépendante de facteurs et d'acteurs externes, et est sujette à de nombreux bouleversements, comme le souligne le dirigeant G4. La réflexion stratégique récurrente et régulière est à ce titre très importante voire vitale pour la survie de l'entreprise. Les axes de développement auxquels la direction réfléchit sont le renforcement de l'activité d'exportation, la recherche de nouveaux clients B to C et la conquête du marché B to B. Le marché de la grande distribution n'est pas intéressant pour l'EF, cette dernière préférant continuer à produire en petites séries des produits premium haut de gamme. « *Nous voulons rester sur notre marché de niche [...] Nous nous positionnons comme des spécialistes du sommeil et nous souhaitons le rester* » (Béatrice Nalpas-Cala)⁵⁹¹.

⁵⁸⁹ <https://partenaires.lepoint.fr/les-succes-du-made-in-france/castex/#11>

⁵⁹⁰ <https://presselib.com/article/le-site-de-fabrication-des-couettes-a-dax-ouvre-ses-portes-histoire-de-rechauffer-la-semaine-de-lindustrie-une-entreprise-qui-ne-sest-pas-endormie-sur-ses-lauriers>

⁵⁹¹ <https://www.annonces-landaises.com/actualites/dax-manufacture-castex-le-duvet-senvole/>

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Fidélisation des employés	Dans cette EF, le turnover des salariés est selon le dirigeant G4 très bas, voire nul⁵⁹². La clé étant de savoir comment mobiliser ces collaborateurs mais également de savoir bien les choisir lors du recrutement « <i>un bon casting au départ</i> » (Dirigeant G4). Leviers de motivation : • La mise en place d'un plan d'épargne salariale. • L'investissement dans du matériel plus confortable pour les salariés • Travail le vendredi une semaine sur deux : permettre aux salariés de faire des économies sur les frais de déplacement. • Aménagement des horaires de travail en fonction de la situation familiale • Selon dirigeante G5 : « <i>on est à l'écoute des employés, on les arrange, c'est donnant donnant</i> », dans le sens où il y a une prise en compte simultanée des intérêts de l'entreprise et de ceux des employés. La polyvalence : Comme on l'a mentionné plus haut, l'activité de l'entreprise étant sujette à des turbulences provenant de l'environnement externe, cette EF a dû s'adapter en permanence à la conjoncture qui lui a été imposée, une adaptation qui a en quelque sorte « déteint » sur le mode de fonctionnement de l'EF qui favorise la polyvalence, qui constituerait un facteur de succès selon le dirigeant G4. Ce dernier a utilisé le terme « <i>multi-pass</i> » pour expliquer que quel que soit le contexte, il faut qu'on soit capable de continuer à travailler, tout ne s'arrête pas à cause de l'absence d'untel ou untel « <i>Voilà donc on arrive si vous voulez à et surtout de et c'est grâce à ça qu'on y arrive. C'est que moi j'ai demandé à ce que on soit multi multi-pass. Alors très important pour nous que tout le monde sache faire tout dans cette boîte et que surtout, cette boîte qui a 150 ans ou 152 bientôt, qui est. Qui est moi qui suis pas là ? On puisse toujours travailler et que tout ne s'arrête pas. D'accord. Donc ce côté polyvalent fait effectivement. Regardez par exemple là en ce moment, comme j'ai moins de plumes à cause de la grippe aviaire, mes laveurs qui lavent plus la plume et plutôt que de les mettre dans mon chômage technique partiel, je crois qu'on appelle ça maintenant. Comme ils sont polyvalents mais polyvalent, ils font du ciment, ils font de la soudure.</i> » (Dirigeant G4).
Disponibilité des ressources financières	Le dirigeant G4, en parlant de sa gestion et de celle de sa mère, a bien insisté sur l'importance de se constituer des réserves suffisantes et de garder de la trésorerie de côté afin de faire face aux nombreuses fluctuations de l'activité.

⁵⁹² On ne dispose cependant pas de chiffre exact quant à ce taux de rotation.

Prises de décisions réfléchies et avisées	Il y a cette relation au temps qui est particulière dans les EF dans le sens où du moment que toutes les actions s’inscrivent dans le long terme avec un objectif de pérennisation, ces dernières prennent le temps de réfléchir et de prendre les décisions adéquates. Dans cette EF, et comme le souligne le dirigeant G4, <i>« on avance lentement mais prudemment et on fait les choses bien »</i>. <i>« Donc faire les choses nous-mêmes, ça va moins vite. Effectivement, y a. Peut-être moins d'ambition de parler pourcentage de marché, on représente 10%, 20% du marché des couettes en France, non c'est pas le style. Nous, c'est de travailler bien, de gagner un peu notre vie de pas être fragile et de pouvoir passer et de durer dans le temps d'une génération à l'autre, ça, jusqu'à maintenant, ça a été le cas. » (Dirigeant G4).</i>
Humilité et remise en question	Une remise en question permanente et la conscience que rien n’est acquis permettent aux dirigeants et aux propriétaires de ces entreprises de ne pas s’endormir sur leurs lauriers et de chercher constamment l’amélioration continue. S’inscrivant dans cette lignée, les différents dirigeants de cette EF, ont toujours essayé de développer l’EF en étant pragmatiques et réalistes, avec comme ligne directrice la pérennité, la transmission et le respect pour ce qui a été bâti⁵⁹³.
La mobilisation personnelle des dirigeants : intendance	Par exemple pendant le COVID, on a continué à travailler et les ventes ont augmenté, la dirigeante G5 et sa sœur ont fait les expéditions, ont refait les stocks et étaient mobilisées tous les jours pour poursuivre l’activité et honorer les commandes des clients malgré l’absence de certains membres du personnel : c’est un sacrifice qu’un dirigeant « classique » n’aurait peut-être pas fait.
Innovation respectueuse des traditions et de l’environnement	• L’ouverture d’un nouveau showroom est prévue⁵⁹⁴. • <i>Pratiques écoresponsables et respectueuses de l’environnement</i> : les couettes, édredons et oreilles sont fabriqués à partir de produits naturels, les packagings sont recyclés et recyclables et l’ambition de cette EF est de proposer des produits durables issus de l’économie circulaire dans le souci de l’environnement et de la transparence envers les clients⁵⁹⁵. • L’entreprise a obtenu le label Oeko-Tex® 100, qui garantit et certifie qu’aucun produit chimique ou de synthèse n’est ajouté. Le duvet suffit à lui seul à proposer un pouvoir gonflant et une action antiacariens. La santé du consommateur est ainsi au cœur des préoccupations de cette EF ;

⁵⁹³ <https://www.couette-castex.com/content/9-castex-histoire>

⁵⁹⁴ <https://www.placeco.fr/landes/strategie/article/comment-la-manufacture-castex-a-su-se-reinventer-depuis-cinq-generations-5496>

⁵⁹⁵ <https://www.couette-castex.com/content/9-castex-histoire>

- *Le développement du digital* : depuis 2012, l'EF a déployé une stratégie de revue et de refonte de sa stratégie marketing et de son positionnement internet. Parmi les actions mises en place, on peut citer la création du site internet et la mise en place du e-commerce, ayant permis à l'entreprise de conquérir plus de clients (B to B et B to C). L'entreprise s'est engagée dans un projet de transformation numérique appuyé par la Région Nouvelle Aquitaine, qui a soutenu l'entreprise avec la somme de 126 000 €. « Nous avons lancé notre site marchand qui constitue, avec notre magasin d'usine, notre unique réseau de distribution en France. Notre positionnement haut de gamme est contrebalancé économiquement par le fait que nous pouvons proposer aux internautes des prix direct usine. » ((Vincent Bourretère, 2019, propos recueillis par Pascal Rabiller, *La Tribune*)⁵⁹⁶.
- L'EF travaille avec l'aide du conseil régional en collaboration avec l'Agence de développement et d'innovation (ADI) Nouvelle-Aquitaine sur l'évolution des process de fabrication et administratifs. En 2022, les projets déployés concernent la mise en place d'un ERP (Enterprise Resource Planning), le développement de sites B to C (relations avec les consommateurs) et B to B (produire en marque blanche pour d'autres entreprises) et l'intégration des nouvelles technologies sur tous les services de l'entreprise, selon les dires de la dirigeante G5, Raphaële de Guillebon (2021).⁵⁹⁷
- La refonte des gammes de couettes et oreillers à l'occasion des 150 ans de la manufacture.
- Investissements réguliers dans l'outil de production pour financer le développement de l'activité et également pour tirer profit des avancées technologiques : en 2021, période encore impactée par la crise Covid, le carnet de commandes de l'entreprise était rempli, ce qui a poussé cette dernière à investir dans le lancement d'une nouvelle ligne de production avec l'acquisition d'une grosse machine de remplissage des couettes de duvet dernière génération qui dépoussière, pèse et injecte le duvet dans les couettes, même les plus grandes. Cet investissement de capacité a coûté à l'entreprise 500 000 € intégralement financé par les fonds propres de l'entreprise, permettant de doubler la production. Le quai de la rue de la Tannerie, l'adresse historique de l'EF, étant peu pratique, il aura fallu à l'entreprise réhabiliter un bâtiment de 1 000 m² que la famille possédait dans le quartier du Sablar. Un nouveau quai y a été construit et la machine y a été installée.⁵⁹⁸

⁵⁹⁶ <https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2016-03-16/comment-castex-reste-un-poids-lourd-du-duvet.html>

⁵⁹⁷ <https://www.annonces-landaises.com/actualites/dax-manufacture-castex-le-duvet-senvole/>

⁵⁹⁸ <https://www.annonces-landaises.com/actualites/dax-manufacture-castex-le-duvet-senvole/>

	Toutes ces innovations ont été adoptées dans une optique de synergie avec les outils et savoir-faire traditionnels hérités des générations passées. Par exemple, à côté de la nouvelle machine dernier cri, l'EF pérennise son savoir-faire traditionnel de surpiqûre de ses édredons et plaids, à l'aide d'une authentique machine à coudre datant de 1961 précieusement entretenue⁵⁹⁹ : « <i>C'est typiquement l'alliance entre la tradition et la modernité, on a voulu s'inscrire dans le tout digital puisqu'on est e-commerçant donc ce qu'on appelle pure player, et donc au niveau de la production et au niveau de l'organisation en interne, il a fallu aussi intégrer cette modernisation tout en conservant bien entendu la tradition au niveau de la fabrication, une couette elle peut être remplie en quelques minutes et derrière il va falloir, donc, son enveloppe elle est déjà préparée, on remplit et donc informatiquement le garnissage, le poids la dedans cité, va être paramétré et donc la machine va remplir chaque carreau, ensuite bien sûr le temps de travail, c'est surtout la couture, la pause d'étiquettes, la mise en packaging, mais grosso modo, allez en un quart d'heure une couette peut être faite. A l'inverse, pour faire un édredon piqué à l'ancienne, et là sur une machine qui n'est plus usinée, qui n'est plus fabriquée et donc que nous avons conservée, euh là bah il peut y avoir plus d'une heure de temps de travail entre le temps de découpe, le travail à la craie, le piquage, le montage sur cadre à l'ancienne, et donc là on peut être sur des temps de travail même qui dépassent une heure, donc ça dépend vraiment du produit</i> » (Béatrice Nalpas, source : www.sudouest.fr)⁶⁰⁰. Ce savoir-faire traditionnel, devenu de plus en plus rare, est précieusement gardé par la famille Castex. Il serait un gage de confiance et de crédibilité selon Béatrice Nalpas, « <i>Dans les valeurs que nous portons il y a une valeur d'authenticité de tradition, de transmission et quand on parle de transmission et de valeurs eh bien évidemment que maintenir un savoir-faire qui est devenu rare un savoir-faire d'excellence participe à cela et donne toute crédibilité à notre histoire,</i> » (Source : Béatrice Nalpas, reportage par TV7)⁶⁰¹.
Qualité des produits et savoir-faire	L'entreprise est très consciencieuse quant au choix de ses approvisionnements et à l'organisation de son processus de production. On privilégie l'utilisation de produits naturels, de qualité, dont on connaît l'origine, de manière à fournir un produit final à la hauteur du client. Rappelons-le, l'une des valeurs de cette famille et comme l'a souligné le dirigeant G4 c'est « <i>la qualité et l'honnêteté envers les clients</i> ».

⁵⁹⁹<https://www.morenoconseil.com/maison-design-la-racine-imagine-une-collection-capsule-pour-les-150-ans-de-la-manufacture-castex/>

⁶⁰⁰ <https://www.sudouest.fr/lachainetvpi/histoires-locales/videos/2023/01/11/qux8mu5>

⁶⁰¹ <https://www.youtube.com/watch?v=FFK7eES28PI>

L'entreprise a reçu le label « Belle Literie Excellence » ainsi que celui d'« Entreprise du patrimoine vivant » en 2016 : l'entreprise a su développer au fil des générations une expertise unique dans le traitement des plumes et duvets, ce qui explique le souci et l'exigence de l'excellence et de la qualité qu'on reconnaît aux produits de ladite entreprise.

Cette qualité supérieure est d'autant plus vraie que l'entreprise utilise des matières premières bio (ex : coton bio pour toutes les gammes en duvet) et qu'elle privilégie la vente directe en circuit court et au juste prix de ces produits naturels.

L'entreprise s'engage également envers la durabilité notamment en ce qui concerne le processus de récupération des plumes : l'EF récupère les plumes de canards et d'oies venant d'élevages landais à proximité, lui assurant la fraîcheur desdites plumes et des duvets. L'entreprise veille également à ce qu'aucun animal ne soit élevé uniquement pour ses plumes. Au contraire, la marque se concentre sur la récupération des plumes après l'abattage et privilégie toujours le duvet pour ses garnissages.

Par ailleurs, l'entreprise privilégie les matières premières naturelles, le coton haut de gamme et biologique.

Obtention de la certification « Origine France Garantie » : un gage de qualité et de provenance qui démarque l'EF de ses concurrents : « Après, on a trois, quatre concurrents, oui qui font, qui font les mêmes produits à qualité égale, mais on est un des rares à avoir le label origine France Garantie » (Raphaele, dirigeante G5, source : www.sudouest.fr)⁶⁰²; en effet les produits de la manufacture Castex sont à plus de 75% d'origine française, et la vérification se fait chaque année par le bureau veritas.

Le duvet provient du tri de plumes de canards français, élevés au grand air. Les plumes, au lieu d'être traitées comme déchet, sont collectées, pour être travaillées afin d'en extraire le duvet qui est vierge, c'est-à-dire neuf et sans traitement. Ce qui garantit un pouvoir gonflant et isolant inégalable, contrairement au duvet recyclé.⁶⁰³ « Cet attachement à la naturalité, sans traitement chimique, sans additif et la commercialisation de nos produits sans intermédiaire constituent notre ADN. Notamment avec la crise sanitaire que nous connaissons, il est effectivement en phase avec une demande d'authenticité des consommateurs. » (Vincent Bourretère, dirigeant G4, propos recueillis par Hubert Raffini, 2021)⁶⁰⁴.

Rapport qualité /prix gagnant-gagnant : la manufacture Castex est la seule entreprise en France à proposer des couettes et oreillers en duvet vierge à des prix très attractifs

⁶⁰² <https://www.sudouest.fr/lachainetvpi/histoires-locales/videos/2023/01/11/qux8mu5>

⁶⁰³ <https://www.quefairelandes.com/la-manufacture-de-couettes-castex-a-dax-150-ans-de-savoir-faire-et-de-qualite-dans-les-landes/>

⁶⁰⁴ <https://www.annonces-landaises.com/actualites/dax-manufacture-castex-le-duvet-senvole/>

pour du haut de gamme. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise vend directement ses couettes naturelles sans intermédiaire, via son site ou sa manufacture à Dax en pratiquant le prix usine⁶⁰⁵. Avec cette formule, l'entreprise, comme le client, réalise des économies et maximise son utilité. Dans une interview sur la chaîne de radio « Sud Radio » en septembre 2023, Béatrice Nalpas affirme que la mise en place du e-commerce a permis à l'entreprise de privilégier le circuit et donc de réduire au maximum les intermédiaires entre le fabricant et le consommateur final. De même, cela a permis à l'entreprise de maintenir des prix de vente (vente directe à prix d'usine) intéressants, de 25% à 30% moins chers que si on avait proposé des prix publics via des réseaux de revendeurs⁶⁰⁶.

La taille de l'entreprise : PME : Dans l'interview sur la chaîne « Sud Radio », Béatrice Nalpas affirme que la taille de l'EF permet à cette dernière de s'adapter à la demande des clients et de leur proposer des produits personnalisés et sur mesure (ex : des matelas à dimensions non standards, la confection de couettes bi-thermiques qui répondent aux besoins différents du couple et de la tolérance de chacun à la chaleur). « *Oui c'est pas parce qu'effectivement on est une entreprise à taille humaine qu'on n'a pas la souplesse au niveau de la fabrication, donc dans notre offre il y a bien entendu des couettes pour toutes les saisons, pour toutes les dimensions de lits et la capacité ça c'est l'avantage d'une PME, la capacité de répondre aussi à des besoins spécifiques ou une demande sur mesure voilà, c'est un peu une exclusivité, mais des couettes notamment pour des lits king size en 200 par 200, et ça sur le marché c'est très peu présent. Et on a aussi les couettes couples, pour les couettes donc, une couette qui va s'adapter parce que souvent les messieurs ont plus chaud que les dames, et donc la couette bi-thermique c'est aussi un élément...* » (Béatrice, interview Radio 2023).

3) Particularités de la politique financière

La politique financière de cette EF est prudente, du type « bon père de famille » : « *Gestion de bon père de famille, C'est plus à la mode ça. On nous prend pour des tarés en disant ça, ça s'appelle une gestion de bon père de famille. Tout simplement* » (Dirigeant G4).

Politique financière	
Politique de financement	Constitution de réserves importantes : les capitaux propres sont importants. Afin de faire face aux aléas auxquels l'EF est sujette, gérer la volatilité inhérente

⁶⁰⁵<https://www.marieclaire.fr/maison/adresses-incontournables/manufacture-castex-la-couette-en-duvet-et-plume-naturelle-vierge/>

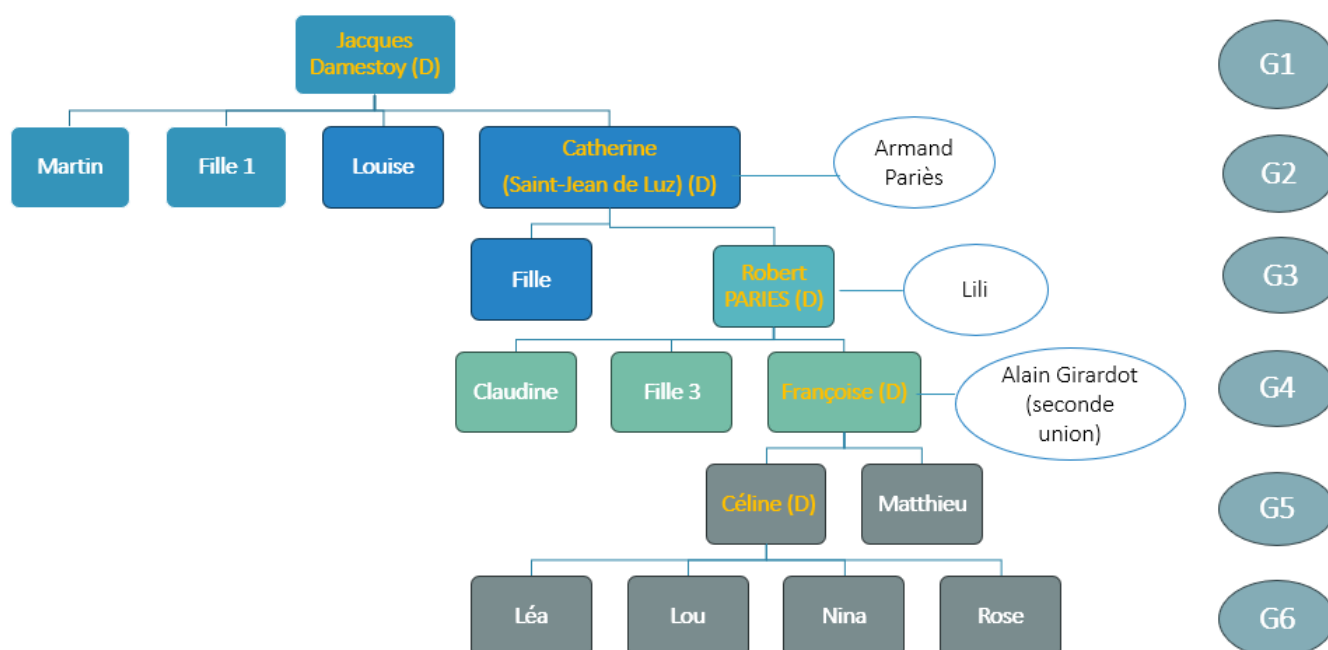
⁶⁰⁶ Interview consultable via le lien suivant : https://www.youtube.com/watch?v=0Y_wDHBlsdI

	à l'activité de l'entreprise, et pour ne pas se retrouver en situation de cessation de paiement (comme cela avait été le cas avec la G3), on privilégie la constitution d'une trésorerie importante. « ...D'avoir des réserves justement parce que comme vous avez les plumes élevées, c'est volatil, c'est à dire que vous pouvez vendre 2,00€ aujourd'hui comme vous vendez 8€. 6 mois après ou de 8€, vous pouvez passer à 1,60€. ». Par exemple, au titre de l'exercice clos au 30/09/2023, le bilan de l'entreprise fait état d'un capital social de 250 000 €, de réserve légale de 25 000 € et d'autres réserves à hauteur de 7 488 556 €. Également, Comme on l'a expliqué au niveau de la partie dédiée à la gouvernance, une partie de la trésorerie de l'entreprise est mise en réserve pour les besoins de financement de la transmission de la propriété de l'entreprise (le coup de l'accordéon). • Réticence à l'égard de l'endettement bancaire et priorisation de l'autofinancement : « Donc c'est vrai que en plus moi je suis pas très très emprunt, j'aime pas le le relationnel avec les banquiers. J'ai été traumatisé avec ces gentils garçons » (Dirigeant G4). En termes de financement des investissements, et comme le souligne le dirigeant G4, l'EF privilégie l'autofinancement. Le bilan relatif à l'exercice 2023 fait état par exemple d'un montant de 16 391 € au niveau du poste « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit » et d'un montant de 40 523 € au niveau du poste « Emprunts et dettes financières divers », des sommes négligeables comparées au montant des capitaux propres. • Refus catégorique d'intégrer des investisseurs externes : « Non, pas aujourd'hui, non, même si ce serait intelligent de le faire, mais bon, des fois, on n'est pas toujours intelligent. La liberté a un prix. » (Dirigeant G4).
Politique d'investissement	• Prudence et choix sélectif et minutieux des investissements. • Collaboration avec des partenaires notamment locaux pour le développement et le financement de projets d'investissements nécessaires à la bonne marche de l'EF : par exemple le projet de transformation numérique de l'entreprise.
Politique de dividendes	Peu de dividendes distribués, les dirigeants préférant réinjecter l'argent dans l'entreprise pour financer ses investissements ou pour alimenter les réserves.

Section 5 : Maison Pariès

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise – Maison PARIÈS		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Maison PARIÈS	Solidarité Bienveillance Sens du relationnel, Sens du contact, Sens de l'accueil, Sens du de la générosité. Savoir-être. Chaleur humaine Partage Excellence Créativité, innovation, Passion
Forme juridique	SAS à conseil de surveillance	
Lieu	Saint-Jean de Luz et autres (Bordeaux, Paris)	
Année de constitution	1895	
Activité actuelle	Chocolatier / Pâtisserie et gourmandises basques	
Génération au pouvoir	5ème représentée par Céline Martin-Paries	
Dirigeant actuel	Céline PARIÈS	
Effectif moyen	100	



L'histoire de cette entreprise, dernière maison familiale des chocolatiers bayonnais, commence avec Jacques Damestoy, chocolatier et confiseur né en 1865 à Urcuit. Son père, agriculteur, avait pourtant d'autres projets pour lui, souhaitant qu'il perpétue le travail agricole en tant que paysan, mais la fièvre typhoïde a modifié ses plans. En effet, trop affaibli par cette maladie qui l'avait frappé durant l'adolescence, Jacques ne pouvait pas effectuer des travaux agraires. Il décida alors de s'installer en ville, à Bayonne, berceau du chocolat, où il travailla comme allumeur de réverbère pour le compte de la régie municipale.

On raconte qu'un soir, pendant qu'il travaillait en haut de son échelle, il perdit connaissance à cause d'une chute due à la potence qui avait cédé. Cela se produisit juste sur le pas de porte de Madame Cazenave, une célèbre chocolatière bayonnaise, qui lui porta secours et fit vœu de l'embaucher s'il s'en sortait. Le lendemain, il était à pied d'œuvre et comme promis, il fut engagé par Les Cazenave auprès de qui il apprit le métier de chocolatier pendant 5 ans pour devenir par la suite chef d'atelier.

La période 1895-1913, marque la phase durant laquelle l'entreprise familiale est « officiellement » créée lorsque Jacques Damestoy alors marié et père de quatre enfants depuis 1892, réalise son rêve en ouvrant en 1904 sa première boutique rue Victor Hugo, au cœur de la ville et en faisant construire des ateliers : un pour la chocolaterie, un pour la confiserie, un entrepôt-grilloir pour le cacao, et des logements pour les ouvriers et pour la famille. L'engouement pour ses friandises et chocolats comme les très célèbres Kanougas (caramels tendres créés en 1905 : la plus ancienne spécialité de la maison) est tel qu'il ouvrit une seconde boutique au n°31 de la même rue. Cette ouverture est suivie de deux autres à Saint-Jean-de-Luz et à Biarritz.

Entre 1914 et 2000 : Jacques est rejoint par son fils Martin qui l'aide dans la fabrication et confie à ses filles la gestion des nouvelles boutiques. Louise s'occupe de celle de Biarritz et Catherine ep Armand Pariès prend la direction d'une boutique de Saint-Jean de Luz située à rue Gambetta et s'inscrit dans la continuité de son père en se spécialisant dans la production et la vente de chocolats et confiseries. La troisième sœur (dont on ignore le prénom) a repris la deuxième boutique de Saint-Jean-de-Luz, située à boulevard Thiers, mais qui, malheureusement, n'a pas tenu longtemps.

La troisième génération est marquée par l'arrivée de Robert Pariès, fils de Catherine, qui hérite de la passion chocolatière de son grand-père et de son inventivité. Il élargit ses connaissances et son savoir-faire en s'initiant, dans les années 30, au secret du « touron » espagnol. Il devient

également maestro intransigeant du gâteau basque, goûtant et re-goûtant sa préparation jusqu'à l'obtention de la perfection. En 1948, il invente le « Mouchou » (« bisou » en basque), un macaron moelleux à base d'amandes, qui est aujourd'hui une des spécialités du Pays Basque et qui élève la maison à un véritable niveau institutionnel. À la même période il développe une gamme de glaces et de sorbets plein fruit. C'est également à cette période que l'entreprise change de nom pour prendre celui de Pariès.

A partir des années 2000 : au début des années 2000, Robert Pariès décède et l'entreprise est transmise à sa fille Françoise et à son gendre Alain Girardot. Ces derniers, dynamiques et pleins d'idées, vont surtout se consacrer au développement de l'activité à travers l'innovation et la valorisation de la qualité des matières premières et du savoir-faire artisanal. L'activité se voit alors multipliée par quatre⁶⁰⁷.

Ce développement et le succès des boutiques de Biarritz et de Saint Jean de Luz conduisent le couple dirigeant à ouvrir de nouveaux points de vente à Bayonne en 2002 (qui avait fermé entre les deux guerres), à Socoa (Urrugne) en 2009, où les ateliers de production et les bureaux ont été regroupés sur une surface totale de 2000 m². Suivront ensuite les ouvertures des boutiques de Paris et de San Sébastien en Espagne, puis celles de Bordeaux et d'Espelette en 2019.

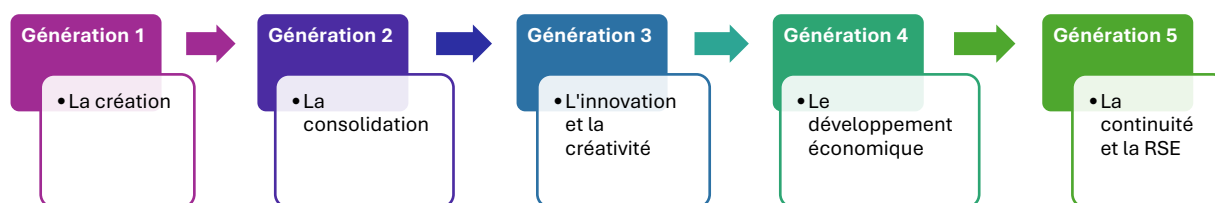
En 2020, c'est la fille de Françoise, Céline Martin Pariès, 5^{ème} génération, qui, après avoir travaillé plusieurs années auprès de ses parents et de ses grands-parents, prend la direction de l'EF, épaulée par Michel Darricaut cadre chevronné ayant travaillé par le passé à la biscuiterie Saint-Michel⁶⁰⁸. Héritant de la passion de ses ancêtres pour ce métier, elle dirige aujourd'hui les huit boutiques et veille à développer davantage l'entreprise et à en faire une entreprise écoresponsable, toujours dans une optique de pérennisation et de transmission à la génération suivante, qui manifeste d'ores et déjà un intérêt pour cet héritage familial.

« Faire rimer tradition et innovation, progresser, encore et toujours, pour vous offrir le meilleur, c'était le rêve de Jacques Damestoy, celui de mon grand-père Robert Pariès. Françoise et Alain le font vivre au-delà des océans avec nos cacaoyers de Madagascar et au plus près de la Maison avec le verger de nos noisetiers. Et toutes nos équipes, se démènent pour que chaque jour ce rêve devienne concret dans nos boutiques ». (Céline Pariès)⁶⁰⁹

⁶⁰⁷ <https://michele-frene-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/12/DP-PARIES.pdf>

⁶⁰⁸ <https://objectifaquitaine.latribune.fr/agroalimentaire/2019-11-20/la-maison-paries-a-saint-jean-de-luz-veut-renforcer-son-image-de-chocolatier-833538.html>

⁶⁰⁹ L'historique de l'entreprise a été notamment repris du site officiel de l'entreprise : <https://www.paries.fr/>



Dates clés :

1895	Jacques Damestoy s'installe à Bayonne, quartier des Arènes
1905	Création des Kanougas
1914	Ouverture de la première boutique Pariès à Saint Jean de Luz
1930	Création des Tourons
1948	Création des Mouchous
1952	Reprise de la pâtisserie par Robert Pariès (G3)
1970	Création du laboratoire de confiserie
1974	Ouverture du magasin de Biarritz
2000	Reprise de la société par Françoise Pariès et son mari Alain Girardot.
2002	Ouverture du magasin de Bayonne
2009	Ouverture du magasin et de la nouvelle unité de production à Socoa
2010	Création de visites guidées des ateliers
2011	Obtention du label EFC « Entreprise Familiale Centenaire »
2012	Ouverture de la boutique de Paris (6ème)
2013	Ouverture de la boutique de San Sebastián (Espagne) lancement du nouveau site web : www.paries.fr
2014	Obtention du label EPV « Entreprise du Patrimoine Vivant ».
2019	Ouverture des boutiques de Bordeaux et d'Espelette
2020	Céline Pariès prend la direction de l'EF

II. Gouvernance et transmission

1) Structure de l'actionnariat :

- **Structure du capital social :**

Le capital social de cette EF est concentré entre les mains d'un nombre très réduit d'actionnaires familiaux. Cela permet notamment d'éviter la dilution du capital, de limiter la divergence des intérêts, points de vue et donc des conflits entre les propriétaires.

Voir également : MAISON PARIÉS - La Maison Française (lamaisonfrancaise.com) ; Maison Pariès, l'institution gourmande de la côte Basque – Les Adresses Incontournables (marieclaire.fr)

En outre, dans cette EF, les seules personnes ayant le droit de devenir propriétaires sont celles qui sont réellement impliquées dans l'EF. Notons également que la transmission s'est toujours faite au sein d'une seule branche de la famille et généralement au niveau d'une fratrie.

Également, les pièces rapportées (conjoint) sont intégrées dans l'entreprise (le beau-père de la dirigeante G5) tant au niveau du management que de l'actionnariat.

Actuellement, la structure est dirigée par une société holding détenue à la fois par les anciens dirigeants de la génération 4 (pièce rapportée incluse), et par la dirigeante actuelle Céline Pariès, représentante de la génération 5. On n'a malheureusement pas le détail de la répartition du capital entre ces différents actionnaires.

Dans cette EF, il y a un refus catégorique d'intégrer des actionnaires non familiaux et une réelle volonté de conserver la propriété 100% familiale dans le but de pérenniser l'entreprise et de la transmettre aux générations suivantes.

2) Instances de gouvernance :

Dans cette EF, et comme dans les autres entreprises étudiées, on retrouve un système de gouvernance classique axé sur l'entreprise à travers un conseil d'administration. En revanche, la gouvernance familiale est inexistante.

Par conséquent, la répartition des pouvoirs et responsabilités entre les différents membres familiaux actionnaires est fixée en toute logique par les statuts de la société et gérée au sein de la gouvernance d'entreprise. Cependant, pour ce qui est de la gestion de ces rôles et pouvoirs entre les membres de la famille, aucune instance de gouvernance n'a été mise en place.

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Actuellement, un conseil d'administration est en cours de constitution : il se composera des actionnaires familiaux et d'administrateurs externes à la famille.	Les instances de gouvernance familiale n'existent pas.
Les instances de gouvernance de l'entreprise (CA) jouent également le rôle d'instances de gouvernance familiale.	

- **La gestion des conflits :**

Dans cette entreprise, et comme on l'a évoqué dans la partie relative à la gouvernance, il n'existe pas de structure dédiée à la gestion des conflits, ces derniers étant gérés « à chaud ».

D'après la dirigeante G5, toute décision est prise de manière que l'intérêt de l'entreprise soit maintenu et protégé, notamment lorsque cela concerne des conflits familiaux qui sont susceptibles d'impacter la bonne marche de l'EF. La dirigeante estime qu'actuellement les choses sont bien gérées professionnellement, même si les conséquences sur le plan privé peuvent être néfastes.

Une bonne pratique ayant permis de minimiser les conflits notamment lors des transmissions : on ouvre des boutiques pour les repreneurs, de manière que chacun ait sa propre entité à gérer. *« souvent la, la génération d'avant ouvre des boutiques pour la génération d'après, très souvent pour les enfants. En fait, c'est comme ça que c'est comme ça que ils arrivent à ils arrivaient à faire travailler chacun de leurs enfants dans une boutique différente, en fait. ».* (Dirigeante, G5)

Cela fait écho à ce qu'on a présenté dans la première partie du présent travail, en ce qui concerne les bonnes pratiques de gouvernance parmi lesquelles on a évoqué la structure en hypogroupes lorsque cela est possible.

3) Transmission :

- **La planification :**

Les transmissions se sont déroulées majoritairement d'une manière « spontanée », et n'ont pas été formellement planifiées, ni mises à l'écrit via un plan de succession.

Dans cette EF, il y a la prédominance d'une culture et des pratiques privilégiant « l'oral » plutôt que l'écrit *« Ce qui ce qui nous est dit aujourd'hui, comme dans toute entreprise familiale, le problème c'est les. C'est les on dit en fait hein, c'est les ce qu'on pense être fait et ça je pense que n'importe quelle personne dans une entreprise familiale je pense aurait le même discours que moi entre les on dit et ce qui se passe dans les faits. Des fois il y a un fossé hein donc »* (Céline Pariès).

Cependant, on ne peut donc pas parler d'une absence totale de planification, mais plutôt d'une planification « partielle et informelle » généralement initiée par le seul et unique dirigeant propriétaire prédécesseur qui choisit son successeur.

Notons également que cette planification « informelle » est à l'origine de non-dits qui, en l'absence d'éclaircissement et de précision pourraient être source de conflits.

Dans cette EF, il y a toujours eu une interaction entre trois générations qui étaient toutes présentes : les grands-parents qui travaillent dans l'EF et jouent le rôle de conseillers, les parents qui dirigent l'EF et les enfants qui découvrent l'EF.

Soulignons enfin que la particularité de la transmission dans cette EF, c'est que tous les repreneurs ont manifesté leur volonté de reprendre cette dernière et leur engagement de s'y consacrer totalement. Aucun successeur n'a été forcé d'assurer la succession.

Leur engagement s'est manifesté par une intégration systématique et précoce dans l'EF : toutes les générations avaient travaillé avec la génération d'avant (voire les deux générations d'avant) pendant quelques années avant de reprendre l'EF et d'occuper des postes de direction ; il y a un processus de passation et de transmission qui se fait entre les générations sur le long terme et qui permet aux jeunes générations d'apprendre le métier qui est très technique et de s'imprégner de l'EF « *donc en fait les générations se chevauchent en fait hein, et y a un temps de partage assez long pour les uns et les autres* » (Céline Pariès).

Enfin, on souligne que le fait d'ouvrir des boutiques pour les enfants et qui sont gérées séparément a permis en quelque sorte d'éviter la dilution du capital entre les mains de nombreux membres familiaux au fil des générations. Cette structure en hypogroupe serait une solution pour gérer les conflits pouvant naître entre plusieurs successeurs potentiels, puisqu'au final, chacun aura une entité sous sa responsabilité.

- **Existence de pratiques d'intégration des successeurs potentiels dès leur jeune âge:**

Il est de coutume que les jeunes générations fassent des stages dans l'EF afin de découvrir le métier qu'exercent leurs parents et grands-parents ainsi que l'héritage familial. Cela permet de s'imprégner de l'EF et de l'histoire familiale, mais également de détecter suffisamment tôt les successeurs potentiels qui seraient susceptibles de développer un affectio-sociétatis fort et d'être intéressés par la reprise de l'EF. « *Voilà. Il faut qu'il se passe quelque chose. Et et nous on. Je pense qu'on est, on est baignés dès le plus jeune âge dans cette ambiance et c'est soit on est complètement mordus, soit on rejette totalement* »

Un processus d'amélioration continue : selon la dirigeante G5, il existe un processus de capitalisation sur les pratiques de transmission passées accompagné d'une volonté d'améliorer les choses et d'éviter les erreurs des prédécesseurs. « *Je pense que chaque expérience de chaque génération fait que on essaie de faire un peu mieux la fois d'après pour que ça se passe toujours dans de meilleures conditions et et ça se passe à chaque fois de mieux en mieux. Donc on*

..On apprend de ses erreurs, c'est évident, c'est évident. Voilà donc de son vécu, du vécu de ses parents. Voilà. »

Dans cette EF, les dirigeants propriétaires travaillent dans l'entreprise jusqu'à leur décès : si on se réfère au modèle de Cadieux et al (2002), la phase 4 de désengagement n'est pas tout à fait validée dans cette EF.

- **Points clés liés à certaines transmissions :**

- **Transmission G2 à G3 :**

Les dirigeants G3 (Robert Pariès et son épouse) ont commencé à travailler dans l'EF avec la génération 2, mais également avec la génération 1.

- **Transmission G3 à G4 : transmission difficile dans un contexte de deuil**

Les dirigeants (couple G3) ont travaillé dans l'EF jusqu'à leur décès : *« Ben mes grands-parents ils étaient pas dans la transmission, mes grands-parents. Ils ont travaillé jusqu'au dernier jour de leur vie. La question ne se posait même pas ».*

La dirigeante G4 (Françoise) voulait et souhaitait reprendre l'EF (cela ne lui a pas été imposé). Elle l'a intégrée et y a travaillé auprès de ses parents ainsi que de ses grands-parents il y a plus de 35 ans. Comme pour sa fille (G5), tout a été fait de manière que ça soit elle qui prenne la relève.

La transmission n'a pas été planifiée, ni formalisée « par écrit », elle était soudaine et brutale : décès de la mère de Françoise en 1998 et de celui de son père un an après (enterré le 31 décembre 1999). Françoise reprend l'entreprise dans un contexte de deuil et de conflit violent avec sa sœur quant au transfert de la propriété.

C'est le dirigeant G3 (Robert) qui avait choisi Françoise pour lui succéder : il le lui avait dit « oralement », mais les choses n'étaient pas formalisées par écrit. Cela a été à l'origine de conflits qui sont apparus entre les deux sœurs (G4) suite au décès du dirigeant G3, car sur le plan juridique et légal rien n'avait été acté, d'où une guerre juridique entre les sœurs qui a laissé des séquelles jusqu'à aujourd'hui.

Céline (Dirigeante G5) a dû interrompre ses études pour venir soutenir et aider sa mère à gérer l'EF dans ce contexte de deuil et de conflits.

- Transmission G4 à G5 :

Au moment où on faisait les entretiens, cette transmission était encore en-cours. Celle du management a été actée (contrairement aux transmissions précédentes) puisque la dirigeante G5 occupe d'ores et déjà le poste de directrice générale depuis 2020 ; en revanche, la propriété est encore détenue en partie par les dirigeants G4 (Françoise et son mari Alain), et sa transmission définitive à la G5 n'a pas encore été actée.

Au niveau de la fratrie et pour ce qui est du choix du successeur, le frère de la dirigeante G5 n'a jamais manifesté d'intérêt pour l'EF, ayant des objectifs professionnels différents de ceux de sa sœur. *« Mon frère par exemple a très tôt fait un rejet de l'entreprise, il adore la maison mais s'est plutôt tourné vers l'audiovisuel et est devenu cameraman. »* (Céline Pariès, propos recueillis par Sébastien Soumagnas, 2022)⁶¹⁰.

Le processus de socialisation a commencé assez tôt pour la dirigeante G5, puisque dès l'âge de 14-15 ans, elle savait déjà qu'elle souhaiterait reprendre l'EF et y travailler. *« Quand mon père, entraîneur de l'équipe de France de ski, et ma mère ont divorcé, je suis venue vivre au Pays Basque avec ma maman. J'ai alors mieux connu mes grands-parents et l'entreprise familiale. Et je suis très vite tombée dedans. A 14 ans, j'ai fait mes premières saisons. Et très tôt, j'ai dit à mon grand-père : « Papi, je te jure, je continue ». C'était viscéral. Quand il nous a quittés, le 31 décembre 1999, j'ai arrêté mes études et j'ai commencé à aider maman. Je venais travailler tous les jours. »* (Céline Pariès, propos recueillis par Lisa Etcheberry, 2023)⁶¹¹.

« J'avais fait le choix très, très jeune de reprendre l'entreprise au point que j'ai fait mes études à Bayonne pour surtout ne pas partir trop loin. » (Céline Pariès, propos recueillis par Sébastien Soumagnas, 2022)⁶¹².

Ce processus de socialisation et d'intégration avait débuté avec des saisons que la jeune Céline faisait dans les boutiques principalement durant les périodes de pic d'activité : l'été, Noël, Pâques. Elle intègre officiellement l'EF plus tôt que prévu au décès de son grand-père fin 1999 *« Je suis arrivée un petit plus tôt que prévu au quotidien de l'entreprise par suite du décès un*

⁶¹⁰<https://presselib.com/article/celine-maison-paries-livre-douceurs-du-pays-basque-gourmandises-editions-martiniere-cacao-feves-noisettes-urru-gateau-glaces-pays-basque-famille-entreprise-label-patrimoine-vivant-rse>

⁶¹¹ <https://www.saint-jean-de-luz.com/gastronomie-et-art-de-vivre/les-produits-locaux/la-maison-paries-au-pays-basque/>

⁶¹²<https://presselib.com/article/celine-maison-paries-livre-douceurs-du-pays-basque-gourmandises-editions-martiniere-cacao-feves-noisettes-urru-gateau-glaces-pays-basque-famille-entreprise-label-patrimoine-vivant-rse>

peu brutal de mon grand-père. C'est devenu plutôt difficile pour ma maman, c'est donc à ce moment-là que je suis arrivée dans l'entreprise en 2000 » (Céline Pariès, propos recueillis par Sébastien Soumagnas, 2022)⁶¹³. On lui a confié par la suite la gestion de la comptabilité pendant 3 ans, avant qu'elle ne devienne responsable de l'ensemble des boutiques, assurant ainsi des missions de coordination des équipes, des congés, des recrutements etc., mais en gérant également le volet marketing et communication avant d'assurer en 2020 officiellement les fonctions de directrice générale.

Tout le parcours académique ainsi que professionnel de Céline Pariès a été pensé et orienté vers cet objectif de reprise de l'EF : *« Même si c'était déjà, même si c'était déjà dans les clous, hein, c'est-à-dire que moi, tout a été fait dans mon choix d'études. Tout a été entrepris dans ma tête pour de toute façon reprendre l'entreprise, et ça depuis que je suis toute petite. » (Céline Pariès). « Oui, j'ai pensé mes études avec cet objectif. J'ai fait un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations à Bayonne et un DECF (Diplôme d'études comptables et financière). J'étais très câblée gestion finance comptabilité. Il me paraissait évident que des bases de gestion et de comptabilité me servirait. » (Céline Pariès, propos recueillis par Lisa Etcheberry, 2023)⁶¹⁴.*

Comme pour les autres transmissions, la planification n'a pas été formalisée, mais un travail d'anticipation a été fait afin d'éviter notamment de revivre la brutalité qui a marqué la transmission précédente.

La G4 a posé les bases en ce qui concerne les modalités de direction et de partage des pouvoirs et responsabilités entre les membres de la G5. Cependant, les choses ont été « dites » mais on ignore si elles ont été « écrites ».

La G4 ne s'est pas totalement désengagée de l'EF (fort affectio-sociétatis), elle reste impliquée en assurant d'autres missions sans pour autant intervenir dans la direction *« Ma mère vient dans l'entreprise quand elle veut. Pour que tout fonctionne bien nous organisons une réunion tous les lundis matin. Le deal que nous avons passé c'est : je gère le quotidien et elle, avec Alain son époux, l'à-côté. Comme la plantation des 6.000 pieds de noisetiers à Urrugne, qui vont être*

⁶¹³<https://presselib.com/article/celine-maison-paries-livre-douceurs-du-pays-basque-gourmandises-editions-martiniere-cacao-feves-noisettes-urrugne-gateau-glaces-pays-basque-famille-entreprise-label-patrimoine-vivant-rse>

⁶¹⁴ Op. cité.

indispensables pour faire nos pralinés et nos gâteaux basques à la noisette » (Céline Pariès, propos recueillis par Jean-Philippe Déjean, 2019)⁶¹⁵.

- Transmission G5 à G6 : les prémisses d'une réflexion :

Deux des quatre filles de Céline s'intéressent déjà à l'EF et souhaitent y être impliquées : il s'agit de l'aînée Léa, qui souhaiterait d'abord faire ses armes ailleurs, et de Lou, décrite par sa mère comme étant « *un mini-moi* »⁶¹⁶ et qui, d'ores et déjà souhaite s'investir dans l'EF. Suivant les pas de sa mère, Lou est étudiante en gestion et comptabilité à Bayonne et ne cesse de dire à sa mère « *J'arrête les études, allez maman je m'y mets, on y va* »⁶¹⁷. Le souhait de la dirigeante G5 est de transmettre à ses filles (sans les y obliger) et que l'EF reste dans la famille. Néanmoins et pour le moment, elle ne sait pas comment, le moment venu, elle fera le choix entre ses filles. Sur ce point, il serait peut-être judicieux de rédiger un plan de succession définissant notamment les critères de choix des successeurs et de créer éventuellement une structure de gouvernance dédiée à cette question.

Céline Pariès encourage néanmoins ses filles à faire leurs armes dans d'autres entreprises avant d'intégrer l'EF (Céline Pariès, Interview France Bleu, 2021)⁶¹⁸.

III. Résilience et gestion des crises

Conflits

Comme évoqué plus haut, il n'existe pas de structure dédiée à la gestion des conflits, celle-ci étant partielle et informelle. Certains n'ont pas pu être évités ou gérés. Pour des raisons de confidentialité et de discrétion, ce point, bien qu'intéressant pour notre étude, ne sera pas développé.

Crises

Crise	Contexte	Réaction de l'EF et moyens mobilisés
Guerres mondiales	Poursuite de l'activité malgré un ralentissement Perte de certains savoir-faire: comme par exemple le travail des fèves de cacao	Adaptation : - Obligation de faire de la contrebande pour avoir les matières premières et pérenniser l'activité,

⁶¹⁵<https://objectifaquitaine.latribune.fr/agroalimentaire/2019-11-20/la-maison-paries-a-saint-jean-de-luz-veut-renforcer-son-image-de-chocolatier-833538.html>

⁶¹⁶ <https://www.saint-jean-de-luz.com/gastronomie-et-art-de-vivre/les-produits-locaux/la-maison-paries-au-pays-basque/>

⁶¹⁷ Op.cité

⁶¹⁸ <https://www.francebleu.fr/emissions/ils-font-le-pays-basque/pays-basque/celine-martin-de-la-maison-paries>

	(pillage et destruction de machines de production durant la 1ère guerre mondiale), un savoir-faire qu'on tente de remettre en place (démarrage de l'activité en 2022).	et nourrir sa famille (se mettre en danger) => Intendance du dirigeant familial.
Décès du dirigeant G3 en 1999	Ce décès a été vécu comme un choc et un fait marquant pour la famille.	Le jour de l'enterrement (31/12/1999), l'entreprise a ouvert et les commandes ont pu être honorées, tous les membres familiaux étaient mobilisés ainsi que les salariés.
Crise Covid		- Mobilisation de trésorerie importante : tout particulièrement lors du premier confinement durant lequel les boutiques étaient fermées, notamment pendant les périodes de pic d'activité comme à Pâques. - Aides de l'Etat et chômage partiel : flexibilité et souplesse - Mobilisation et solidarité de l'équipe dirigeante et des collaborateurs En 2020, en été, la crise a eu paradoxalement un effet positif sur l'activité : les gens ayant réduit leurs voyages et déplacements à l'étranger, ont privilégié les déplacements internes, notamment au Pays Basque, région très appréciée des touristes. Les ventes de l'entreprise ont alors décollé, avec un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros et une croissance de 25% en deux ans. Les pertes et les manques à gagner se sont ainsi vite résorbés <i>« L'été 2020 restera comme l'un des étés les plus incroyables de l'histoire de l'entreprise familiale, qui voit ses ventes s'envoler. Un succès qui s'explique pour plusieurs raisons, selon Céline Pariès : "Les gens ont moins voyagé à l'étranger, ils aiment beaucoup notre région. Nos clients font de plus en plus attention à ce qu'ils vont déguster et mieux choisir ce qu'ils vont acheter pour se faire plaisir. »</i>⁶¹⁹

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

L'entreprise s'est spécialisée dans l'activité d'origine : pâtisserie, chocolaterie et confiserie. Elle a diversifié sa gamme de produits, mais tout en préservant le métier d'origine.

⁶¹⁹https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/ca-nous-marque/celine-paries-nos-clients-font-de-plus-en-plus-attention-a-ce-qu'ils-vont-deguster_4883481.html

Une stratégie de croissance interne « prudente » et raisonnée : les dirigeants de la génération 4, se sont principalement consacrés au développement économique de l’EF. En l’espace de 15 ans, le chiffre d’affaires est passé de 1 000 000 à 7 000 000 € grâce à l’ouverture de nouvelles boutiques à Bayonne en 2002, à Socoa (Urrugne) en 2009, où les ateliers de productions et les bureaux ont été regroupés. Suivront ensuite les ouvertures des boutiques de Paris et de San Sébastien en Espagne, puis celles de Bordeaux et d’Espelette en 2019. *« Avec eux (Françoise et Alain), c’est vraiment l’expansion territoriale » (Céline Pariès, propos recueillis par Lisa Etcheberry⁶²⁰).*

Ce travail a été poursuivi par la dirigeante actuelle Céline Pariès, qui, en l’espace de 3 ans, a fait passer l’effectif de 50 à 100 salariés. Elle a relevé le défi dans lequel ses prédécesseurs de la génération 4 ne souhaitaient pas se lancer, celui de passer le cap des 50 salariés. *« C’était pour eux quelque chose qui ne leur plaisait pas du tout et lorsqu’ils ont pris la décision de me transmettre l’entreprise il y a un peu plus de 2 ans maintenant, je leur ai dit « bon écoutez si les choses sont claires entre nous, faites-moi confiance. Moi, ce cap là je n’ai pas peur de le franchir et je pense que ça peut être chouette. » (Céline Pariès, propos recueillis par Sébastien Soumagnas, 2022)⁶²¹.* Elle déclare néanmoins ne pas souhaiter aller au-delà de ce nombre, bien que l’EF en ait la capacité. Cela a été un vrai défi pour les propriétaires qui ont décidé finalement de ne pas suivre « aveuglément » cette voie vers la croissance au risque de perdre la proximité et les liens « humains » qu’ils entretiennent actuellement avec leurs collaborateurs. *« Et c’est là où je dis attention, vigilance, voilà, il faut préserver. Il y a des choses qu’il faut préserver et je suis pas sûre que je suis pas sûre quand qu’en se développant davantage, on préserve, on préserve certaines choses. » (Céline Pariès).*

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Créativité et innovation respectueuses des traditions	Cela a été impulsé principalement par le dirigeant de la troisième génération : Robert Pariès. Décrit comme un « génie » et comme « le » dirigeant qui a énormément développé le volet créatif de l’EF : innovation, créativité, sens du goût. C’est lui qui a développé et élargi la gamme. Il a créé des produits signés Pariès et il est à l’origine de toutes les spécialités de la maison.

⁶²⁰ <https://www.saint-jean-de-luz.com/gastronomie-et-art-de-vivre/les-produits-locaux/la-maison-paries-au-pays-basque/> consulté le 24/06/2024)

⁶²¹ <https://presselib.com/article/celine-maison-paries-livre-douceurs-du-pays-basque-gourmandises-editions-martiniere-cacao-feves-noisettes-urrugne-gateau-glaces-pays-basque-famille-entreprise-label-patrimoine-vivant-rse>

« Robert, mon grand-père, c'est sans doute celui de nous qui avait le palais le plus incroyable. Il savait quelles saveurs allaient se mélanger entre elles, quelle herbe et type de chocolat allaient bien se marier entre eux. Et ce, avant même d'avoir effectué le moindre essai. C'était un génie. C'est grâce à lui que l'entreprise est ce qu'elle est aujourd'hui » (Céline Pariès, propos recueillis par Lisa Etcheberry, 202X)⁶²²

« C'était un génie, il était curieux de tout, toujours à la recherche de nouvelles recettes. Il avait un regard visionnaire sur le métier. Il a compris que l'élargissement de la gamme permettait de vivre toute l'année pour nous chocolatiers, et ainsi pérenniser l'activité. Chaque moment de l'année, il y a toujours une gourmandise et une manière de faire plaisir aux gens. » (Céline Pariès, 2021)⁶²³

Sur ce point, et au vu de la diversité et la qualité qu'elle propose, l'EF n'hésite pas à breveter ses nouveaux produits.

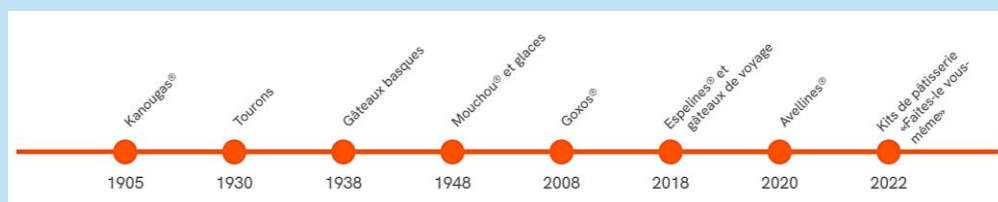


Figure 16 : les principales spécialités de la Maison Pariès

Source : site officiel de l'entreprise : <https://www.paries.fr/>

« Tout en préservant son histoire, la maison Pariès souhaite innover et surfer sur la vague du 21ème siècle. Elle tient particulièrement à garder un certain équilibre entre tradition et modernité »⁶²⁴. En effet, les dirigeants familiaux ont toujours été soucieux de préserver le travail des générations précédentes et l'héritage qu'elles leur ont transmis. L'innovation est nécessaire lorsqu'elle améliore les process sans pour autant porter atteinte aux recettes ancestrales: on continue à produire les gâteaux, chocolats et confiseries d'origine développés par Jacques Damestoy et Robert Pariès, en maintenant « le geste artisanal », tout en s'impliquant dans un processus d'innovation continue à travers la proposition de créations originales et nouvelles : « Aujourd'hui, l'enseigne continue de célébrer son héritage avec une offre conjuguant friandises iconiques et créations originales (2018)⁶²⁵.

« La plupart des recettes que nous utilisons dans notre gamme actuelle, c'est mon grand-père qui les a créées. Nous travaillons dans le respect de ses recettes ancestrales, c'était un génie. Mais nous essayons aussi d'innover tout le temps. Sans toucher aux recettes de mon grand-père. Si je dois modifier une crème ou une pâte de

⁶²² <https://www.saint-jean-de-luz.com/gastronomie-et-art-de-vivre/les-produits-locaux/la-maison-paries-au-pays-basque/>

⁶²³ <https://aucoeurduchr.fr/article/epicerie/paries-une-histoire-basque/>

⁶²⁴ <https://www.basque-immobilier.com/la-maison-paries/>

⁶²⁵ Maison Pariès, l'institution gourmande de la côte Basque – Les Adresses Incontournables (marieclaire.fr)

	ses recettes pour mécaniser la fabrication, je ne fais pas" déroule la dirigeante, qui reconnaît que l'automatisation de la découpe des fonds de gâteaux est par contre une très bonne chose. » (Céline Pariès, propos recueillis par Jean-Philippe Déjean, 2019)⁶²⁶. « Le challenge de la maison est de valoriser son histoire, c'est-à-dire de conserver et d'utiliser son héritage gustatif en respectant les recettes ancestrales et en développant des produits adaptés au marché actuel »⁶²⁷
Un affectio societatis très prononcé	En discutant avec la dirigeante G5, on n'a pas pu s'empêcher de déceler le fort attachement de cette dernière à l'histoire familiale et à l'EF au travers de l'émotion avec laquelle elle répondait à nos questions. « ...dans les 8 jours qui suivaient (l'accouchement), j'étais au magasin. Avec le bébé dans le berceau, là, dans l'arrière-boutique, servir les clients entre 2 biberons ». (Céline Pariès). Cette dirigeante a été celle qui a notamment empêché le rachat de l'EF par des investisseurs externes à la famille au moment où ses parents avaient reçu des offres d'achat, rejetant catégoriquement toute idée de voir l'héritage familial aller entre les mains de parfaits étrangers. « C'est quelque chose qui nous anime dans la famille, c'est par passion, on est tous mordus. Cela fait partie de nous, c'est ce que nous sommes, je suis tombée dans la marmite quand j'étais petite » (Céline Pariès, propos recueillis par Sébastien Soumagnas, 2022)⁶²⁸. On a pu constater qu'il y avait une relation de proximité entre la G3 et la G5 qui a intensifié l'attachement à l'histoire familiale et à l'EF : il y a eu une transmission « symbolique » entre la G3 et la G5 juste avant le décès du grand-père (G3) : « je partageais ça avec mon grand-père. Ouais, il a dans les derniers jours de sa vie à le à la Polyclinique à Saint Jean de Luz, je suis partie la dernière fois que je l'ai vu. Puis je suis partie l'embrasser. Il avait sa médaille. Il était assez plutôt croyant et il avait sa médaille de la Vierge Marie dans sa main, sous sa couette. Et quand je suis venue, il m'a transmis la, il m'a donné sa médaille. Il m'a dit, C'est à toi que je la transmets. » (Céline Pariès). Le couple dirigeant de la génération 3 est décrit comme un couple s'étant dévoué corps et âme à l'EF : ils étaient dans la boutique 24h/24, leur vie c'était l'entreprise. « Elle

⁶²⁶<https://objectifaquitaine.latribune.fr/agroalimentaire/2019-11-20/la-maison-paries-a-saint-jean-de-luz-veut-renforcer-son-image-de-chocolatier-833538.html>

⁶²⁷ <https://michele-frene-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/12/DP-PARIES.pdf>

⁶²⁸ Op.cité.

	(l'épouse du dirigeant G3, Lily), elle était au boulot . C'est pas compliqué du matin au soir et du soir au matin, nuit et jour. Enfin il vivait Pariès » (Céline Pariès).
Intendance et dévotion totale à l'EF	: l'entreprise c'est notre mission, c'est notre histoire, un engagement inconditionnel envers l'entreprise. « mais c'est un investissement de tous les instants, hein. C'est un investissement de tous les instants., c'est. Voilà, c'est une implication de tout, de de tout le temps, toute la vie, à tous les instants de nos vies. Donc c'est vrai qu'on on peut ou on peut pas. » (Céline Pariès). Dans cette EF, la relation au travail (on parle des dirigeants propriétaires), dépasse le simple cadre juridique qui lie un salarié à un employeur. L'EF semble être une extension de la personne, elle fait partie de l'ADN de chaque membre familial et elle représente en quelque sorte un membre de la famille dont il faut prendre soin. « et si et je pense que si l'entreprise se transmet comme ça des parents aux enfants depuis 5 générations, c'est parce ce qu'il se passe, quelque chose se passe quelque chose dans nos tripes. Voilà, c'est plus que c'est plus qu'un travail, c'est plus que c'est quelque chose qui va au-delà de tout ça. C'est quelque chose qui est ancré en nous, au plus profond de nous-mêmes » (Céline Pariès). => Affect très marqué (des biais émotionnels « positifs »).
Humilité et une remise en question continues	L'un des atouts de cette EF, et peut-être même l'une des raisons de son succès durable, est l'incessante remise en question et la conscience que rien n'est jamais acquis. Les différents dirigeants propriétaires conscients de cela, n'ont jamais cessé de donner le meilleur d'eux afin de pérenniser leur héritage familial : «Mais je pense que pour continuer à à être ce que nous sommes, c'est vraiment le moment où où il faut dire bon, là on se pose un peu et on fait attention, on fait attention à être dans le respect de de de ce que nous sommes. Voilà, on a bon un savoir-faire, c'est c'est c'est sûr. Mais, mais dans le respect, le dans le respect des traditions, dans le respect de ce qui nous a été transmis. » Selon la dirigeante G5, il ne suffit pas de bien faire les choses, il faut notamment et constamment se remettre en question et savoir ce que l'on peut améliorer. Actuellement, la préoccupation de cette dirigeante consiste à faire de l'EF une entreprise plus responsable, plus locale : pour ce faire tout un travail de réflexion est à mener quant à l'amélioration de la manière de faire et de fonctionner de l'entreprise. « Voilà. On peut pas être une usine à une usine à rentabilité et ne se poser que cette question de résultats chiffrés. Voilà, ça me fait beaucoup moins vibrer que le le le bien-être » (Céline Pariès).

	Cet état d'esprit revient également dans le discours de l'ancienne dirigeante de la 4^{ème} génération Françoise Girardot Pariès : « <i>L'un des secrets de la réussite de cette dynastie est également une incessante remise en question, donner le meilleur de soi car comme le répète sans cesse Françoise Pariès (arrière-petite-fille du fondateur) : « Rien n'est jamais acquis dans la vie ».</i>⁶²⁹
Valorisation de l'excellence et du savoir-faire artisanal	Dans cette EF, on continue d'appliquer les recettes utilisées par les générations qui ont précédé, tout en veillant à les améliorer lorsque cela est nécessaire, pertinent et susceptible d'améliorer la qualité des produits proposés. Malgré le développement de l'EF et l'ouverture de nouvelles boutiques dans les années 2000, le credo des dirigeants familiaux, soucieux d'honorer les préceptes de Robert Pariès, était d'être toujours intransigeants sur la qualité des matières premières et le savoir-faire artisanal. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si l'entreprise a reçu le label « Entreprise du patrimoine vivant » en 2014, classée 1^{ère} sur un panel de 15 entreprises fabriquant du chocolat, et faisant d'elle la première chocolaterie-confiserie à obtenir ce label en Nouvelle Aquitaine. Maison Pariès a également reçu le label « Entreprise Familiale Centenaire » en 2011, un label qui, comme on l'a présenté au niveau de la première partie, est réservé aux entreprises, qui par la transmission familiale, ont su et pu préserver un savoir-faire et une qualité, tout en sachant s'adapter à l'environnement.⁶³⁰ Toujours dans le souci d'avoir des produits de qualité, l'EF a toujours choisi ses matières premières soigneusement et méticuleusement en recourant à des approvisionnements auprès de producteurs locaux via des circuits très courts pour le lait, la farine, les œufs, les fruits, les amandes, les noisettes etc. Toute une équipe « géo-trouvent tout » est consacrée à l'optimisation de ces approvisionnements, qui sont également éco-responsables. « <i>Les chocolats, confiseries et pâtisseries créés par la Maison Pariès sont élaborés dans le respect de la tradition familiale avec un savoir-faire d'exception. Le niveau d'exigence est très important, principalement en termes de respect de processus, de maîtrise des outils de travail et de la quête constante d'innovation. La Maison Pariès accorde une grande importance à la provenance et la qualité de ses matières premières. Elle s'engage alors à s'approvisionner uniquement chez des fournisseurs répondant à des critères très stricts dans leurs méthodes de fabrication et privilégie également les filières locales »</i>⁶³¹.

⁶²⁹ <https://www.basque-immobilier.com/la-maison-paries/>

⁶³⁰ Site internet officiel de l'entreprise : Labels Pariès : Label EFC, EPV & Collège Culinaire de France (paries.fr)

⁶³¹ https://www.bienmanger.com/1R5001_Maison_Paries_Produits.html

	Ex : les Amandes « Marconas » proviennent de Catalogne ; le Vanille en gousse vient du Madagascar ; les produits laitiers et farine etc, sont achetés auprès de producteurs locaux en circuits courts⁶³².
	Par ailleurs, et toujours dans cette optique de recherche de qualité et d'excellence, L'EF s'est lancée dans une stratégie d'intégration verticale en amont en internalisant l'achat et/ou production de certaines matières premières. En effet, Françoise et Alain ont constitué une coopérative située à Madagascar d'où l'EF assure son approvisionnement en fèves de cacao et de gousses de vanille qui arrivent directement à l'atelier de production et de transformation situé à Urrugne. Cet investissement découle notamment d'une volonté de rééquilibrer l'image de l'EF en faveur du métier historique de chocolatier, avec le retour au travail de transformation des fèves de cacao, dans lequel perçait Jacques Damestoy. Il s'agit d'un savoir-faire qui a été en quelque sorte perdu, puisque les générations 2 à 4 ne l'avaient pas pratiqué. <i>« En fait le métier du travail de la fève de cacao, mon arrière-arrière-grand-père l'avait déjà et c'est un savoir-faire que l'on semble avoir perdu au cours de la première guerre mondiale. J'ai cru comprendre que les machines avaient été volées. Toujours est-il que ce métier du travail de la fève de cacao, nous ne l'avons plus pratiqué pour la 2e, 3e et 4e génération et mes parents ont vraiment eu envie de renouer avec ce savoir-faire et ce sont eux qui sont partis à Madagascar pour voir ce que nous pouvions envisager avec les Malgaches » (Céline Pariès, propos recueillis par Sébastien Soumagnas, 2022)</i>⁶³³. La famille a également planté à 15 minutes de Saint-Jean de Luz, des milliers de noisetiers dont la production devrait couvrir l'ensemble des besoins de la maison.
Capital ancienneté et notoriété du nom « Pariès »	La famille Pariès rassemble les derniers descendants en ligne directe des chocolatiers de Bayonne : un savoir-faire unique et ancestral valorisé par la communauté locale. D'ailleurs, grâce à cela, l'entreprise jouit d'un ancrage territorial très particulier au Pays Basques, ce qui fait d'elle une vraie institution dans cette région. L'ancienneté de l'EF est gage de qualité, de solidité et de confiance.

⁶³² Données issues de : <https://michele-frene-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/12/DP-PARIES.pdf>

⁶³³ <https://presselib.com/article/celine-maison-paries-livre-douceurs-du-pays-basque-gourmandises-editions-martiniere-cacao-feves-noisettes-urrugne-gateau-glaces-pays-basque-famille-entreprise-label-patrimoine-vivant-rse>

La durabilité des relations et la proximité avec les partenaires	L'EF travaille toujours avec ses fournisseurs historiques (frs d'amande, de lait, ils sont locaux) et privilégie une relation de confiance et de long-terme avec ses différentes parties prenantes, notamment les mairies, les administrations de la région.
L'ancienneté des membres du personnel	La durabilité des relations concerne également celles qui sont entretenues avec les membres du personnel. L'activité de l'entreprise est une activité très technique, artisanale qui demande de la patience et de la maîtrise des recettes et d'un certain savoir-faire. Pour ce faire et pour préserver la qualité supérieure des pâtisseries, les membres du personnel ont besoin de se former et d'apprendre le métier sur une période plus ou moins longue. Notons cependant que cette ancienneté se réduit de plus en plus avec l'arrivée des nouvelles générations qui semblent être moins investies, l'engagement étant plus marqué dans les boutiques du Pays Basque que dans les autres régions. Un travail de réflexion sur la fidélisation de ces jeunes serait utile pour l'entreprise, car sur le long terme, et au vu du cycle d'apprentissage qui est plutôt long, cela pourrait être un vrai défi à relever. <u>Attachement et dévouement des membres du personnel</u> : varient selon l'endroit où la boutique est implantée. Ce dévouement est surtout marqué au Pays Basque, là où tout a commencé. « <i>C'est bien au-delà d'un lien employeur employé</i> » (Céline Pariès). Sentiment de fierté et d'appartenance, renforcé par une implication des membres du personnel dans la prise de décisions : des réunions hebdomadaires avec le personnel de production durant lesquelles il y a des échanges, on teste les produits, où chacun donne son avis et fait des propositions d'amélioration par exemple. ⁶³⁴

3) Particularités de la politique financière

Dans cette EF, la politique financière est marquée par sa prudence, du type « bon père de famille » :

Politique financière	
Politique de financement	• Constitution de réserves importantes : les capitaux propres sont importants. Les dirigeants ont toujours fait en sorte de se constituer une trésorerie importante pour faire face aux imprévus. • Peu d'endettement, mais cela commence à changer afin de profiter des taux d'intérêts bas proposés par les banques.

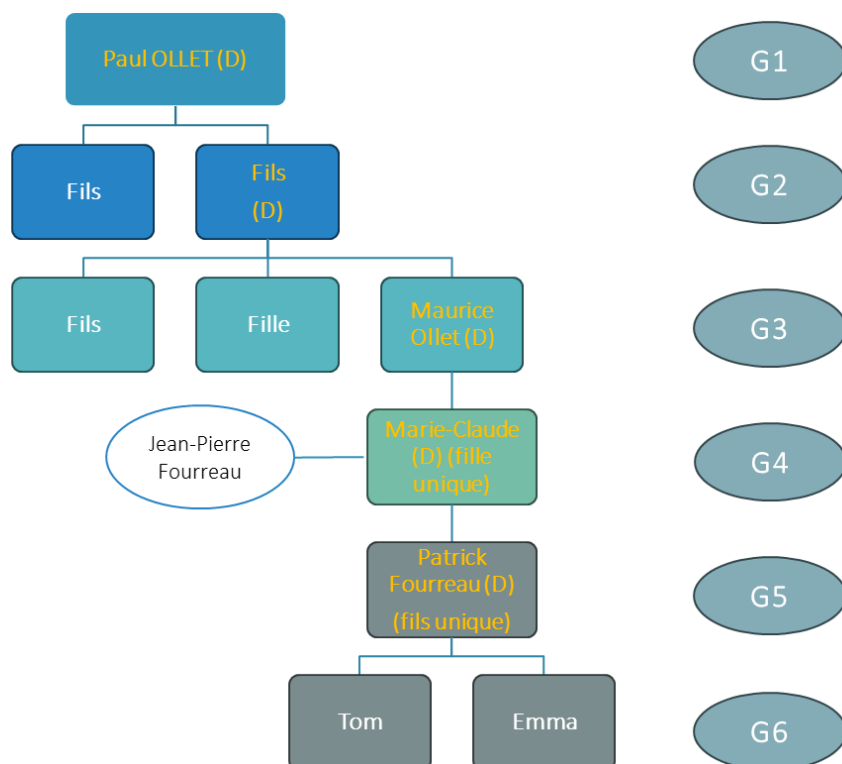
⁶³⁴Témoignage : audio : <https://www.francebleu.fr/emissions/la-chronique-eco/pays-basque/la-maison-paries-c-est-une-histoire-de-famille-mais-surtout-un-travail-d-equipe>

	• Refus catégorique d'intégrer des investisseurs externes : « <i>Non inenvisageable. Inenvisageable, je pense que ça, c'est le début de la fin</i> » (Céline Pariès).
Politique d'investissement	• Prudence et choix sélectif et minutieux des investissements. • Prise de risque mesurée
Politique de dividendes	• Dans cette EF, on distribue peu de dividendes, préférant affecter la partie la plus importante des bénéfices aux réserves ou au financement du développement de l'entreprise.

Section 6 : Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise - Château Haut-Surget		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Ollet Fourreau et fils (la société commerciale) et Le Château Haut-Surget (société de production)	Qualité Excellence Humilité Respect du patrimoine
Forme juridique	SARL (Ollet Fourreau) et GFA (Château Haut-Surget)	
Lieu	Château Haut-Surget - 33500 Néac	
Année de constitution	Les années 30 - 40	
Activité actuelle	Viticulture	
Génération au pouvoir	5 ^{ème} génération	
Dirigeant actuel	Patrick Fourreau	
Effectif moyen	Une dizaine de salariés (à temps plein) + prestataires de services	



Avec 13 générations exerçant dans le secteur de la polyculture et l'élevage, une réorientation s'est imposée dans les années 30 - 40, lorsque le vin était un produit très rentable et que la viticulture avait pris son essor. C'est à cette époque qu'est créée l'EF par Paul Ollet qui était propriétaire de quelques rangs de vignes sur Lalande et sur Pomerol.

Aujourd'hui, sur fond de discrétion, d'humilité et de secret, la famille Ollet-Fourreau exploite, depuis maintenant cinq générations, différentes propriétés viticoles dans le Bordelais, et plus précisément sur la rive droite de la Garonne dans les appellations Lalande de Pomerol et Pomerol.⁶³⁵

Au fil du temps, la famille, génération après génération, s'est engagée dans une optique d'innovation en dotant l'exploitation de nouvelles technologies allant des tables de tri, à la thermorégulation, aux nouvelles barriques, etc., permettant ainsi de répondre aux différentes exigences qualitatives sur le plan administratif, commercial et personnel.

Pendant de nombreuses années, les deux marques phares commercialisées par cette EF, ont été le Château Haut-Surget en Lalande de Pomerol (35 hectares) et le Château Grand Moulinet en Pomerol (3 hectares). Sans oublier le Château Lafleur Vauzelle, frère jumeau du Château Haut-Surget, distribué uniquement en grande distribution.

En 1998, l'EF fait l'acquisition du Château Fleur Saint Espérit, appellation Bordeaux (1.5 hectares), qui vient s'ajouter à la gamme, offrant ainsi aux clients un vin d'un excellent rapport qualité-prix. Aujourd'hui, une nouvelle appellation parmi les plus prestigieuses de Bordeaux, à savoir Saint-Emilion Grand Cru (3 hectares) vient compléter la gamme de Grands Vins avec le Château du Grand Cardinal. Notons que ces différentes appellations sont régulièrement citées et médaillées.

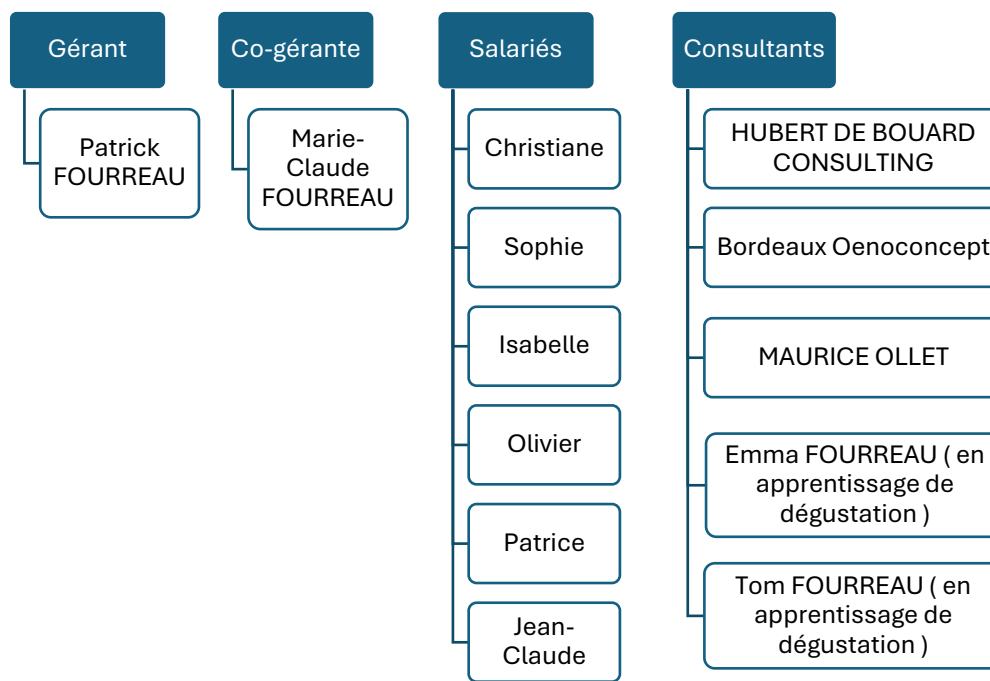
Grâce au travail, à la dévotion et au dynamisme de la famille dans le développement de l'exploitation, cette histoire familiale avait commencé avec quelques rangs de vignes à sa création par son fondateur Paul Ollet, pour passer à 6 hectares dans les années 60 sous le règne de la deuxième génération et compte aujourd'hui environ 40 ha grâce à une stratégie de rachats successifs de parcelles.

Aujourd'hui, 4 générations s'attellent sur l'exploitation : l'arrière-grand-père Maurice Ollet représentant de la 2^{ème} génération, sa fille Marie-Claude ayant dirigé l'EF avec son feu mari

⁶³⁵ <https://bacchusvin.fr/fr/chateau-haut-surget-2/>
<https://www.itineraires-vignobles.fr/en/bordeaux/pomerol1/72-chateau-haut-surget-et-chateau-grand-moulinet>

Jean-Pierre Fourreau et représentant la 4^{ème} génération, Patrick Fourreau, l'actuel dirigeant de la 5^{ème} génération, et ses enfants Emma et Tom en apprentissage dégustation, qui comme l'espère leur père, pourraient reprendre l'EF et perpétuer l'aventure familiale.

Organigramme actuel :



II. Gouvernance et transmission

1) Structure de l'actionnariat

- **Structure du capital social :**

Il existe deux structures juridiques actuellement : un GFA pour la gestion du volet foncier, et un SARL qui gère l'activité économique.

Le capital de la SARL est détenu intégralement par les membres familiaux, plus précisément deux associés en les personnes du dirigeant actuel (G5) et de sa mère (G4), l'ancienne dirigeante de l'EF. Le capital a toujours été entre les mains d'un nombre restreint de membres familiaux.

Il semble qu'on s'inscrit dans une vision familiale à tendance restrictive, dans le sens où seuls les repreneurs et dirigeants ont leur mot à dire et sont actifs dans l'EF. A aucun moment de l'entretien il n'a été fait mention de cousins, oncles, tantes, ou autres membres familiaux impliqués dans la famille.

Notons cependant, que les pièces rapportées sont intégrées dans l'entreprise et y jouent un rôle actif, notamment au niveau de la gestion. C'est le cas de Jean-Pierre Fourreau (G4), qui a arrêté

sa carrière dans la boulangerie pour diriger l'EF aux côtés de son épouse, Marie-Claude. Idem pour la génération 5 avec Patrick Fourreau dont l'épouse Virginie a intégré le management de l'EF en s'occupant principalement de la partie export et de la partie commerce.⁶³⁶

Les pièces rapportées ont également été intégrées dans l'actionnariat par le passé. Ce n'est pas le cas actuellement, vu que seul le dirigeant actuel et sa mère sont les associés uniques de l'EF.

- **Refus catégorique d'intégrer des investisseurs externes :**

Sur ce point, le dirigeant G5 est catégorique : *« Je vendrai plutôt que je vendrais plutôt des parcelles plutôt que d'avoir une tierce personne.... »*. *« Non, je préfère vendre une partie du capital pour rembourser pour financer plutôt que de faire rentrer la tierce personne. C'est le début des emmerdes. Voilà pour dire clairement. »* (Dirigeant G5).

Par souci d'indépendance, de liberté et de réactivité dans la prise de décisions, l'intégration d'investisseurs externes à la famille est inenvisageable. On ne souhaite pas rendre des comptes à d'autres personnes externes à la famille, et lorsqu'on est en famille, on peut prendre les décisions rapidement et à temps sans avoir besoin de consulter des actionnaires externes et de perdre du temps à les convoquer dans des assemblées générales.

2) Instances de gouvernance :

Pour ce qui est de la gouvernance de cette EF, seule celle de l'entreprise existe et est matérialisée par des assemblées et des réunions d'associés. Pour ce qui est de la famille, aucune instance n'existe pour le moment.

En dehors des règles légales régissant le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les droits et obligations des associés et dirigeants, il n'existe pas non plus d'organe dédié à la définition et à la fixation de la répartition des pouvoirs entre les différents membres familiaux. Idem pour la prévention et la gestion des conflits.

La gouvernance en place se caractérise par une culture et des pratiques privilégiant « l'oral » plutôt que l'écrit.

⁶³⁶ Interview avec Patrick FOURREAU en 2011 : vidéo consultable à partir du lien suivant : <https://avis-vin.lefigaro.fr/magazine-vin/o8728-un-verre-avec-les-vignobles-ollet-fourreau>

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Assemblées générales d'associés/ Réunions entre les décideurs ;	Les instances de gouvernance familiale n'existent pas (pas de conseil de famille, pas de charte familiale).
Les instances de gouvernance de l'entreprise jouent également le rôle d'instances de gouvernance familiale. Il y a confusion entre les deux types de gouvernance.	

3) Transmission :

- **La planification :**

Dans cette entreprise, il y a une absence de planification formelle et écrite de la transmission, généralement cette dernière se faisant d'une manière « spontanée ». Le successeur est choisi par le prédécesseur, ce dernier décidant des modalités de son recrutement et de son intégration.

Cependant, en ce qui concerne la dernière transmission, elle a été bien gérée et planifiée en amont sur les plans juridique et fiscal et également pour ce qui est de la passation de la direction.

Notons enfin, que dans le présent cas, concernant le prédécesseur, on ne retrouve pas forcément toutes les étapes de la transmission telles que décrites dans la première partie (processus de succession, Cadieux et al, 2002). C'est la phase de désengagement qui n'est pas opérée ou finalisée avec la présence actuellement de la 4^{ème} et de la 5^{ème} génération : en effet, la mère du dirigeant G5 est toujours aux côtés de son fils pour l'accompagner dans la gestion de l'EF ; et son grand-père (G3) y est encore présent en sa qualité de consultant.

On ne dispose malheureusement pas de toutes les informations relatives aux différentes successions. Néanmoins, on présente dans ce qui suit les points clés et marquants de certaines transmissions.

- **Points clés relatifs à certaines transmissions :**

- **Transmission G2 à G3 :**

Durant les années 40-50, le grand père du dirigeant G5, Maurice Ollet a repris l'EF en rachetant les parts de ses frères et sœurs qui n'étaient pas du tout intéressés par l'activité viticole. Il était le seul à avoir exprimé la volonté de reprendre l'EF. D'après le dirigeant G5, il n'y a pas eu de conflits entre eux et la transmission s'est faite naturellement.

- **Transmission G3 à G4 :**

La transmission s'est faite au décès de la grand-mère du dirigeant G5, en 1972. C'est sa fille unique Marie-Claude seule et unique héritière qui lui succéda en reprenant l'EF. Et par conséquent, et comme pour la transmission précédente, il n'y a pas eu de conflits.

Le mari de Marie-Claude, qui était boulanger, a décidé d'arrêter cette activité au décès de sa belle-mère en 1969 afin d'aider son épouse dans la gestion de l'EF qu'elle venait de reprendre.

- **Transmission G4 à G5 :**

Selon le dirigeant G5, la transition s'est bien passée : elle a été bien gérée par la G4 et la G3 également représentée par le grand-père Maurice Ollet « *j'ai eu aussi un grand-père et les parents qui ont su faire aussi la transition.* » (Dirigeant G5) : le dirigeant G5 a eu le temps de prendre ses marques et de découvrir le métier. On lui a confié des responsabilités quant à la gestion de la partie exploitation (le chai) et de la partie commerciale. Parallèlement, son père qui était encore présent dans l'EF s'occupait de la partie extérieure et l'accompagnait dans l'apprentissage de la direction de l'entreprise.

Diplômé d'un BTS Vin et ayant fait une année d'études à la faculté d'œnologie à Bordeaux, c'est en 1992, lors de la première vinification sur la propriété qu'il intègre l'EF. Au début, lors de son intégration, le dirigeant G5 n'a pas occupé directement un poste de direction, il a fallu qu'il apprenne le fonctionnement de l'entreprise, le processus de production avant de monter les échelons jusqu'à arriver à la direction : « *On a non non mais enfin il y a pas de poste véritablement sur le chai. Enfin dans une entreprise familiale il y a pas de il y a pas d'échelon, il y a pas assez, on y va petit à petit, enfin on apprend et puis puis on donne son avis et puis on remonte.* » (Dirigeant G5).

Au début, la reprise de l'EF n'était pas forcément la voie que le dirigeant G5 souhaitait suivre, lui qui avait également une appétence pour la cuisine. Il avait une hésitation entre les deux et finalement c'est l'un de ses professeurs qui l'y a encouragé, estimant que cela serait dommage que l'aventure s'arrête, au vu du potentiel de l'entreprise et du patrimoine détenu. « *J'ai été bercé depuis tout petit justement sur les vinifications, sur la propriété, donc je suis tombé dedans quand j'étais petit comme un certain album, une certaine BD, voilà donc après bah, ça s'est venu tout naturellement de prendre la suite de mon grand-père et de mes parents, voilà* » (Patrick Fourreau, 4 octobre 2021, témoignage : [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=n-6sDpTJQOg))⁶³⁷

⁶³⁷ Vidéo consultable depuis le lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=n-6sDpTJQOg>

Lorsque Nicolas Sarkozy a été élu président, il a mis en place des avantages liés aux successions. C'est le comptable qui a poussé la famille à profiter de ce cadre juridique favorable pour préparer et opérer la succession. C'est ainsi qu'à chaque fois qu'une donation était envisageable, on la concrétisait. Cette dernière a donc été planifiée sur le plan juridique et fiscal. Au décès du père du dirigeant actuel (G5), qui avait anticipé, la transmission était presque finalisée.

- **Transmission G5 à G6 :**

On ignore encore si les enfants du dirigeant G5 souhaitent reprendre l'entreprise : ce dirigeant pense surtout à son fils comme successeur potentiel, car sa fille ne semble pas être intéressée par l'EF.

Le fils, qui est âgé d'une vingtaine d'années a intégré l'EF en tant que stagiaire afin de découvrir un peu l'activité et le métier de ses ancêtres, en espérant que cela éveillera en lui un souhait de suivre leur voie et de poursuivre l'aventure familiale.

Il y a une volonté de développer un affectio-sociétatis auprès de la 6^{ème} génération, en l'impliquant petit à petit dans l'activité de l'entreprise. En effet, comme on le voit sur le site officiel de l'entreprise, au niveau de l'organigramme, on retrouve bien les enfants du dirigeant G5 qui sont mentionnés en leur qualité de « consultants », à l'instar de leur arrière-arrière-grand-père Maurice Ollet, une façon assez inédite d'éveiller leur curiosité et leur engagement envers l'héritage familial.

Le père pousse néanmoins ses enfants à poursuivre leurs études et à faire leurs preuves ailleurs, avant une quelconque intégration dans l'EF, il ne souhaite surtout pas leur transmettre une entreprise dont ils ne veulent pas. « *Mais je veux pas, je veux pas les pousser dans hein dans quelque chose qui peut être ne les intéresse pas aussi.... Et puis qu'ils prennent, qu'ils prennent leur marque ailleurs et puis qu'ils qu'ils reviennent, voilà.* » (Dirigeant G5).

Suivant le modèle de ses parents, le dirigeant G5, commence déjà à réfléchir à la succession et a commencé à prendre certaines mesures d'ordre juridique pour amorcer cette transmission « *Et moi, j'ai commencé un tout petit peu avec mes avec mes enfants.... peut-être pour les intéresser aussi je sais pas* ». (Dirigeant G5).

III. Résilience et gestion des crises

Conflits

Comme on l'a souligné au niveau de la partie relative à la transmission, dans cette EF on ne peut pas parler de conflits, du moins de conflits importants ayant un impact significatif sur l'entreprise et sur la famille.

Il n'y a pas eu de conflits marquants lors des transmissions, ni durant la vie de l'EF, notamment grâce au fait que les membres familiaux ne sont pas nombreux et par chance, dans cette famille, il y a eu souvent des enfants uniques. Et les autres membres qui pouvaient prétendre aux fonctions de dirigeants n'étaient pas intéressés et géraient d'autres activités.

De ce fait, et jusqu'à aujourd'hui, l'enjeu n'a pas poussé les membres familiaux à réfléchir à la mise en place de structure de gouvernance dédiée à la prévention et à la gestion des conflits familiaux, le besoin ne s'est pas encore fait ressentir.

Crises

« Le mot crise, on ne savait pas ce que c'était avant 2017 » (Dirigeant G6). Même pendant la seconde guerre mondiale, l'activité n'a pas souffert, bien au contraire, lors de la création de l'entreprise, c'était la période d'essor de l'activité viticole.

Crise	Contexte	Réaction de l'EF et moyens mobilisés
Crise sectorielle 2017	Crise du secteur viticole : baisse des ventes, baisse des prix de vente, augmentation du coût des matières premières non imputable au prix, causant par conséquent la baisse des marges, Absence de la coopération des acteurs de la grande distribution etc.	Adaptation aux conditions du marché : Ajustement des prix Développement de l'exportation Recours à l'endettement
Crise COVID :	La pandémie n'a pas causé l'arrêt de l'activité, mais a tout de même impactée cette dernière : - Baisse du CA sur certains marchés comme le Mexique, un marché sur lequel la famille a beaucoup travaillé.	- Une volonté de reconquête et de redynamisation du marché mexicain, important pour l'EF ; - Aides financières de l'Etat (le PGE) - L'entreprise a pu surmonter la crise grâce aux ressources internes « en puisant dans les capitaux propres, dans les réserves » (Dirigeant G5).

		- Mobilisation de la famille, y compris l'ancienne génération. - Endettement
Guerre en Ukraine :	Les échanges sont devenus compliqués, et on a commencé à accuser des retards de livraisons de certains produits. Risque de perte du marché russe, très important pour l'EF et actuellement en stand-by.	Démarchage de nouveaux clients afin de diversifier la clientèle et minimiser le risque.
Des conditions météorologiques imprévisibles :	Dans une interview publiée par le magazine Le Figaro, Patrick Fourreau évoque un événement marquant qui est le gel de l'année 1956. Les dernières années également, les propriétés viticoles ont vécu le gel des plantations.	Adaptation à la situation : En 1956 Maurice Ollet (2^{ème} génération) à tout replanté alors qu'il avait travaillé dur sur le développement du vignoble⁶³⁸. Préserver une situation financière stable et avoir une trésorerie importante pour faire face aux imprévus
Défis actuels et futurs	Pénurie de main d'œuvre : L'EF a de plus en plus de difficultés à embaucher et à fidéliser des salariés, de bons salariés « <i>C'est de plus en plus compliqué..... Les relations avec les salariés, c'est voilà, c'est ouais, c'est compliqué, c'est pas, c'est pas comme autrefois, »</i> : c'est une question de mentalité qui a changé, et le COVID a envenimé tout cela. Il s'agit d'un problème lié plutôt à tout le secteur et dont souffrent plusieurs autres exploitations viticoles : on a du mal à embaucher, il y a un manque de personnel et « <i>les gens ne veulent pas travailler</i> ». Les producteurs estiment que l'Etat ne les aide pas suffisamment et que le secteur ne séduit plus les investisseurs. ⇒ Une réflexion sur des moyens d'attirer et de fidéliser les employés doit être menée au niveau sectoriel.	

Au regard de tous ces éléments, selon le dirigeant G5, il y a une vraie pression qui s'exerce sur sa génération : c'est cette génération qui doit résister à la tendance générale actuelle privilégiant la vente de propriétés familiales à des investisseurs externes, faute de repreneur familial intéressé pour un grand nombre de ces propriétés. C'est à cette génération qu'incombe la responsabilité de garder et de préserver le patrimoine familial et d'essayer de « séduire » la

⁶³⁸ <https://avis-vin.lefigaro.fr/magazine-vin/o8728-un-verre-avec-les-vignobles-ollet-fourreau>

prochaine génération pour qu'elle puisse prendre la relève. Un travail qui est en train d'être mené par le dirigeant G5 avec ses enfants, notamment son fils, qui a intégré l'EF dans le cadre d'un stage.

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

Développement de l'activité par croissance interne : La croissance de l'activité a généralement été marquée par des opérations d'achats et de ventes de parcelles de terrains et de vignes. Cela a été amorcé par la troisième génération qui avait acheté 1 ou 2 hectares de vignes, faisant passer la superficie totale à environ 6 hectares dans les années 60. Mais cette stratégie d'expansion de la superficie a surtout été développée avec la 4^{ème} génération à travers l'augmentation du patrimoine et de la superficie de l'exploitation, cette génération ayant eu pour objectif le développement de la partie viticole.

Le couple dirigeant de cette 4^{ème} génération a procédé par des achats progressifs de parcelles de vignes, passant de 7 hectares à environ 30 hectares dans les années 96/97. Il a également œuvré pour le développement de la partie viticole ainsi que la partie « réception » : les dirigeants ont développé l'aspect commercial en ouvrant la propriété au public et en prévoyant une salle de réception pour accueillir les clients : *« il y a un chai de vinification. Après vous avez un Chai à Barils, vous avez une salle de réception et un chai de stockage qu'autrefois tout était réunis en un seul, en un seul lieu » (Dirigeant G5).*

Le dirigeant G5 affirme vouloir s'inscrire dans la lignée de ses parents et continuer, voire développer ce qu'ils ont commencé. Le rachat de parcelles s'est poursuivi avec l'acquisition de 6 hectares supplémentaires en 2016, et 2 autres hectares en 2020, faisant un total de 40 hectares. Il œuvre également pour le développement de la partie technique relative à la vinification.

Internationalisation : c'est également le dirigeant G5 qui a internationalisé l'entreprise en développant l'activité à l'export qui génère 40% du CA : ce développement a nécessité un travail de préparation d'une vingtaine d'années.

Parmi les marchés internationaux desservis on peut citer : les EU, le Mexique, le Pérou, le Brésil, le Canada, la Belgique, la Hollande, Tahiti, La Réunion.

Perspectives d'avenir pour l'EF : le dirigeant G5, bien que désireux de conserver et transmettre le patrimoine familial n'est pas très optimiste quant à l'avenir de son entreprise. En effet, il pense que son EF sera vendue en raison du secteur qui souffre et qui n'est pas très

« attractif » , du contexte difficile marqué par la disparition et rachat des propriétés familiales (problèmes de succession, conflits familiaux, appellations pas très attrayantes, rentabilité pas intéressante, le foncier qui prend de la valeur) et enfin en raison d'une absence de repreneur familial pour le moment : le dirigeant pense que ses enfants ne seraient pas intéressés par l'entreprise, même s'il souhaite que l'entreprise reste dans le giron familial.

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
La durabilité des relations avec les partenaires	Il y a une volonté de fidéliser les partenaires et de préserver les relations avec eux, du moment qu'ils sont à la hauteur et qu'ils sont « réglo ». On travaille encore avec certains fournisseurs qui avaient l'habitude de travailler avec la génération précédente.
Savoir-faire et qualité	Les bases de la vinification ont été transmises au fil des générations. Par ailleurs, la famille a fait en sorte de doter l'entreprise des moyens nécessaires, dont les moyens techniques afin d'optimiser le processus de production et de proposer des vins de qualité. Les vins produits par cette EF sont principalement issus d'appellations prestigieuses comme Lalande de Pomerol, Pomerol, Saint Emilion et Bordeaux. La qualité de ces vins a d'ailleurs été récompensée par des médailles à différents concours, comme le Concours Général Agricole à titre d'exemple.⁶³⁹ Notons que l'entreprise a obtenu le label HVE « Haute Valeur Environnementale » qui correspond au troisième niveau (le plus élevé) de la certification gouvernementale créée en réponse au Grenelle de l'environnement. Il répond à de nombreuses problématiques autour de la biodiversité et garantit un très faible recours aux intrants.⁶⁴⁰ Toujours dans une volonté de réduire son impact sur l'environnement et de polluer moins, l'entreprise s'est dotée en 2021 d'un appareil pour enlever l'herbe sous les pieds de vigne et qui permet ainsi d'éviter l'utilisation de désherbants chimiques pour protéger le terroir.⁶⁴¹
Innovation	« on se renouvelle d'année en année, c'est une découverte tous les ans » (dirigeant G5), on se réinvente, chaque année on a un millésime différent, donc on n'a pas

⁶³⁹ <https://www.laradiodugout.fr/actualite/2012/04/la-radio-du-gout-a-aime-ollet-fourreau-fils-une-longue-ligee-de-solides-vignerons/>

⁶⁴⁰ https://www.chateauhautsurget.com/actualites-propriete-certifiee-hve-pxl-13_36.html

⁶⁴¹ https://www.chateauhautsurget.com/actualites-acquisition-dun-appareil-pour-enlever-lherbe-sous-les-pieds-de-vigne-pxl-13_32.html

	exactement les mêmes produits d'année en année. C'est un vrai travail d'adaptation qui se fait tous les ans. Automatisation du processus de production : il s'agit d'un aspect stratégique très important qui permet non seulement d'optimiser le processus de production, mais également de réduire les coûts, principalement ceux liés au personnel « <i>Mécaniser beaucoup le. Que ce soit dehors et dedans, même au Chai, voilà. Mécaniser les, de moins en moins avoir de personnel et de d'être beaucoup plus d'automatisé. C'est pas mécanisé, c'est automatisé, d'accord ?</i> » (Dirigeant G5). Cette stratégie a été bénéfique, surtout après le départ du père (G4), et comme le dirigeant G5 est fils unique, il devait investir dans l'automatisation du chai, pour ne pas se retrouver submergé par le travail ; au risque de craquer. « <i>Alors là par contre oui, oui, l'automatisme du du Chai, c'est plus pour les vinifications, tout est automatique, on appuie sur un bouton, tout se fait, on fait plus rien, ça c'est top. Dû aussi au départ de de mon père. Quand on se retrouve tout seul, on a pas de frère et de sœur, on a, voilà, il faut gérer mais il faut, voilà, faut être rationnel donc. Ou alors on passe des nuits blanches à tout faire, mais arrive au moment où on perd sa santé.</i> » (Dirigeant G5). Le dirigeant de la génération 3 a été le premier dans le village à acheter un tracteur. Comme on l'a évoqué plus haut, la 4^{ème} génération s'est surtout consacrée au développement de l'activité et à sa croissance. La génération G5 consolide cette politique en y ajoutant un aspect environnemental visant à réduire la pollution de l'EF. Des innovations ont été menées à cet effet, comme l'obtention du label HVE et l'acquisition d'un appareil pour enlever l'herbe sous les pieds de vigne, tel qu'évoqué plus haut.
Proximité avec les clients	En plus de l'export et de la grande distribution, l'EF compte une clientèle particulière importante, qui constitue sa clientèle essentielle : on la contacte par mailing et on participe à des salons où on la rencontre directement et où on fait de la vente sur place. A ce titre, les salons ont été mis en place pour redynamiser le fichier client qui commençait à se fatiguer. Également, l'EF a développé le volet commercial en aménageant une salle de réception dans le Château, où les clients viennent rencontrer directement les membres de la famille, visitent le domaine, dégustent gratuitement le vin et l'achètent.
Affectio-sociétatis	Pour le dirigeant G5, l'EF constitue « ses racines » tout simplement. Comme on l'a mentionné au niveau de la section relative à la gouvernance, dans cette EF, bien que les transmissions se soient bien déroulées, aujourd'hui 4 générations sont présentes,

	notamment les prédécesseurs de la génération 3 avec Maurice Ollet en sa qualité de consultant et qui a plus de 95 ans, ainsi que la génération 4, avec Marie-Claude en sa qualité de co-gérante. Cette organisation pousse à croire que dans cette EF, les membres familiaux y sont tellement attachés, qu'ils y consacrent la majeure partie de leur vie, jusqu'à leur décès (c'est le cas du père du dirigeant G5). Même si la transmission de propriété et du management est réalisée, le désengagement total des prédécesseurs n'existe pas dans cette famille, ce qui témoigne d'un fort affectio-sociétatis éprouvé par ces membres familiaux.
Humilité et proximité avec les salariés	parlant de l'ancien couple dirigeant de la 4 ^{ème} génération, Geneviève Guihard, ayant publié un article sur Ollet-Fourreau & Fils en 2012 ⁶⁴² , décrit Marie-Claude et Jean-Pierre Fourreau comme étant des personnes simples et modestes, qui n'hésitent pas à mettre la main à la pâte avec leurs employés et de travailler avec eux d'égal à égal, notamment lors des vendanges. « <i>En effet, les vendanges, faites manuellement, sont l'occasion de réjouissances. Les repas des jours de vendanges sont confectionnés par la maitresse de maison elle-même, et trois générations de la famille Ollet-Fourreau accompagnent les vendangeurs autour de la grande table pour le déjeuner pris tous ensemble.</i> » (Geneviève Guihard, 2012, dans www.laradiodugout.fr).

3) Particularités de la politique financière

Interrogé sur les facteurs ayant permis à l'entreprise de survivre, le dirigeant G5, a évoqué la bonne gestion, notamment la gestion financière au fil des générations. On pourrait qualifier cette dernière de « prudente », de bon père de famille :

Politique financière	
Politique de financement	• Priorisation de la constitution de capitaux propres et de réserves importants. • Recours régulier et non réticence à l'endettement bancaire pour financer les investissements. • Financement généralement mixte : endettement et autofinancement, ce dernier n'étant pas privilégié par rapport au premier. • Préférence pour la diversification des sources de financement et pour la préservation de réserves suffisantes afin de faire face éventuellement à des crises et à des coups durs (le fait de s'endetter, n'est pas synonyme ici de pénurie de réserves).

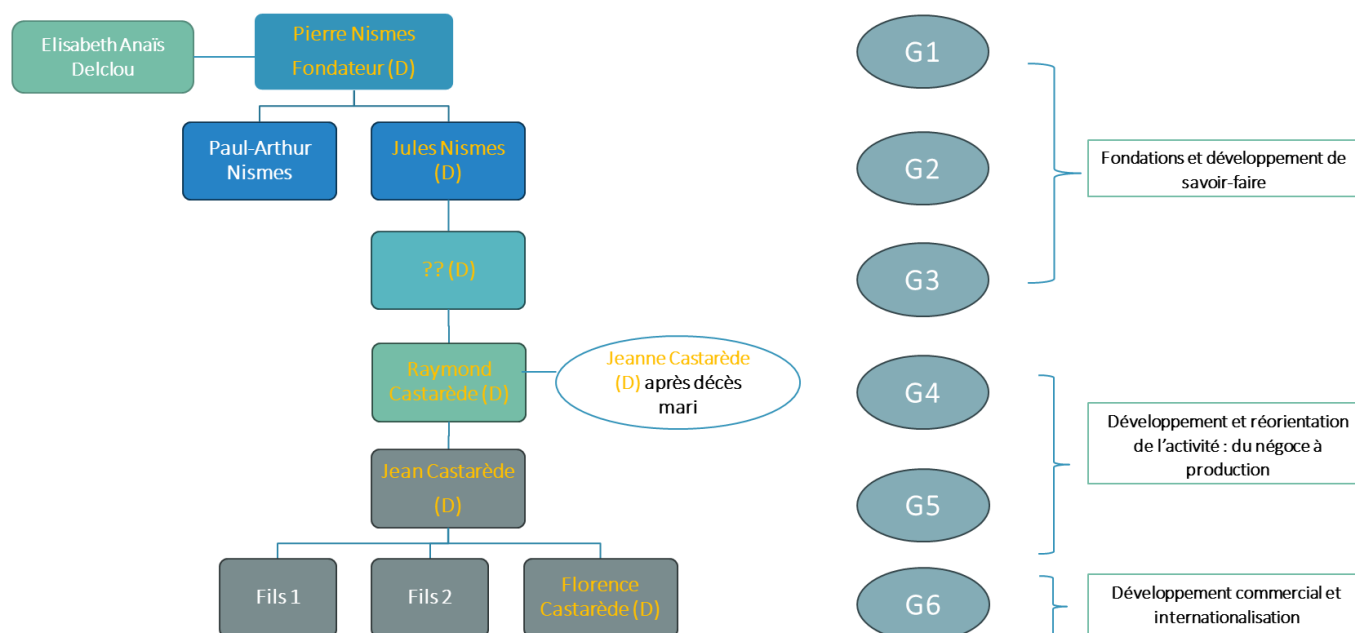
⁶⁴² <https://www.laradiodugout.fr/actualite/2012/04/la-radio-du-gout-a-aime-ollet-fourreau-fils-une-longue-lignee-de-solides-vignerons/>

Politique d'investissement	• Prise de risque mesurée • Les investissements sont réalisés seulement lorsqu'ils sont nécessaires au développement de l'entreprise, un choix prudent, minutieux et sélectif est ainsi opéré au niveau de la réflexion stratégique. Par exemple, l'EF n'est pas très engagée RSE, mais elle a par exemple obtenu le label HVE « Haute Valeur Environnementale », un aspect important d'une politique RSE qu'il est intéressant de développer en priorité par rapport aux autres composantes de la RSE « <i>on fait ce qu'il faut pour ne pas polluer</i> » (Dirigeant G5). La RSE prise dans sa globalité n'est pas d'actualité pour le moment, notamment pour des raisons économiques : coût élevé.
Politique de dividendes	• Distribution variable dépendant des années, de la conjoncture économique et de la situation de l'entreprise. • Distribution opérée lorsqu'elle est nécessaire • Préférence pour la mise en réserves ou le réinvestissement des bénéfices.

Section 7 : Maison Castarède

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise – Maison CASTAREDE		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Maison Castarède	Travail Partage Convivialité Aide Détermination Persévérance Art Gaïeté
Forme juridique	SAS	
Lieu	Château de Maniban – Mauléon-d'Armagnac et showroom à Paris.	
Année de constitution	1832	
Activité actuelle	Producteur et vendeur d'armagnac (négoce et production)	
Génération au pouvoir	6 ^{ème} génération (nommée DG il y a environ 8 ans : depuis 2015/2016)	
Dirigeant actuel	Florence CASTAREDE	
Effectif moyen	Une dizaine de salariés (personnel permanent) et recours régulier à des saisonniers	



Maison Castarède, la plus ancienne maison de négoce d'armagnac et toujours indépendante, a été fondée par Pierre Nismes dans les années 1820. Mais c'est l'année 1832 qu'on retient généralement puisqu'elle correspond au démarrage officiel de l'activité au travers de son

inscription à ce qui était à cette époque l'équivalent du registre de commerce d'Agen, sous l'encouragement du baron Hausseman qui était à cette époque sous-préfet de Nérac et ami de la famille Castarède. On parle ainsi de la première entreprise de négoce déclarée dans l'Armagnac.

Dans la documentation existante, on ne fait pas beaucoup référence à son épouse Elisabeth Anaïs Delclou elle-même issue du commerce des bouchons de Liège, qui a pourtant soutenu financièrement l'activité de son mari, à condition que son nom figure sur le produit et que son nom soit associé à celui de son mari. Toute une gamme a d'ailleurs été développée en son nom « La Gamme Nismes Delclou » qui correspond à la première marque de cette maison familiale et que la famille a souhaité conserver.

Au départ la maison de négoce s'appelait Jules Nismes Delclou & Cie avant que la famille Castarède ne soit anoblíe par Louis XVIII en 1818 et qu'elle donne ses armoiries à la maison d'Armagnac qui reprend le patronyme.

L'affaire familiale a été transmise à l'un des deux fils de Pierre et Elisabeth Anaïs, Jules Nismes qui développa l'activité et reprit la passion de l'Armagnac. Son frère Paul-Arthur Nismes s'étant plutôt consacré à ses responsabilités de Général.

En 1932, la direction de l'EF est transmise à Raymond Castarède, représentant de la 4^{ème} génération. Il achetait ses vins sur le marché d'Eauze, les distillait et les faisait vieillir. Il achetait également quelques vieilles eaux-de-vie auprès de veuves qui cherchaient à s'en débarrasser. On évoque dans les documents consultés, que bien que cette maison familiale ait connu une grande activité par le passé avec les premières générations (1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème}), le succès escompté n'était pas au rendez-vous et ce, pour différentes raisons, notamment géographiques. Cela n'a pas empêché Raymond Castarède de faire son possible pour promouvoir son produit, notamment à travers son rôle très actif dans différentes institutions locales (Compagnie des Mousquetaires, BNIA, Syndicat de l'Armagnac)⁶⁴³. Au décès de Raymond, c'est son épouse Jeanne qui reprend l'affaire familiale et la dirige aidée du maître de chai de l'époque, André Lespes, en attendant que son fils unique et seul héritier Jean, la reprenne une fois libéré de ses activités qui lui prenaient beaucoup de temps.

Actuellement contrôlée par la fratrie de la sixième génération et dirigée par Florence Castarède, L'EF possède aujourd'hui un château du XVI^{ème} siècle, acquis par Jean Castarède (5^{ème}

⁶⁴³<https://www.grandsudinsolite.fr/1417-47-lot-et-garonne-l-armagnac-castarede-reconnu-dans-le-monde-entier.html>

génération) dans les années 80 et situé en plein cœur du Bas-Armagnac à Mauléon d'Armagnac dans le Gers : le Château de Maniban dont le vignoble produit les cépages Folle Blanche, Ugni Blanc et Colombard. Il s'agit d'une ancienne propriété ayant appartenu à La Marquise de Livry épouse du Marquis de Livry, grand chambellan de Louis XV. Cette acquisition intervient peu après un crash d'avion en 1979 à Athènes, à bord duquel se trouvaient Jean Castarède et son épouse qui font partie des rares survivants. Cet événement, selon Florence Castarède a été à l'origine de ce revirement stratégique, car à la suite de leur rapatriement, les Castarède ont choisi de retourner dans le Gers et non pas à Paris et ce fut l'élément qui a déclenché la démarche d'acquisition d'une propriété familiale, faisant également office d'une propriété viticole. Et c'est le Château de Maniban, que Jean Castarède avait découvert quelques années auparavant pour des amis qui cherchaient à investir dans le sud, et qui était toujours mis en vente, qui a été choisi par la Famille Castarède.

Cette propriété comprend trois bâtiments : le premier abrite l'atelier du maître de chais, Michel Bertoncini dans lequel se font l'élaboration et l'embouteillage des nectars ; le deuxième bâtiment constitue l'habitation et le troisième les chais, qui viennent se rajouter aux anciens chais d'origine de 2 500 mètres carrés, situés à Pont de Bordes au bord de la Baïse, dans le Lot-et-Garonne et considérés par les spécialistes comme un endroit exceptionnel pour le vieillissement dû à la présence de cette rivière, la Baïse, qui crée des conditions isothermiques remarquables. .

L'entreprise offre une gamme diversifiée de produits (Gamme Nismes Delclou, Gamme Armagnac Castarède, Gamme Château de Maniban, Gamme Marquise de Livry) et son millésime le plus ancien, date de 1893. Elle possède d'ailleurs l'une des plus grandes collections d'armagnac de France.

Un point de vente a ensuite été ouvert en plein cœur de Paris dans les années 2000, situé au 140 boulevard Haussmann, une adresse très symbolique pour la famille étant donné le rôle qu'a joué le Baron Hausseman dans la création de cette EF.

« Si l'armagnac conserve la jeunesse, arrête les larmes, délie la langue et donne de l'audace, la Maison Castarède a assurément encore de très belles années devant elle » (Jean Castarède, 5^{ème} génération)⁶⁴⁴

⁶⁴⁴ <https://www.armagnac-castarede.fr/fr/presentation/16-revue-de-presse-castarede#>

II. Gouvernance et transmission

1) Structure de l'actionnariat

- **Structure du capital social :**

Le capital social a toujours été exclusivement familial. Actuellement détenu par la famille Castarède à 100% : les actionnaires sont la dirigeante G6 ainsi que ses deux frères qui ne sont pas impliqués dans l'EF. On ne dispose pas d'informations quant aux pourcentages de détention de chacun. Également.

S'agissant d'une famille peu nombreuse, il semble à priori qu'on soit dans une vision plutôt restrictive, dans le sens où seuls les repreneurs et dirigeants ont leur mot à dire et sont actifs dans l'EF. A aucun moment de l'entretien il n'a été fait mention de cousins, oncles, tantes, ou autres membres familiaux impliqués dans la famille.

Notons que les pièces rapportées (conjointes) sont intégrées dans l'entreprise et y jouent un rôle actif, notamment au niveau de la gestion (ex : G4 avec Jeanne Castarède), mais ne détiennent pas des parts dans le capital social de l'EF.

La dirigeante actuelle envisage pour la première fois depuis la fondation de la maison familiale, la possibilité d'ouvrir le capital à des investisseurs externes afin qu'ils injectent de l'argent dans l'entreprise, de l'argent dont cette dernière a besoin surtout à la suite d'une grande phase d'investissement qui vient d'être déployée récemment.

La dirigeante G6, admet néanmoins que cette structure actionnariale exclusivement familiale ainsi que le nombre réduit d'actionnaires ont le mérite de voir les intérêts de ces derniers converger et donc d'avoir une vision stratégique unifiée et cohérente. Cela constitue un atout justifiant notamment le succès à long terme de cette EF.

2) Instances de gouvernance :

Dans cette entreprise, il n'y a jamais eu d'instances de gouvernance familiale. La seule gouvernance qui existe est celle de l'entreprise au travers de son conseil d'administration. Selon la dirigeante G6, le besoin de développer une gouvernance duale ne s'est pas encore fait ressentir. Cela pourrait être dû, et comme elle le précise également pour ce qui est de la transmission, à la taille très réduite de l'entreprise et de la famille. On comprend ainsi que les instances de gouvernance d'entreprise jouent également, et au besoin, le rôle d'instances de gouvernance familiale.

Il n'existe pas d'organe dédié à la gestion des pouvoirs, relations, conflits et responsabilités entre les membres familiaux.

On est également en présence d'une gouvernance privilégiant la culture de l'oralité par rapport à l'écrit et au formalisme.

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Assemblée générale d'actionnaires Conseil d'administration	Les instances de gouvernance familiale n'existent pas (pas de conseil de famille, pas de charte familiale).
Les instances de gouvernance de l'entreprise jouent également le rôle d'instances de gouvernance familiale. Il y a confusion entre les deux types de gouvernance.	

3) La transmission

- **La planification :**

Selon la dirigeante G6, il n'y a pas eu de planification, telle que les chercheurs en EF la conçoivent. Cependant, cela ne veut pas dire qu'aucune planification n'avait été faite, en effet, les prédécesseurs savaient qu'il devait leur succéder, sauf qu'il n'y a pas eu le déclenchement du processus de transmission tel qu'on l'a présenté dans la première partie de notre recherche.

On est en présence d'une famille peu nombreuse malgré le fait que six générations se sont relayé la direction et le contrôle de l'EF.

On note que selon la dirigeante G6, les différentes transmissions qui ont eu lieu n'ont pas été planifiées d'une manière formelle, tel que préconisé par les chercheurs et spécialistes en EF. D'après elle, étant donné la taille réduite de l'entreprise et le nombre limité d'actionnaires et de parties prenantes, l'enjeu n'est pas important et ne nécessiterait donc pas un travail de planification et de formalisation de la transmission.

Au niveau de toutes les générations, la transmission de propriété s'est principalement faite au décès du propriétaire dirigeant, sans qu'il n'y ait un plan ou un calendrier de transmission bien établi. On retrouve encore une fois ici la primauté de la planification « informelle », non écrite, principalement orale de la transmission.

- **Points clés relatifs à certaines transmissions :**

- **Transmission G3 à G4 :**

Raymond Castarède a dû racheter les parts de ses cousins, et la marque est devenue « Raymond Castarède » avant de s'établir à « Maison Castarède » avec les transmissions suivantes.

- **Transmission G4 à G5 :**

Pas d'informations particulières quant au déroulement de cette transmission. Le successeur était le fils unique de Raymond Castarède, il n'y a donc pas eu de difficultés ou d'obstacles au bon déroulement de la succession.

- **Transmission G5 à G6 : un choix « imposé » qui se transforme en une vraie vocation**

Pour ce qui est de la transmission, c'est surtout par rapport à la 5^{ème} (génération 5 à la génération 6) qu'on a pu avoir le plus d'informations.

Le prédécesseur avait planifié la transmission et avait désigné assez rapidement son successeur : sa fille Florence, l'aînée de ses deux frères, qui soit dit en passant, n'ont pas manifesté d'intérêt pour l'EF. Ce choix se justifie par le fait qu'elle était la meilleure candidate pour le poste. D'ailleurs, Jean Castarède avait demandé à sa Florence de passer un Bac agricole pour qu'elle devienne exploitante avant de s'occuper du domaine.

C'est également le crash d'avion dont il a été victime en 1979, qui a poussé le dirigeant G5 à penser rapidement à la désignation d'un successeur qui a été faite au début des années 1980.

La dirigeante G6, au départ ne souhaitait pas reprendre l'EF et n'avait pas développé d'enthousiasme particulier à l'idée de succéder à son père : au début des années 80, elle était encore jeune étudiante vivant à Paris, s'imaginant travailler dans des produits féminins⁶⁴⁵, à 24 ans, l'armagnac ne l'intéressait pas particulièrement. Selon elle, on l'a en quelque sorte obligée à reprendre l'EF : « *Voilà en fait on m'a un peu obligée. Mon père m'a dit, sortie de mes études. Bon Ben j'ai acheté ce domaine, maintenant faut s'en occuper. Ouais bon j'ai passé mon bac agricole bon pour avoir des aides à l'époque, mais j'en ai pas eues. Mais peu importe. Et donc en fait au début j'étais pas ravie ravie hein* » (Florence Castarède).

Florence n'a pas répondu présente immédiatement à la demande de son père et a préféré prendre son temps. Après une maîtrise de gestion à Dauphine et une première expérience dans une grande société, c'est un événement ou plutôt une période particulièrement difficile (maladie) au début des années 90 qui lui a fait prendre conscience, une fois guérie, que c'était « un signe » et que c'était à elle de poursuivre l'aventure familiale. « *En 1991 je suis tombée gravement malade. Chaque jour, je pensais à la propriété. Guérie, je n'ai eu de cesse que de la*

⁶⁴⁵ <https://armagnacnews.com/florence-castarede-larmagnac-eau-de-vie/>

développer »⁶⁴⁶. Elle s'implique peu à peu dans le commerce de l'armagnac jusqu'à la prise des rênes de l'EF à partir des années 94-95.

La transmission du management a été faite avant le départ du dirigeant G5, cependant, la propriété n'a été transférée qu'au décès de ce dernier en 2015.

A son arrivée, Florence s'est découvert progressivement une passion pour l'activité de l'entreprise, « *Tout était à faire, à structurer.... Ce que j'aime le plus ? Les autres et les voyages. Finalement ce métier me satisfaisait pleinement.* ». Ce gain d'intérêt pour l'activité de l'entreprise a poussé Florence à essayer de tout découvrir et tout comprendre au métier. Elle n'a pas hésité à aller à la rencontre des clients et à visiter des pays à une époque où s'imposer comme une femme chef d'entreprise n'était pas toujours évident, voire rejeté. « *Donc en fait, c'est une fois que je m'y suis mis vraiment dedans que j'ai commencé à apprécier et que j'ai commencé à savourer la chance que j'avais de défendre un produit que j'aimais beaucoup, un produit de terroir, un produit de ma famille, un produit qui portait mon nom. Voilà. Donc en fait, ça s'est mis en place et aujourd'hui, évidemment, c'est toute ma vie, je travaille jour et nuit, entre guillemets.* » (Florence Castarède).

- Transmission G6 à G7 : une amélioration au niveau de la planification et de la communication

La dirigeante actuelle (G6) a entamé un travail de réflexion quant à la pérennisation de l'EF et la planification et l'organisation de la prochaine transmission.

Elle a déjà réuni son fils et tous ses neveux qui sont les successeurs potentiels, elle leur a présenté l'entreprise, leur a parlé de son activité et leur a demandé de se manifester et de discuter avec elle s'ils étaient intéressés par la reprise de l'EF. Cette annonce « officielle » de la volonté de transmettre l'EF, a permis à la dirigeante G6 d'identifier d'ores et déjà les candidats susceptibles de lui succéder : il s'agirait de son neveu et de son fils.

Le fils de Florence a déjà travaillé dans l'EF en 2021/2022 afin de découvrir le métier et de se faire une idée sur ce qu'impliquerait la reprise de cette EF.

Le neveu s'est déclaré environ à la même période où son cousin a travaillé dans l'EF. Reste à savoir maintenant, si ces derniers vont réellement s'engager dans cette voie, et le cas échéant,

⁶⁴⁶ <https://www.armagnac-castarede.fr/fr/presentation/16-revue-de-presse-castarede#>

comment opérer un choix entre les deux. A l'heure actuelle, on ne dispose pas encore d'éléments de réponses par rapport à cela.

III. Résilience et gestion des crises

Conflits

Comme on l'avait soupçonné, dans cette entreprise, et comme dans toute autre EF, les conflits sont inévitables. Comme pour les autres cas, on ne dispose malheureusement pas de beaucoup d'informations sur ce sujet qui est sensible et que les personnes interrogées ont toujours du mal à aborder.

On sait cependant que des tensions ont existé au niveau de la fratrie de la sixième génération (entre la dirigeante et l'un de ses frères) en raison notamment de la répartition inégale des parts entre eux. Ce dernier, non impliqué dans l'entreprise aurait été à l'origine de certaines tensions avec sa sœur, des tensions qui ont fini par se calmer grâce « *au bon sens qui a fini par l'emporter* » selon la dirigeante G6.

Selon la dirigeante, il n'y a pas de solution miracle pour gérer et résoudre les conflits, l'important c'est d'y faire face et d'agir dans l'intérêt de l'EF.

Crises

Cette EF a connu de nombreuses difficultés notamment en raison de la nature d'activité qui est par défaut sujette à de nombreux risques. On présente celles ayant eu un impact sur l'EF dans le tableau suivant :

Crise	Contexte	Réaction de l'EF et moyens mobilisés
La guerre du Golfe de 1991	Chiffre d'affaires de l'EF a été divisé par deux C'est la crise qui a le plus impacté l'activité et par conséquent la rentabilité de l'EF, cette dernière ne faisait quasiment plus de marge.	Démarchage de nouveaux clients et l'internationalisation via le développement de l'exportation Florence Castarède « <i>...il ne nous restait qu'un seul client, certes prestigieux, de mon grand-père. Alors j'ai prospecté, petit à petit, j'ai construit notre marque, présente désormais dans 45 pays</i> » ⁶⁴⁷ .

⁶⁴⁷ <https://www.armagnac-castarede.fr/fr/presentation/16-revue-de-presse-castarede#>

		La dirigeante G6 affirme que c'est l'exportation qui a sauvé l'EF du naufrage grâce à la fédération de nouveaux clients étrangers. Sans cette ouverture à l'international, l'entreprise aurait certainement coulé.
La crise financière russe (1998)	La maison Castarède a été l'un des premiers acteurs à démarcher le marché russe.	À la suite de cette crise, on a grandement redouté et appréhendé la défaillance des clients russes. Mais finalement, l'EF n'a pas été impactée significativement car c'est l'importateur qui a dû tout régler. ⇒ Importance des relations de confiance avec les différents partenaires, notamment les importateurs.
Crise Covid (2019)	Fermeture des CHR, qui constituent une part non négligeable de la clientèle de l'EF. Baisse de la production annuelle habituellement située entre 30 000 et 35 000 personnes d'environ 35% à 40%⁶⁴⁸, notamment en périodes de fêtes (novembre et décembre principalement) durant lesquelles les gens ont l'habitude d'acheter des cadeaux ainsi que des boissons alcoolisées : <i>« Le commerce, à la fois français et international, s'est arrêté pendant plusieurs semaines. L'armagnac est un produit très convivial. On ouvre traditionnellement un digestif en fin de repas entre amis. Côté ventes, les gens ont peur de rentrer dans les magasins, ou alors recherchent, notamment aux Etats-Unis, les marques qu'ils connaissent. Les cavistes peuvent passer moins de temps avec les clients. La fermeture des CHR est catastrophique. Dans les hôtels, on consomme des digestifs »</i>	Stratégie de repli et d'économie de coûts : - L'EF a bénéficié d'aides de l'Etat, principalement le chômage partiel. - le manque à gagner résultant de la baisse du chiffre d'affaires a été partiellement compensé par une économie de coûts liés par exemple à la réduction des frais de transport de déplacement de la dirigeante. - De nouveaux clients ont pu être démarchés grâce à la dirigeante qui a poursuivi son travail de prospection malgré les restrictions sanitaires ; les marges de l'entreprise se sont même améliorées par la suite.

⁶⁴⁸ <https://www.businessmarches.com/comment-castarede-plus-ancienne-maison-de-negoce-armagnac-traverse-crise/>

	(Florence Castarède, propos recueillis par Franck Stassi, 2021 ; www.businessmarches.com)⁶⁴⁹. - En raison de la fermeture des frontières : arrêt des salons et des déplacements à l'étranger - Poursuite des ventes mais à un rythme moins soutenu que d'habitude - Baisse de la fréquentation de la boutique : due à une baisse de fréquentation du boulevard Hausseman et de ses alentours (où se trouve le point de vente), à la généralisation du télétravail et à la fermeture du musée Jacquemart-André, ayant causé par ricochet la baisse de fréquentation de la boutique	
Guerre en Ukraine	L'activité a été impactée par cette guerre d'autant plus que l'Ukraine fait partie des pays où La maison Castarède exporte ses produits. <i>« J'ai rencontré mon importateur Ukrainien lors du dernier salon de Vinexpo Paris et nous faisons tous les plans pour 2022, les ouvertures de magasins, mon prochain voyage dans quelques mois et 8 jours après c'était la déclaration de la guerre. On sait très bien que cela va avoir des répercussions énormes sur l'économie, à la fois sur les matières sèches, les énergies. On sait que les coûts vont augmenter de façon importante, que les marges vont diminuer, que le CA va nécessairement diminuer ».</i> (Florence Castarède, propos recueillis par Arthur Oliveira, 2022)⁶⁵⁰.	- Démarchage de nouveaux clients dans un objectif de maîtrise du risque. - Entretien des relations durables et de confiance avec les importateurs - Poursuite de la formation des équipes de vente pour maintenir les compétences. <i>« Mon objectif c'est à chaque fois de créer des vrais liens avec mes importateurs, de les aider à former leurs équipes de vente, sur le terrain. Depuis le Covid je fais des formations en ligne mais ce n'est pas la même chose... ».</i> (Florence Castarède, propos recueillis par Arthur Oliveira, 2022).
Les enjeux climatiques	les changements climatiques constituent un vrai défi pour l'EF et pour toutes les entreprises du secteur, car la récolte s'en trouve directement impactée, d'autant plus que ces organisations ne bénéficient pas d'aides particulières servant à compenser l'effet des intempéries liées au réchauffement climatique.	

⁶⁴⁹ Op. cité.

⁶⁵⁰ <https://www.monsieurbaco.fr/2022/04/26/armagnac-castarede-le-temps-et-la-fougue/>

Ce réchauffement climatique est à l'origine de périodes de hausses et de baisses drastiques et inattendues de températures, ce qui est à l'origine de phénomènes de gel des récoltes comme cela a été le cas en 2021 et en 2022, ayant entraîné la perte de 50% de la récolte de la Maison Castarède.

Il s'agit d'un défi qui se pose non seulement à la Maison Castarède, mais également à tous les acteurs du secteur d'activité qui ont engagé un travail de réflexion quant aux plants à privilégier et à la manière de les rendre plus résistants à ces changements climatiques (Le Baco par exemple).

Ajoutons à cela, les problèmes de trésorerie qui en résultent, sachant que la production d'armagnac nécessite une période minimale de vieillissement de deux ans, sans compter l'année de la récolte, ce qui fait au total une période de deux ans et demi environ durant laquelle il n'y a pas de vente alors que les charges sont engagées : le BFR est donc très élevé dans ce type d'activité, et il risque d'augmenter davantage avec une récolte réduite de la moitié.

Synthèse :

L'entreprise a géré les crises en adoptant plusieurs stratégies clés qui lui ont permis de surmonter des périodes difficiles, notamment :

- **Disponibilité des ressources internes** : Les entreprises familiales, comme celle mentionnée, sont souvent plus résilientes grâce à leur capacité à mobiliser des ressources internes, notamment financières et à faire des sacrifices personnels pour préserver l'entreprise.
- **Adaptation commerciale** : Lors de crises comme la guerre du Golfe ou la crise de la COVID-19, l'entreprise a su diversifier ses marchés, notamment en se tournant vers l'exportation, ce qui a été crucial pour maintenir son chiffre d'affaires.
- **Gestion des coûts** : Pendant les périodes de crise, l'entreprise a réduit ses frais, notamment en diminuant les déplacements et en profitant des aides gouvernementales comme le chômage partiel.
- **Fidélisation des clients** : L'établissement de relations de confiance avec les clients a permis à l'entreprise de maintenir une base de clients fidèle, même en temps de crise.
- **Fidélisation des fournisseurs et des importateurs** : L'EF est sélective quant au choix de ses partenaires et s'engage à établir des relations basées sur la confiance et sur la durabilité.
- **Investissement dans l'outil de production** : Malgré les défis, l'entreprise a continué à investir dans ses capacités de production, ce qui lui a permis de se préparer pour l'avenir.

- **Mobilisation personnelle des dirigeants familiaux** : ces derniers n'ayant pas baissé les bras, se sont engagés corps et âme pour maintenir l'EF en vie, par attachement à l'héritage familial et par respect au travail des ancêtres.
- **La taille de l'entreprise et de la famille** : D'après la dirigeante G6, la résilience de son EF et notamment celle d'autres EF qui sont exclusivement détenues par un petit nombre d'actionnaires familiaux et dirigées par l'un d'eux est notamment expliquée par la convergence de leurs intérêts qui va unifier et harmoniser la prise de décision et définir par conséquent une voie claire et unique vers laquelle on souhaiterait orienter l'EF.

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

Bien qu'ayant préservé le métier d'origine, l'entreprise a fait l'objet d'une réorientation stratégique qui la place aujourd'hui dans une stratégie de niche avec une spécialisation dans la production exclusive de l'armagnac, destinée à une clientèle prestigieuse.

- ***Du négoce à la production*** :

A ses débuts, l'EF était une maison de négoce : on achetait du vin, on le distillait et on le vieillissait dans des fûts de chêne.

Le changement majeur d'ordre stratégique a été initié par le dirigeant G5 (Jean) qui a pris la décision de faire l'acquisition, en 1979-1980, d'une propriété : le Château de Maniban à Mauléon d'Armagnac dans le Gers, devenant ainsi producteur et non plus uniquement négociant d'armagnac possédant un domaine qui fait aujourd'hui 16 hectares de vignes. En effet, selon lui, « *on manquait de crédibilité en étant que négociant* » (Florence Castarède).

Cette opération stratégique a permis à l'entreprise de maîtriser toute sa chaîne de valeur et d'asseoir la marque et l'activité de l'EF autour de l'armagnac : « *Cela nous permet de rester maître de la production, de la distillation jusqu'au vieillissement de nos armagnacs dans des fûts de chêne de la région* » (Florence Castarède, propos recueillis par Charlyne Zirah en 2016)⁶⁵¹.

Il y a plus d'une quinzaine d'années, et afin de répondre aux besoins de la clientèle internationale, un showroom faisant office de point de vente, a été acquis et ouvert à Paris.

⁶⁵¹ Maison Castarède, une aventure familiale ! | Sommeliers International (sommeliers-international.com) : https://www.sommeliers-international.com/fr/Portraits-de-vignerons/maison-castarede_-une-aventure-familiale-.aspx

Aujourd'hui, l'entreprise fabrique son propre armagnac, mais continue de vendre l'armagnac d'autres producteurs : *« je sélectionne des fûts chez d'autres producteurs et je fais évidemment ma propre production grâce à mes vignes sur notre domaine d'armagnac. Voilà donc j'ai les deux, deux fonctions »*.

- **Spécialisation : mono produit : développement d'une expertise unique**

Depuis toujours et jusqu'à aujourd'hui l'entreprise est spécialisée dans la production et la vente d'armagnac *« Et je ne fais que de l'armagnac. Je ne fais pas du tout de vin »* (dirigeante G6)

Cette image d'expert a permis à l'entreprise de se construire une relation durable avec ses clients basée principalement sur la confiance mutuelle.

Pour les projets d'avenir, la dirigeante G6 envisage le développement de nouveaux produits tels que le whisky par exemple, une diversification lui permettant de démarcher de nouveaux clients et de faire du chiffre.

- **Internationalisation et marché de niche :**

Dans les années 90, ne souhaitant plus dépendre du marché local, sur lequel la concurrence est bien présente et est constituée de grands industriels et de marques reconnues (environ une quinzaine qui font environ 70% du marché en volume, y compris quatre qui monopolisent le marché), la stratégie d'internationalisation a été initiée par la dirigeante G6 qui a étendu le business à environ une cinquantaine de pays via des circuits traditionnels : restaurants, cavistes, bars et hôtels). *« Je suis moins présente sur le marché français car j'ai des concurrents qui y étaient déjà installés et quand un caviste a déjà 2 marques d'armagnac, en avoir une troisième, c'est compliqué surtout que ce n'est pas un produit très demandé »*. (Florence Castarède, propos recueillis par Arthur Oliveira, 2022)⁶⁵².

Cette stratégie s'est en quelque sorte imposée car, pour assurer le développement et la croissance de l'EF, et réduire également le risque d'une dépendance envers le marché local, on ne pouvait plus se contenter des clients historiques et il fallait cibler de nouveaux marchés. Aujourd'hui, l'EF réalise plus de 70% de son chiffre d'affaires à l'export, principalement en Angleterre, aux Etats-Unis, en Chine et en Italie.

Le continent africain est également dans le collimateur de la dirigeante G6, qui y a vu un potentiel de croissance lors de ses déplacements de démarchage. La Côte d'Ivoire, le Ghana et

⁶⁵² <https://www.monsieurbaco.fr/2022/04/26/armagnac-castarede-le-temps-et-la-fougue/>

le Nigeria sont des exemples de pays africains que la dirigeante souhaiterait desservir. Du côté du continent asiatique, en plus de la Chine, Florence Castarède voit dans le marché Vietnamien un vrai potentiel de développement.

Avec une part de marché d'environ 3%, l'entreprise s'est également tournée vers un marché de niche, visant ainsi une clientèle attirée par les produits de luxe comme par exemple Berry Bros & Rudd en Angleterre. Cette stratégie de focalisation lui permet également de se protéger, en acquérant l'image d'expert dans son domaine d'activité, réduisant ainsi le nombre de concurrents, qui s'est établi à environ une quinzaine.



L'entreprise ne dispose pas de points de vente à l'étranger, elle fonctionne via le recours à des agents exclusifs qui se chargent de vendre son armagnac à l'étranger, même si ce n'est pas toujours évident de convaincre les importateurs d'ajouter l'armagnac à leur portefeuille de produits, comme le souligne la dirigeante G6.

La dirigeante G6, animée par une volonté de développer son entreprise, a pour objectif de prospecter de nouveaux marchés à l'étranger et d'étendre ceux dans lesquels l'EF est déjà établie, notamment le marché américain qui est un marché stratégique ainsi que le marché anglais. Ces objectifs de croissance s'accompagnent alors d'une volonté de développer l'aspect commercial de l'activité.

La conjugaison du travail des ancêtres et de celui de Florence, qui a impulsé l'innovation et la croissance de l'EF, ont valu à cette dernière de passer de la 40^{ème} aux dix premières places du négoce en volume.

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Management familial marqué par un fort affectio-sociétatis	Le dirigeant G4 est décrit comme un « grand-père absolument charmant », jovial et convivial mais n'ayant pas un esprit commercial très poussé, selon lui, si le client souhaite acheter un produit, c'est à lui de faire l'effort de chercher et de se déplacer. Pourtant l'activité de l'EF repose principalement sur le relationnel et sur la capacité des responsables à aller chercher et fidéliser les clients.

La dirigeante G6 a notamment travaillé sur cet aspect qui a pu freiner dans un sens l'activité de l'EF.

Ayant fait des études en sciences de gestion et ayant intégré l'EF dans les années 80 à la demande de son père, la dirigeante G6 a toujours travaillé dans l'EF et a commencé à y occuper le poste de commerciale : sa mission consistait à faire du démarchage auprès d'une clientèle française et étrangère.

Une fois intégrée dans l'EF, la dirigeante G6 a développé une réelle passion pour son métier de commerciale, mais également pour l'activité de l'entreprise.

La dirigeante G6 se dit très attachée à l'histoire familiale, au nom Castarède et en être très fière : elle a un fort affectio-societatis qui s'est développé progressivement au fur et à mesure qu'elle prenait plus de responsabilités dans l'EF « *Donc en fait, c'est une fois que je m'y suis mis vraiment dedans que j'ai commencé à apprécier et que j'ai commencé à savourer la chance que j'avais de défendre un produit que j'aimais beaucoup, un produit de terroir, un produit de ma famille, un produit qui portait mon nom. Voilà. Donc en fait, ça s'est mis en place et aujourd'hui, évidemment, c'est toute ma vie, je travaille.* ». (dirigeante G6)

Intendance : sans avoir voulu entrer dans les détails, la dirigeante G6 confirme que les différents dirigeants familiaux qui se sont succédé, ont fait des sacrifices au nom de l'EF, que d'autres personnes ne seraient pas disposées à faire.

Fort affectio-societatis : des souvenirs d'enfance, des visites de la propriété familiale, des traditions familiales, c'est ce qui a notamment construit au fil du temps et progressivement un attachement des membres familiaux à l'EF : « *Dès que nous arrivions chez lui (son grand-père), avec mes frères, le rituel consistait à nous mesurer devant les barriques et nous peser. Notamment dans le chai historique de la famille à Lavardac.* » (Florence Castarède, propos recueillis par Frédéric Alvado, 2019)⁶⁵³.

Très attachée à son héritage familial, Florence Castarède s'est engagée depuis l'intégration de l'EF à développer la marque et à faire connaître le nom Castarède à travers le monde.

« *Jour après jour, je m'engage à poursuivre l'œuvre de mes ancêtres, en défendant l'art de vivre du Sud-Ouest, sa convivialité, ainsi qu'en faisant la promotion à travers le monde, de notre bel armagnac.* » (Florence Castarède, propos recueillis dans : *La dépêche*, 2024⁶⁵⁴) ».

⁶⁵³ <https://armagnacnews.com/florence-castarede-larmagnac-eau-de-vie/>

⁶⁵⁴ <https://www.ladepeche.fr/2024/03/04/maison-castadere-190-ans-passes-et-toujours-jeune-11803026.php>

	« Aujourd'hui, lorsque je trouve un de nos armagnacs dans un restaurant au bout du monde, j'ai l'impression qu'il s'agit d'un de mes bébés » (Florence Castarède) ⁶⁵⁵
La valorisation de la qualité	Les millésimes font l'objet d'un processus de sélection très pointu puisque la clientèle ciblée par l'EF est constituée de connaisseurs et d'amateurs d'armagnac. L'objectif étant d'offrir à cette clientèle une palette aromatique diversifiée et haut de gamme, ce qui vaut d'ailleurs à l'armagnac de cette EF d'être sélectionné pour honorer les grandes tables. De même, Maison Castarède est depuis 2013 partenaire de la Maison Diva Spirit France qui propose aux cavistes et aux restaurateurs une gamme de spiritueux triés sur le volet, dont l'armagnac Castarède depuis 2015. Ce partenariat a l'avantage de permettre à La maison Castarède de toucher de nouveaux clients en France, notamment en Province. L'un des atouts de cette EF, c'est l'emplacement de la propriété et du vignoble de l'armagnac : la propriété familiale est située en plein cœur du Bas-Armagnac qui représente un terroir « <i>sableux donnant des eaux-de-vie des plus fines et fruitées</i> »⁶⁵⁶ et qui est très prisé des connaisseurs. D'ailleurs, et comme le souligne la dirigeante G6, la qualité supérieure de l'armagnac Castarède s'explique notamment par une période de vieillissement en fût de chêne supérieure au minimum imposé par la réglementation. On peut citer l'exemple de l'Armagnac Nismes Delclou VSOP - 40° dont l'appellation VSOP en Armagnac indique un âge minimum de vieillissement de 4 ans. Le VSOP de cette EF est resté au moins 8 ans en fût de chêne. Notons enfin, que le domaine est classé HVE niveau 3 depuis 2020. Témoignage : « <i>Tous (millésimes et assemblages) ont en commun une richesse aromatique impressionnante, sans fausse note, sans amertume, l'alcool est parfaitement intégré et le fruit reste présent même sur les millésimes les plus anciens. Le rancio, emblématique des très vieux Armagnacs, est également présent sur les plus vieux jus. Mais surtout, fait rare sur les vieux alcools, les Armagnacs Castarède parviennent à conserver une très belle fraîcheur, même sur les millésimes les plus âgés</i> »⁶⁵⁷. Le choix de fabrication des futs a été également pensé de manière à optimiser le processus de maturation. L'EF fait fabriquer les siens dans une tonnellerie artisanale locale à base de chênes pédonculés de la région⁶⁵⁸. Le vieillissement se fait dans des chais qui datent du XVI^{ème} siècle qui selon la dirigeante G6, ont l'avantage d'être

⁶⁵⁵ <https://www.armagnac-castarede.fr/fr/presentation/16-revue-de-presse-castarede#>

⁶⁵⁶ Op cité.

⁶⁵⁷ <https://privatewhiskysociety.com/castarede-la-ancienne-maison-darmagnac/>

⁶⁵⁸ Arthur Oliveira (2022), « Armagnac Castarède : le temps et la fougue ». <https://www.monsieurbaco.fr/2022/04/26/armagnac-castarede-le-temps-et-la-fougue/>

	humides et en terre battue, ce qui les protège des variations de températures et contribue à faire des eaux-de-vie souples et rondes. En 2016, l'entreprise a été labellisée « Entreprise du Patrimoine Vivant » (EPV), un label officiel français, créé en 2005 et délivré sous l'autorité du ministère de l'Économie et des Finances. Il vise à récompenser et à valoriser des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels jugés comme d'excellence. Cette distinction met en avant tout un savoir-faire ancestral et des traditions uniques allant de la vendange, à la distillation jusqu'au vieillissement.⁶⁵⁹ Cette excellence vaut d'ailleurs à la Maison Castarède la réception de plusieurs prix et médailles lors de concours nationaux et internationaux. Elle a remporté par exemple en 2017 une médaille d'or au Concours Général de Paris, et le titre de « Best Armagnac of the World » ainsi qu'une médaille d'argent au Salon de l'agriculture en 2024. Par ailleurs, les Armagnac Castarède sont prisés par une clientèle prestigieuse : - Lors du G8 de 2003 à Evian, les chefs d'Etat présents ont reçu chacun une bouteille millésimée de leur année de naissance signé Maison Castarède. - Les Armagnacs Castarède s'invitent aux plus grandes tables étoilées : ils ont été servis au Gavroche à Londres au cours du dîner le plus cher du monde parmi des bouteilles d'anthologie. - L'Amateur de bordeaux (devenu L'Amateur de vins & spiritueux depuis 2010), sélectionne le « 1900 » comme l'une des douze bouteilles de rêve à avoir dans sa cave pour le troisième millénaire. - L'Armagnac Hors d'Age a été servi dans les salons et en classe affaire des vols moyen et long courrier d'Air France pendant près de dix ans. - Les Armagnacs Castarède sont présents dans tous les duty-free de France.⁶⁶⁰ La qualité supérieure des produits de cette EF est également due à l'ancienneté des maîtres de chais d'environ une vingtaine d'années, ce qui permet à ces derniers de se construire une vraie expertise et de disposer de temps suffisant pour se transmettre le savoir-faire dans la tradition quant au choix des meilleures productions, des méthodes de distillation, d'élevage et de vieillissement.
Prestige et capital ancienneté	Le succès de la Maison Castarède tient également au prestige, à la notoriété et au gage de confiance associés au nom Castarède, mais également à la rareté de la collection d'armagnacs millésimés qui sont plus de quarante.

⁶⁵⁹<https://www.ladepeche.fr/article/2017/04/11/2554520-la-maison-d-armagnac-castarede-reconnue-entreprise-du-patrimoine-vivant.html>

⁶⁶⁰<https://www.grandsudinsolite.fr/1417-47-lot-et-garonne-l-armagnac-castarede-reconnu-dans-le-monde-entier.html>

	« Ben au niveau marketing j'ai pas besoin de faire beaucoup de publicité parce que quand je dis Florence Castarède d'armagnac Castarède. Bon ben voilà, tout est dit entre guillemets... » (Florence Castarède).
Innovation dans le respect des traditions	Elargissement de la gamme sous l'impulsion de la dirigeante G6 qui est à l'origine de nouveaux assemblages comme celui dédié aux accords entre Armagnac et cigares. La dirigeante G6, dans son optique de démarchage de nouveaux clients, et souhaitant innover également son mode d'emploi, envisage notamment de passer par des plateformes commerciales, comme des salons digitaux par exemple⁶⁶¹. Afin de suivre les évolutions de son environnement et préserver son positionnement concurrentiel, l'EF bien que fidèle à ses traditions, s'est lancée en 2021 dans un grand projet de rénovation de son outil de production (le vieil alambic par exemple). Elle a également fait l'acquisition d'outils et de machines nécessaires à l'évitement des traitements phytosanitaires⁶⁶². L'innovation a consisté également en un travail de restructuration entière du vignoble : des vignes âgées de plus de 60 ans ont dû être arrachées et replantées, de même la répartition des cépages a été revue : on a planté du baco qui vient remplacer progressivement l'ugni blanc, et on a réduit la surface dédiée à la folle blanche qui est un cépage très fragile et capricieux.⁶⁶³ Notons que ce travail d'innovation s'est fait dans le cadre d'un respect total et d'un attachement infaillible aux traditions et au travail qui avait été fait par les ancêtres : « Je suis très attachée à mes ancêtres. J'ai donc récupéré l'alambic de mon grand-père qui date de 1942 qui était dans la maison de négoce qui était initialement dans le Lot-et-Garonne et que j'ai rénové il y a 2 ans. Les spécialistes que je connais trouvent que c'est un très bon alambic car il distille de façon lente, autour de 55°. La seule transformation que l'on a fait c'est de passer la chauffe au gaz au lieu du bois initialement car c'est plus facile ». (Florence Castarède, propos recueillis par Arthur Oliveira, 2022)⁶⁶⁴. Le savoir-faire ancestral et le respect des traditions se reflètent à travers notamment⁶⁶⁵ : - Le travail de distillation qui se fait sur la propriété selon la méthode traditionnelle : le vin n'est brûlé qu'une seule fois, avec deux alambics, dont un est âgé de plus d'un demi-siècle (évoqué plus haut).

⁶⁶¹<https://www.businessmarches.com/comment-castarede-plus-ancienne-maison-de-negoce-armagnac-traverse-crise/>

⁶⁶²Arthur Oliveira (2022), « Armagnac Castarède : le temps et la fougue », <https://www.monsieurbaco.fr/2022/04/26/armagnac-castarede-le-temps-et-la-fougue/>

⁶⁶³Pour avoir une idée sur la typologie des cépages de l'armagnac, consulter le site suivant : <https://www.armagnac.com/fr/content/les-cepages.html>

⁶⁶⁴Op cité.

⁶⁶⁵<https://www.tourisme-gers.com/armagnac-castarede-mauleon-d-armagnac-124898>

	- Le vieillissement plus long, voire doublé par rapport au minimum légal dans des fûts de chêne noir fabriqués d'une manière artisanale. - La mise en bouteille se fait sur la propriété L'innovation touche également l'aspect marketing avec la proposition de bouteilles écoresponsables, les « Green Gen Bottles », fabriquées à Toulouse et conçues en lin français issu de l'agriculture bio, écoresponsable et durable. Notons que les emballages, bouteilles, étuis, étiquettes et fûts sont fournis par des entreprises locales, minutieusement sélectionnées par la Maison Castarède. Pour ce qui est de la communication, et après écoute de ses clients, l'EF a mis en place une politique de digitalisation fondée sur la modernisation de son site web, la création d'une page Facebook, d'un compte twitter et d'une chaîne YouTube. Des jeux concours avec des bloggeurs ont été également lancés afin d'associer la présence de l'EF sur les canaux numériques.
Durabilité et relations avec les partenaires	Clients, importateurs, banquiers. On choisit des partenaires et on s'allie « avec des personnes qui ont le même état d'esprit, l'esprit de famille et l'esprit de la continuité du prolongement de des valeurs de l'entreprise. » (Florence Castarède).

3) Particularités de la politique financière

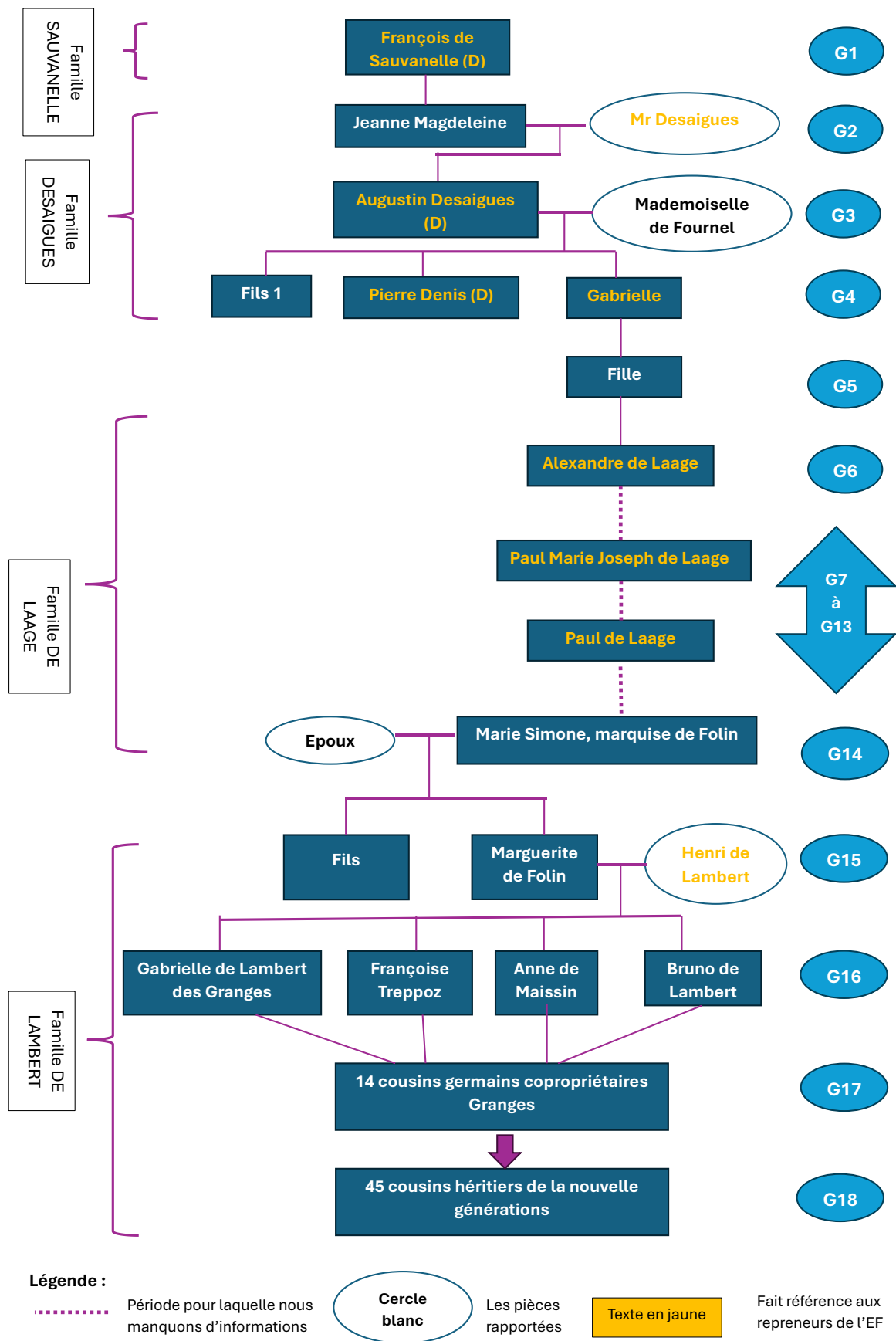
Dans cette EF également, on est en présence d'une politique financière marquée par sa prudence du type « bon père de famille » :

Politique financière	
Politique de financement	Priorité à la constitution de réserves : Etant une petite entité de taille humaine d'une dizaine de salariés permanents, les capitaux propres de l'EF ne sont pas très élevés, mais on a pris l'habitude de toujours garder de l'argent en réserves. Recours à l'endettement : L'entreprise peut compter néanmoins sur la confiance des banquiers qui lui accordent sans problème des prêts, d'où le recours régulier à l'endettement.
Politique d'investissement	Prudence manifeste dans l'allocation des ressources financières et processus de choix et de sélection des projets d'investissements en fonction des besoins réels de l'entreprise, et non pour suivre des tendances.
Politique de dividendes	On a l'habitude de mettre de l'argent en réserves et de distribuer peu de dividendes, sachant que depuis 2017/2018, on a suspendu la distribution des dividendes afin d'affecter l'argent au financement des investissements et reconstituer également les réserves de l'entreprise qui ont diminué en raison du financement du développement de l'EF.

Section 8 : Château de Sales

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise - Château de SALES		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Château de SALES	Esprit de famille Unité Dialogue Communication Transparence Démocratie Solidarité <i>Respect : « on a une charte de valeurs qui tient en trois mots, c'est le respect de la famille, de la terre et des hommes qui travaillent sur la terre. »</i>
Forme juridique	SAS à conseil d'administration pour l'activité économique et un GFA pour le foncier	
Lieu	Libourne	
Année de constitution	1578	
Activité actuelle	Viticulture	
Génération au pouvoir	17ème génération (transmission à la 18 ^{ème} génération en cours)	
Dirigeant actuel	Marine Treppoz (présidente du CA) et Vincent Montigaud (directeur général)	
Effectif moyen	Moins de 20 employés	



Avec près de cinq siècles d'existence, le Château de Sales représente aujourd'hui la plus vaste propriété de Pomerol. Depuis l'année 1578, quatre familles se succèdent et rassemblent cinq siècles d'histoire, au cœur de la région Libournaise : Les Sauvanelles, les Desaignes, les De Laage, les De Lambert.⁶⁶⁶ Constituant aujourd'hui le domaine le plus vaste de l'appellation Pomerol, Château de Sales, à la fois maison familiale et exploitation, hérité de mère en fils, de père en fille, d'oncle à neveu depuis près de cinq siècles, représente une rareté, une exception dans un paysage économique actuel marqué par la disparition progressive des propriétés familiales au profit de gros investisseurs institutionnels.

1578-1735 : Des SAUVANELLES aux DESAIGUES⁶⁶⁷ :

L'histoire de cette EF remonte à l'année 1578, avec les frères Sauvanelle maires ou jurats de Libourne qui arrivent sur les terres durant la deuxième moitié du XVIème siècle et font l'acquisition du château de Sales en prenant un bail à fief auprès des moines de Saint-Emilion. Ils participent à l'essor de l'exploitation dès 1602, année marquant le début de la réussite de l'exploitation viticole, grâce à l'exportation de leur vin blanc et rouge vers l'Espagne.

En 1643, la famille Sauvanelle décide de faire construire le Château au sein de la propriété, jusque-là dotée d'une simple maison forte. La chartreuse de style Louis XIII connaît quelques modifications au cours des XVIIIe et XIXe siècles et représente aujourd'hui un élément emblématique de cette propriété viticole.

Plus de 150 ans plus tard, la famille alors représentée par François Sauvanelle, et faute d'héritier masculin, transmet en 1735 la propriété à sa fille Jeanne Magdeleine lors de son mariage avec Mr Desaignes.

1735-1856 DES DESAIGUES AUX DE LAAGE :

A partir de l'année 1735 et jusqu'en 1856, la propriété est gérée et transmise au fils de Jeanne Magdeleine, Augustin Desaignes. Ce dernier se marie avec Mademoiselle de Fournel. Ensemble, ils ont plusieurs enfants, dont deux fils qui choisissent l'exil et la Vendée pendant la Révolution. Les femmes restent au Château de Sales. La famille traverse alors une période très difficile : Madame Desaignes et sa fille Gabrielle sont emprisonnées et ne sont libérées qu'à la

⁶⁶⁶ <https://www.larvf.com/chateau-de-sales,10495,402206.asp>

⁶⁶⁷ L'historique a été repris depuis le site internet officiel de l'entreprise, consultable depuis ce lien : <https://www.chateau-de-sales.com/>

chute de Robespierre. Le document attestant leur levée d'écrou est d'ailleurs conservé au Château.

Leur épreuve ne s'arrête pas là... Le domaine est saisi par l'État et le Château pillé. À leur retour, de leurs biens, elles ne retrouvent que deux chaises. N'ayant peur de rien, Gabrielle, se bat pour récupérer la propriété et y parvient. Elle rachète l'intégralité du domaine, à trois hectares près.

Au retour d'immigration de son frère Pierre Denis en 1802, Gabrielle lui laisse la propriété du Château de Sales. Pierre Denis Desaignes meurt sans héritier. La propriété est transmise en 1857 à Alexandre de Laage, petit-fils de sa sœur Gabrielle à son décès, marquant ainsi un nouveau tournant dans cette histoire familiale, avec un nouveau changement de nom.

1857-1949 DES DE LAAGE AUX LAMBERT :

Le domaine demeure la propriété des de Laage jusqu'à la mort de Paul. La famille avait occupé des fonctions de conseiller du Roi, receveur des tailles. En 1830, Paul Marie Joseph de Laage de Meux démissionne de son poste de magistrat. C'est le début de la maison de commerce « P. Delaage et Cie ». Elle va assurer le développement de la famille durant le XIXe siècle

Le domaine est transmis en 1949 aux enfants de Marie Simone, marquise de Folin, fille de Paul de Laage. Sa fille, Marguerite de Folin épouse Henri de Lambert, officier dans l'armée française, à la veille de la Seconde Guerre mondiale. Il prend peu à peu la direction du domaine de Sales avant d'en devenir propriétaire en 1979. Il devient de ce fait la figure emblématique du Château de Sales.

1949-1982 : HENRI DE LAMBERT, FIGURE EMBLÉMATIQUE DE SALES :

Henri de Lambert œuvre toute sa vie, tant pour la propriété que pour l'appellation Pomerol. Celui qui est joliment qualifié de « syndicaliste et seigneur » par la revue l'Amateur de Bordeaux est le pionnier de la modernisation du Château. Il augmente la surface en culture, passant de 28 à 47,6 hectares, et améliore la qualité en misant sur les progrès techniques. Parallèlement, l'appellation connaît une notoriété fulgurante. Henri de Lambert devient une figure emblématique de Pomerol.

Ainsi, il occupe la fonction de président du Syndicat Viticole de Pomerol de 1969 à 1990. Il est également président du Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux de 1979 à 1980 et président de la CNAOC (Confédération Nationale des producteurs de vins et eaux-de-vie de vin à Appellations d'Origine Contrôlées) de 1983 à 1986.

Il a été nommé Chevalier de la Légion d'Honneur à titre militaire.

À la mort de sa femme, Marguerite de Lambert, la propriété est transmise à leurs quatre enfants : Gabrielle de Lambert des Granges, Françoise Treppoz, Anne de Maissin et Bruno de Lambert. Ce dernier reprend l'exploitation en 1982, au moment du départ à la retraite d'Henri de Lambert.

1982-2017 : BRUNO DE LAMBERT, 35 ANNÉES À LA TÊTE DE L'EXPLOITATION :

Pendant ces trente-cinq années, Bruno de Lambert dirige l'exploitation et partage son amour de cette propriété exceptionnelle. Précurseur de l'œnotourisme, il ouvre la propriété et transmet aux visiteurs sa vision du vin. Refusant de céder aux modes, il s'emploie à respecter et valoriser le terroir de Sales pour faire un vin tout en rondeur et en amabilité.

Pour son travail effectué durant toutes ces années, il est élevé au grade d'Officier de l'ordre du Mérite agricole. Il partage cette récompense avec les employés de la propriété, qu'il appelle « la grande famille de Sales ».

2017-aujourd'hui : LA NOUVELLE GÉNÉRATION AUX COMMANDES :

Lorsque leur oncle et père part à la retraite en 2017, les quatorze cousins germains, copropriétaires du Château de Sales se mobilisent pour prendre la relève, avec la confiance de leurs parents. Ils sont unanimes : tous ont émis le souhait de garder la propriété dans le giron familial⁶⁶⁸, Ils nomment l'une d'entre eux, Marine Treppoz, présidente de la nouvelle société d'exploitation. Au même moment, Vincent Montigaud est recruté comme directeur général. Ce libournais a passé 23 ans chez Baron Philippe de Rothschild, dont 16 comme directeur général du Domaine de Baronarques. C'est la première fois, depuis la création de l'entreprise familiale, que la direction de cette dernière est assurée par un membre externe à la famille.

Ensemble, ils incarnent la nouvelle gouvernance du Château de Sales. L'ambition de cette génération est de donner une place de choix à la propriété au sein de l'appellation Pomerol et de faire du Château de Sales une référence en matière de qualité, d'image et de gestion familiale... pour le transmettre à la génération suivante et faire que l'aventure continue. En effet, certains membres de la génération 17 ont entamé le processus de transmission à la génération suivante, marquant ainsi la volonté de cette famille de perpétuer et de continuer l'aventure familiale avec les générations futures.

⁶⁶⁸ <https://www.sudouest.fr/gironde/libourne/pomerol-la-montee-en-gamme-du-chateau-de-sales-6753851.php>

II. Gouvernance et transmission

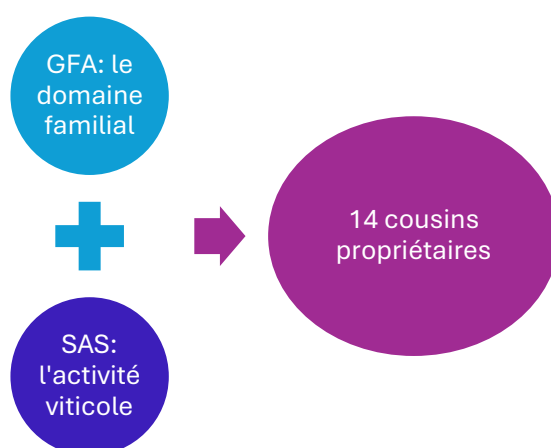
1) Structure de l'actionnariat

- **Structure du capital :**

On a dans cet exemple, une conception à la fois inclusive mais sélective de la famille : seuls les repreneurs et actionnaires familiaux ont leur mot à dire en ce qui concerne l'entreprise, mais les générations futures sont intégrées dans le processus de communication et sont appelées progressivement et selon les besoins à s'impliquer dans l'EF ; les membres de la génération suivante auront également et in fine leur part dans l'EF.

Les pièces rapportées ne sont pas intégrées dans l'actionnariat actuel, mais par le passé, les transmissions se sont faites aux gendres, en l'absence d'héritier masculin direct familial, ces derniers ayant repris avec leurs épouses la propriété ainsi que la direction de l'EF. Bien qu'excluant les femmes de la famille, le droit d'ainesse a pourtant joué un rôle important dans ces transferts de propriété et dans la définition du nombre de propriétaires et donc la structure du capital. Ces derniers n'ont jamais été nombreux, jusqu'à aujourd'hui d'ailleurs, ce qui pourrait sembler étonnant surtout que l'on sait que l'entreprise a vu passer 17 générations. Selon ce droit d'ainesse, c'est le fils aîné qui est l'héritier par défaut, s'il meurt ou n'a pas d'héritier c'est la sœur qui reçoit l'héritage : « *Et nous, c'est comme ça que ça s'est passé quasiment à chaque fois jusqu'au père de ma grand-mère.* » (Présidente du CA).

La propriété de l'EF a toujours été exclusivement familiale. L'actionnariat actuel de cette entreprise familiale est réparti entre un nombre restreint de propriétaires, à savoir les 14 cousins de la 17^{ème} génération. Deux structures existent : un GFA pour la partie foncière et une SAS pour la partie liée à l'exploitation. Les cousins possèdent des parts dans chacune de ces deux entités juridiques. Selon Marine Treppoz, une succession de structures juridiques a été opérée au fil des générations, mais toujours dans une optique de continuité de l'activité et toujours au sein de la même famille « *Une société a été créée pour chaque génération, à peu près* » (Présidente du CA).



2) Instances de gouvernance :

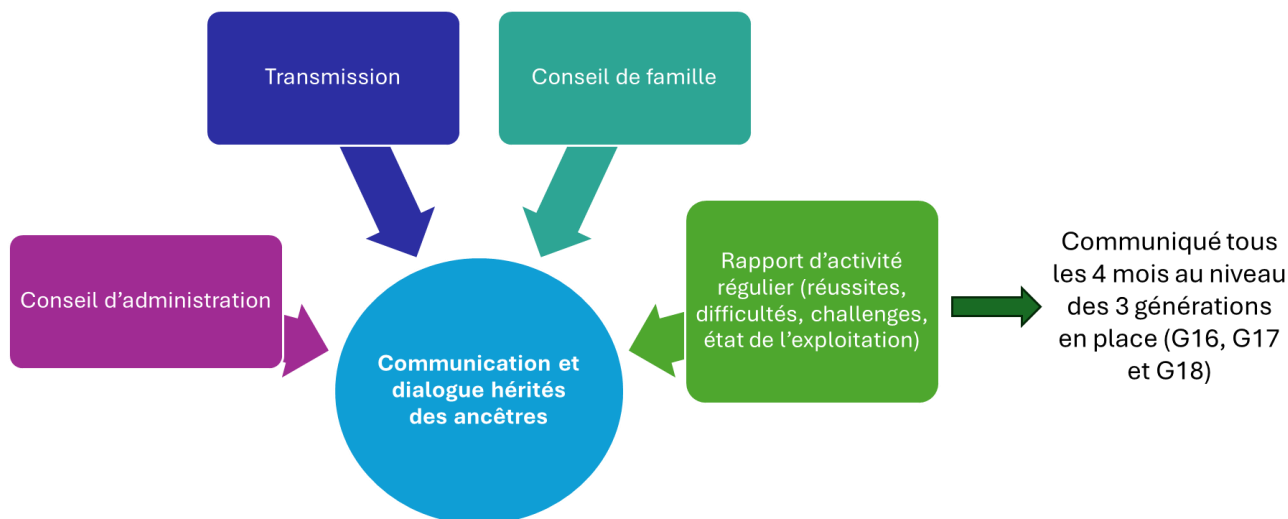
Il y a une vraie prise de conscience de l'importance et de l'utilité de la mise en place d'une gouvernance duale considérant à la fois les besoins de l'entreprise et de la famille. La gouvernance d'entreprise existe bien évidemment et est représentée par un conseil d'administration constitué des membres familiaux propriétaires. Marine Treppoz est la présidente du conseil et c'est elle qui est le plus en contact avec le directeur général Vincent Montigaud, et donc avec l'activité économique de l'entreprise. La gouvernance familiale récemment mise en place est constituée d'un conseil de famille, qui a entamé la rédaction d'une charte familiale. Ainsi, c'est au sein de ce conseil que sont désormais gérés les relations et conflits d'intérêts entre membres familiaux et sont pensés les rapports de forces et pouvoirs entre eux et les différentes parties prenantes.

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Conseil d'administration : constitué exclusivement des actionnaires familiaux, 7 membres parmi les cousines de la 17^{ème} génération. La présidence du conseil est confiée à l'un d'eux (Marine Treppoz). - Les membres du conseil (les cousins) ont des profils très différents, et leur « diversité » est ce qui fait leur force, car c'est ce qui permet d'avoir des regards croisés sur l'avenir de l'EF et donc d'enrichir la réflexion stratégique.	- Il existe un conseil de famille : qui va assurer le dialogue entre la partie exploitation et la partie foncière et éviter / gérer les conflits d'intérêts pouvant naître entre les deux. => Le conseil est en train de se mettre en place et il regroupe 3 générations. (G16, G17 et G18). - Une charte des valeurs familiales a également été rédigée par les membres familiaux et sert de référence et de ligne directrice pour les choix que les propriétaires familiaux seront amenés à faire que ce soit au sein de la famille ou au sein de l'entreprise. « <i>« on a une charte de valeurs qui tient en trois mots, c'est le respect de la famille, de la terre et des hommes qui travaillent sur la terre. » (Marine Treppoz).</i>

Notons que cette gouvernance avec ses différentes structures et mécanismes repose sur des valeurs essentielles et très chères à la famille, qui sont la transparence et le dialogue. En effet, ces deux valeurs reviennent très souvent dans le discours des répondants, ce qui nous laisse penser qu'il s'agit d'une variable ayant joué un rôle essentiel dans la réussite des transmissions mais également dans la préservation de l'équilibre familial et entre le système « famille » et le système « entreprise ». En effet, évoquant ces principes comme étant des valeurs familiales

ancestrales, Marine Treppoz confirme la volonté de privilégier le dialogue entre tous les membres familiaux et ce, dans une transparence totale.

Ce dialogue, on le retrouve à la fois au sein du conseil d'administration, du conseil de famille, mais également au travers de communications officielles et régulières faites par la direction à l'attention des membres familiaux concernés par l'EF (générations 16, 17 et 18).



Gestion des conflits :

Avec l'arrivée de la génération 17, il y a eu une réelle volonté d'anticiper et de gérer les conflits pouvant naître entre les propriétaires familiaux en raison notamment de divergences d'intérêts et d'attentes à l'égard de la gestion de la partie foncière et de la gestion de l'exploitation. Ce travail se fait au sein des instances de gouvernance familiale, en l'occurrence le conseil de famille « *Et entre les deux [le foncier et l'exploitation], en tout cas, il faut quelque part un cercle qu'on a appelé, nous, le conseil de famille, et qui est ce qu'on est en train de mettre en place, qui soit une espèce de représentation de la famille. Parce qu'entre le foncier et l'exploitation, il peut y avoir des tas de conflits d'intérêts.* » (Présidente du CA).

Contrairement aux autres cas étudiés, dans cette entreprise il y a une volonté de tenir compte à la fois des intérêts de l'entreprise et de ceux de la famille avec une légère tendance vers la priorisation de la famille, l'activité économique étant un gage de sauvegarde de la propriété familiale et donc de la cohésion familiale « *La seule chose qui nous importe, c'est que la famille, elle, en sorte, grandie.* »

Un travail de réflexion et de mise à jour s'est fait également sur les non-dits, un travail qui a mobilisé tous les propriétaires familiaux afin qu'ils puissent s'exprimer librement et en toute

transparence sur leurs besoins, attentes, inquiétudes etc.: *« si on ne les comprend pas, on ne peut pas comprendre les réactions des uns et des autres. » (Présidente du CA).*

L'équité et l'égalité étant des valeurs chères à la famille et notamment aux membres de la nouvelle génération au pouvoir, chaque membre du conseil a le même poids que tous les autres membres : *« Et tous ces gens-là, ont la même voix dans le conseil parce que c'est important que tout le monde soit reconnu dans ses besoins. » (Présidente du CA).*

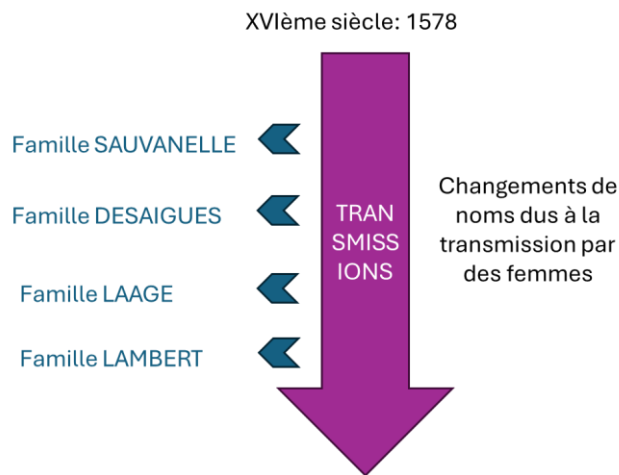
Chaque décision prise, doit l'être à l'unanimité et non à la majorité. Tant que l'unanimité n'est pas atteinte, les discussions restent ouvertes et aucune décision n'est prise. *« Tant qu'on n'a pas obtenu une unanimité, on continue de discuter. » (Présidente du CA).*

Comme on l'a évoqué plus haut, l'un des grands changements opérés avec cette nouvelle génération est la nomination d'un directeur général externe à la famille. Cette décision s'inscrit dans une volonté de préserver l'unité familiale, d'autant plus que le nombre d'actionnaires a augmenté (14 cousins), contrairement aux générations précédentes (ex : génération 16, 4 propriétaires frère et sœurs). Conscients que la multiplication du nombre de propriétaires constitue un terrain favorable à l'apparition de conflits et de tension dus à la divergence des intérêts et points de vue, les cousins de la génération 17 ont décidé de nommer un dirigeant externe assurant la neutralité et l'objectivité qu'on peut difficilement atteindre lorsque le dirigeant est un membre familial. *« Du coup ce qu'on disait c'est qu'avoir un cousin qui soit le gérant ou le directeur général, et devant rendre des comptes à ses autres cousins, c'est extrêmement difficile et c'est souvent assez inconfortable.....On se retrouve dans des conflits où le cousin peut se sentir très isolé, ça peut casser des dynamiques et des équilibres dans une famille. » (Présidente du CA).*

3) Transmission :

- **La planification :**

Comme évoqué plus haut, le droit d'ainesse a joué un rôle primordial dans le choix des successeurs, la question ne se posait donc pas, puisqu'on savait dès le départ que ça serait le fils aîné qui hériterait de tout. D'où la succession de quatre noms de familles différents, puisque dans certaines transmissions, en l'absence de fils, c'était le gendre qui reprenait l'EF.



Par la suite (on ignore à partir de quelle génération exactement), le travail de réflexion quant à la planification des transmissions a émergé. Selon les dires de la propriétaire G17, Marine Treppoz, les dernières transmissions ont été bien préparées et planifiées, sans pour autant avoir été formalisées par écrit.

Un point très important a été évoqué durant l'entretien et concerne principalement les générations 16, 17 et 18, c'est le rôle joué par la communication et le dialogue qui ont aidé les membres familiaux à faire un point sur les transmissions passées et à réfléchir à la manière dont on évite les erreurs du passé, en s'inscrivant ainsi dans un processus d'amélioration continue. On est même allé chercher l'information auprès d'autres familles propriétaires « *on a beaucoup, beaucoup réfléchi, on a beaucoup, beaucoup partagé avec les gens autour de nous sur ce qui avait réussi pour eux et ce qui avait raté pour eux au moment notamment des transmissions. Donc on a fait beaucoup de partages, d'expériences avec d'autres familles autour de nous. dégagé un certain nombre de lignes directrices* » (Présidente du CA).

- **Objectif de continuité de l'unité familiale :**

Ce qui est frappant dans le cas étudié, c'est que l'exploitation (activité économique = production de vin) s'est poursuivie seulement dans l'objectif de préserver la maison / propriété familiale « *pour pouvoir garder la maison, compte tenu du coût d'entretien d'une maison comme ça, il faut pouvoir garder l'exploitation.* » (Marine Treppoz, présidente CA G17).

=> L'activité est ainsi au service du foncier et ce dernier est au service de la préservation de la cohésion et de l'unité familiales. Il fallait donc absolument garder l'activité entre les mains de la famille, car elle est à l'origine de la préservation de la maison familiale.

- **Points clés relatifs à certaines transmissions :**

Ayant été détenue par 17 générations et étant en passe d'être transmise à la 18^{ème} génération, il n'a pas été possible de collecter des informations sur l'ensemble des transmissions dans cette EF, surtout les premières. C'est pour cette raison qu'il y a au niveau de l'analyse des « périodes vides » pour lesquelles on ne dispose pas d'informations.

Comme on l'a mentionné plus haut, pendant très longtemps, le droit d'ainesse a joué un rôle essentiel dans le choix des successeurs, ces derniers devant être des hommes. Les femmes ont été exclues de fait, même si c'est à travers elles que les transmissions ont pu être faites, puisque dans le cas le plus général c'étaient leurs époux ou fils qui reprenaient l'EF « *C'est une transmission qui s'est passée par les femmes quasiment à chaque fois.* » (Présidente du CA).

Avec l'évolution des sociétés et du système juridique qui a commencé à inclure les femmes comme héritières de droit, il a fallu réfléchir à d'autres mécanismes permettant d'opérer les transmissions. Parmi ces mécanismes, on retrouve le rachat des parts auprès d'autres héritiers, dans le but de concentrer le capital entre les mains d'un nombre restreint de propriétaires. C'est notamment à travers ce mécanisme que la propriété se transmet à chaque succession à une seule branche familiale. Le regroupement des parts s'est fait également lorsque le prédécesseur s'est retrouvé sans héritier et devait par conséquent céder ses parts à ses frères, sœurs et cousins. C'était le cas de Pierre Denis Desaignes (G4) qui, faute d'héritier, a dû transmettre au petit fils de sa sœur Alexandre De Laage (G6).

Notons enfin, qu'à aucun moment de l'entretien n'a été évoqué le fait que les différents successeurs ont été contraints de reprendre l'EF contre leur volonté, ces derniers ayant été animés à chaque reprise par le désir de perpétuer l'héritage familiale et de le transmettre aux générations suivantes.

Existence de pratiques qui favorisent le développement de l'affectio-sociétatis :

La 17^{ème} génération a entamé un vrai travail de réflexion quant à la manière de préserver l'affectio-sociétatis au sein de la famille, mais surtout au niveau de la 18^{ème} génération, dans l'objectif de sensibiliser les jeunes membres familiaux à l'importance de l'héritage familial dont ils sont les gardiens et les protecteurs, mais également pour éveiller en eux la volonté de poursuivre l'aventure familiale et d'assurer la relève dans les années à venir. « *les sensibiliser à quel métier on fait, les sensibiliser aux enjeux, les sensibiliser à la gestion via ces rapports d'exploitation où on discute avec eux régulièrement et on leur montre ce qu'on fait* ».

(Présidente du CA, G17). Ce travail de communication se fait à la fois au sein du conseil d'administration, mais également au sein du conseil de famille, et le rapport d'activité en question est communiqué tous les quatre mois et il est adressé aux membres des trois générations existantes, à savoir la 16^{ème}, la 17^{ème} (actuellement au pouvoir) et la 18^{ème} (les futurs successeurs). Marine Treppoz a bien insisté sur l'importance d'être transparent avec tous les autres membres familiaux et de privilégier le dialogue, même si c'est pour aborder des questions sensibles parfois, affirmant que ces sont des valeurs familiales ancestrales qu'il faut préserver et respecter à tout prix.

Également, parmi les pratiques qui ont été mises en place, on propose à tous les enfants qui font leur stage de 3^{ème} de le faire dans l'EF à Sales afin qu'ils découvrent la propriété familiale et qu'ils puissent s'en imprégner.

- Transmission G14 à G15 :

La successeure Marguerite de Folin épouse De Lambert (grand-mère de la Présidente CA G17) a racheté les parts de son frère, ils étaient les seuls héritiers de leur génération.

- Transmission G15 à G16 :

La prédécesseuse Marguerite de Folin a transmis la propriété de l'EF à ses quatre enfants : 3 filles : Gabrielle de Lambert des Granges, Françoise Treppoz, Anne de Maissin et un fils : Bruno de Lambert. La fratrie, d'un commun accord a décidé que ça serait Bruno qui s'occuperait de la gestion et de la reprise de l'exploitation qu'il a assurées pendant 40 ans.

- Transmission G16 à G17 :

Les quatre frères et sœurs de la génération 16 ont chacun transmis à ses enfants respectifs qui sont 14 cousins au total. On assiste à un changement de paradigme au niveau de cette transmission et à une certaine rupture avec le passé, dans le sens où plusieurs branches familiales sont actuellement à la tête de l'entreprise, la transmission de la propriété se faisant d'une manière équitable et inclusive.

Cette planification a été bien préparée par la génération 16 : il y a eu concertation entre Bruno et ses sœurs quant à la transmission à la génération suivante, et ils ont tous réuni officiellement les 14 successeurs potentiels pour savoir quelles étaient leurs attentes de l'EF et comment ils voyaient son avenir, sachant qu'à cette époque, la tentation de vendre la propriété était très forte, cette dernière étant prisée par un nombre non négligeable d'acheteurs potentiels.

A ce titre, les membres de la génération 16 ont eu l'excellente idée d'élaborer un questionnaire qu'ils ont nommé « rêve de Sales » et qu'ils ont transmis à tous les héritiers de la génération 17. Les principales thématiques / questions dudit questionnaire se résument comme suit :

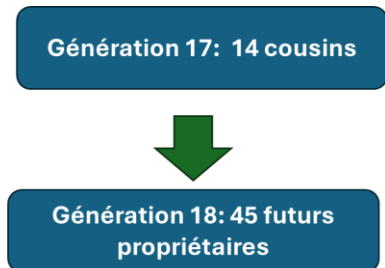
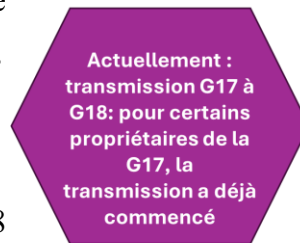
<i>Qu'auriez-vous envie de faire ?</i> <i>Souhaitez-vous vendre la propriété familiale ?</i> <i>Souhaitez-vous garder la propriété familiale ?</i> <i>Si vous gardez la propriété familiale, souhaitez-vous être impliqués dans l'exploitation ?</i> <i>Auriez-vous envie de confier l'exploitation à une tierce personne ?</i> <i>Qu'attendez-vous de l'EF ?</i> <i>La propriété est-elle seulement une destination pour les vacances ou est-ce que vous souhaitez vous impliquer dans le métier du vin ?</i> <i>Souhaitez-vous avoir une direction collégiale ou non collégiale ?</i>

La réponse des 14 cousins était unanime : ils ont tous répondu qu'ils voulaient garder la propriété familiale.

Direction confiée à une personne externe pour la première fois (depuis plus de six ans) : toujours dans cette optique de rupture, en ce qui concerne la direction de l'EF (le volet exploitation), et après consultation des membres de la génération 17 comme précisé plus haut, cette dernière a été confiée, et pour la première fois à un gérant externe : Vincent Montigaud, originaire de Libourne (facteur important : il connaît bien les terres) et ayant travaillé pendant plus de vingt ans dans des entreprises familiales. C'était le candidat parfait du moment qu'il connaissait très bien la région et ses terres ainsi que le fonctionnement des EF qui sont différentes sur bon nombre de points des entreprises non familiales. Notons que la nomination d'un dirigeant externe serait notamment motivée par le fait que les chacun des 14 cousins a déjà des responsabilités professionnelles et gère sa carrière en dehors de l'EF. Seule Marine Treppoz est proche de Vincent Montigaud et a un pied dans l'activité d'exploitation du fait de son statut de présidente du conseil d'administration.

- Transmission G17 à G18 :

Cette transmission a déjà commencé à être mise en place. Les successeurs (futurs propriétaires de la G18) sont au nombre de 45. Comme évoqué plus haut, la G17 essaie d'impliquer les membres de la génération 18 dans l'activité de l'EF via des stages et la communication régulière de rapports d'activité. Elle essaie également de faire en sorte que les membres de cette génération fassent connaissance, sans pour autant exercer de pression : on laisse la G18 s'autogérer pour le moment, sans intervention de la



G17. On ignore pour le moment à quoi ressemblera la structure du capital une fois la génération 18 en place : l'entreprise sera-t-elle vendue ? En cas de transmission intra-familiale, les 45 membres deviendront-ils tous propriétaires ? Y-aura-t-il des opérations de rachats entre les différents successeurs de manière à recentrer la propriété du capital entre un nombre restreint de propriétaires, évitant ainsi sa dilution ? A notre connaissance, et d'après les informations dont on dispose, ces questionnements restent pour l'instant sans réponses. En revanche, la génération 17 est bien décidée à bien planifier cette transmission et à garantir son succès.

III. Résilience et gestion des crises

Conflits :

Pour ce qui est des conflits, on n'a malheureusement pas eu d'informations sur cette partie : s'agissant d'un sujet très sensible, qui gêne parfois les répondants, ces derniers ont préféré ne pas l'aborder.

Lorsqu'on a évoqué le thème de la résilience des EF qui seraient plus solides que les entreprises non familiales notamment en période de crise, la propriétaire Marine Treppoz, était un peu sceptique par rapport à cette affirmation, soulignant que selon elle, c'est l'efficacité des processus mis en place sur fond de communication et de dialogue qui serait notamment à l'origine de cette résilience « *Je ne crois pas que ce soit une généralité, que ce soit plus solide. Si vous le dites, j'attends que ce soit démontré, parce que ça me paraît même étonnant et contre-intuitif pour moi. Mais je pense que, par contre, si vous arrivez à dépasser, à mettre en place un certain nombre de process, et notamment des process de communication, de discussion et de respect de chacun, Là, oui, on devient plus résilient. Mais il faut déjà arriver à cette étape-là, qui n'est pas simple.* » (Présidente du CA).

Crises :

Pour ce qui est de cette partie, on a très peu d'informations quant à la manière avec laquelle cette famille a traversé les crises et y a fait face.

On sait seulement et par exemple, que lors de la Révolution française, la famille s'est retrouvée dépossédée de tous ses biens, notamment le château, et emprisonnée pendant des années.

C'est la détermination et la persévérance des membres de la famille et plus précisément celles de Madame Desaignes et sa fille Gabrielle qui, une fois sorties de prison, ont œuvré pour la récupération de la propriété familiale ; un défi qu'elles ont relevé malgré les difficultés. Cet attachement à l'histoire et à l'héritage familiaux ont fait que ces deux femmes ont sauvé l'avenir de tous leurs descendants.

Crise covid : contre toute attente, cette crise récente n'est pas considérée comme telle, ayant eu un impact peu significatif sur l'activité de l'entreprise, mis à part la difficulté de vendre pendant deux années consécutives à cause du marché qui était perturbé.

Les conditions météorologiques sont plus inquiétantes que la crise Covid, puisque la rentabilité de l'entreprise en dépend : le gel en 2017 et en 2021 n'a pas épargné cette EF, comme les autres propriétés viticoles. *« C'est moins impactant pour nous, un Covid, qu'une année de gel où vous avez perdu toute votre récolte. C'est ça. Ça a impacté dans le sens où c'était plus difficile à vendre parce qu'au moment des primeurs, tout le marché était un peu perturbé pendant deux ans de suite. Mais en dehors de ça, ce n'est pas une crise pour nous. » (Marine Treppoz).*

A cet effet, la constitution et l'utilisation des fonds propres sont extrêmement importantes pour absorber ces crises et ces conditions défavorables. (Pour des raisons de confidentialité, on ne peut pas détailler certaines informations de nature financière relatives à la gestion de ces crises).

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

Développement de l'activité par croissance interne : La croissance de l'activité a généralement été marquée par des opérations de plantations de parcelles (pas d'augmentation de la surface de la propriété). C'est le cas lorsque Henri de Lambert a augmenté la surface en culture, passant de 28 à 47,6 hectares, faisant du Château de Sales aujourd'hui la plus vaste propriété de Pomerol.

Internationalisation :

L'entreprise distribue ses vins à l'étranger, ce qui lui permet d'atteindre une clientèle internationale. La première exportation de cette EF date du début des années 1600 lorsque les ventes ont été étendues à l'Espagne.

Actuellement, les vins de Château de Sales sont principalement distribués, à travers le monde, par des négociants de la Place de Bordeaux avec lesquels l'entreprise a conclu un partenariat.

2) Capacités organisationnelles distinctives

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Valeurs familiales	Ces valeurs familiales constituent un fil rouge qui régit tout le fonctionnement de l'entreprise et de la famille. Elles représentent un cadre de référence à l'intérieur duquel toute l'histoire de cette EF a été construite ainsi que la manière dont cette dernière a évolué au fil des siècles. Les valeurs revenant très souvent dans le discours de Marine Treppoz sont la transparence, la communication et le dialogue qui sont à la base des relations entre les propriétaires, entre ces derniers et leurs salariés, mais également entre l'entreprise et ses clients. N'ayant pas une optique d'enrichissement et d'optimisation financière, dans cette entreprise on propose des produits de qualité avec un bon rapport qualité / prix, tout en s'assurant d'avoir une rentabilité suffisante pour entretenir la propriété familiale et développer l'activité économique. Cette humilité est une qualité marquante dans cette EF.
Un affectio familiae très marqué	Ce qui est très intéressant mais également assez rare et anecdotique, c'est que l'activité économique de l'entreprise familiale (production de vin) s'est développée dans le but d'avoir les moyens d'entretenir et de sauvegarder la propriété familiale (le foncier) qui a une valeur émotionnelle extrêmement importante pour les membres familiaux. L'histoire de la famille et celle de l'EF n'en font qu'une : les souvenirs d'enfance des différents propriétaires sont directement liés à la propriété <i>familiale</i> « <i>mais on a tous appris à faire du vélo autour de la petite cour, on a tous plus ou moins appris à nager dans l'étang, on a fait des cache-cache, on a fait nos premières soirées dans la grande salle ou bien chez les voisins du coin, on a appris à danser le rock</i> » (Marine Treppoz, G17). Ainsi, c'est le fait d'avoir une propriété familiale qui a permis à la famille d'être soudée et de ne pas éclater. Il fallait par conséquent préserver cette propriété grâce au développement de l'activité viticole.

	La génération actuelle, consciente de l'importance de cet affectio-sociétatis, œuvre aujourd'hui à préserver cet attachement et de le transmettre à la génération future. Un travail de réflexion est déjà en place au sein de la G17 au niveau du conseil d'administration : il vise à trouver des moyens pour développer l'affectio-familiae auprès de la génération suivante (G18). « <i>Et on passe beaucoup de temps à réfléchir à comment est-ce que l'affectio societatis se crée. Donc comment on fait pour que les enfants aujourd'hui, nos enfants à nous, se sentent aussi impliqués et aussi heureux de conserver ça que nous.</i> » (Présidente du CA).
Le capital ancienneté et la réputation	L'appellation Pomerol et le capital ancienneté constituent un atout majeur pour cette EF qui peut ainsi compter sur son histoire aussi riche que longue pour se constituer une image de marque basée sur la confiance et le gage de qualité. Rajoutons à cela l'appellation Pomerol qui est l'origine de vins réputés en France. Interrogée sur la situation de l'EF par rapport à la concurrence, Marine Treppoz affirme que Château de Sales est bien positionné, malgré la disparité des moyens financiers existant entre eux (des investisseurs ayant des sommes très importantes à injecter versus des moyens financiers suffisants mais limités de l'EF) , en raison notamment de sa réputation et de la qualité du vin qui constitue une vraie préoccupation de la direction qui est en quête d'excellence. La notoriété de l'EF est un élément sur lequel s'est attardée la dernière génération qui a fait évoluer certaines choses comme le fait de faire reconnaître la qualité des vins par la presse via un système de notation. Cette pratique contribue à aider les négociants de la place à revendre le vin plus rapidement et à fournir une assurance pour les clients quant à la qualité du produit ; cela a également aidé l'EF à asseoir son rôle en tant qu'acteur important dans son secteur d'activité.
L'innovation	Dans cette EF, l'équipe de direction œuvre toujours pour l'investissement dans la modernité et dans l'innovation nécessaires à la poursuite de l'activité et à l'amélioration de la qualité des produits. Parmi les innovations et investissements emblématiques de l'histoire de cette EF, on peut citer le travail fait par Henri de Lambert qui a œuvré pour le développement de l'activité de par sa capacité de production, en augmentant la surface en culture, passant de 28 à 47,6 hectares, faisant du domaine le plus vaste de l'appellation Pomerol. Il a également amélioré la qualité en misant sur les progrès techniques. Les directions qui lui ont succédé se sont également inscrites dans cette lignée, principalement en ce qui concerne l'innovation dans les aspects techniques de l'activité.

Ces innovations touchent principalement les techniques viticoles. Selon Marine Treppoz, c'est cet aspect très technique et très scientifique qu'on essaie de perfectionner. On procède par des essais-erreurs avant d'opérer une généralisation à l'ensemble de l'exploitation : on fait des tests, on évalue les résultats, on ajuste, on réitère jusqu'à l'obtention du résultat escompté. Sur ce point, la représentante de la génération 17 évoque la chance d'être inscrit dans un horizon temporel à long terme, ce qui est un avantage des EF. En effet, cela permet de déployer des innovations et des tests qui, pour être efficaces, demandent du temps et de la patience, notamment en termes de rendement ; temps et patience qu'on ne retrouve pas forcément dans des entités non familiales dont les propriétaires réclament du rendement et des résultats sur le court terme. *« Donc avant d'aller se lancer dans quelque chose qui implique toute l'exploitation, on fait des tests, on regarde quel est le résultat, on les augmente, on les réitère et si ça marche, on les implémente. Donc pour ça, il faut avoir du temps devant vous.... C'est là où effectivement, quand vous êtes une entreprise qui a un conseil d'administration avec des actionnaires qui veulent des dividendes et qui veulent que ça crache du cash tous les ans, c'est très compliqué de vous accorder du temps parce que vous êtes obligés chaque année de délivrer des dividendes. Nous, ce n'est pas notre cas. Nous, on est là pour transmettre. Donc s'il n'y a pas de dividendes pendant 50 ans, mais qu'au final, il y a la transmission, le pari, il est réussi. Ce n'est pas du tout la même mentalité. »* (Marine Treppoz).

Une démarche RSE ancrée depuis toujours dans les pratiques de l'EF : Le respect de la terre : depuis la génération 15, une vraie préoccupation quant à la manière de bien traiter la terre a vu le jour. Les prédécesseurs de ces générations passées qui ont dirigé l'exploitation, refusaient déjà l'utilisation de pesticides, insecticides, herbicides afin de garder la terre en bonne santé, la transmettre saine, et afin de laisser la biodiversité jouer son rôle naturel. *« Non, je ne pense pas qu'on ait un savoir-faire spécifique. En revanche, ce qu'on a vraiment, c'est cette idée que cette terre, c'est notre bien. Et ça, ça a été à chaque génération. Mon oncle Bruno avait déjà, bien avant la mode du bio, supprimé les herbicides. On travaillait avec de la confusion sexuelle plutôt que de travailler avec des pesticides, des insecticides. Et ça, c'est des choses qui sont liées au fait que quand on veut transmettre une terre, on ne la traite pas pareil que quand on veut juste l'exploiter. Ce n'est pas du tout la même chose. (Présidente du CA)* De même, dans cette EF, on s'est interdit l'utilisation de certains produits qui, bien qu'étant légaux en France, peuvent présenter un danger pour les personnes avec qui ils sont en contact : des produits cancérigènes, mutagènes ou pouvant provoquer des maladies endocriniennes par exemple. La famille a pris la décision d'interdire ces

	produits dans l'objectif de préserver non seulement la santé des salariés qui travaillent la terre, mais également celle de toute personne pouvant être en contact avec ces produits, comme leurs propres enfants qui viennent jouer dans la propriété familiale. <i>« Je pense qu'il faut quand même avoir en tête l'idée que perturbateurs endocriniens les gens qui vont travailler sur votre terre qui vont être exposés à ces produits et puis vos enfants qui vont jouer dans les vignes et puis tout ça on y est tous exposés quoi et donc le fait d'être en présence vraiment de cette terre, en contact avec la terre, ça vous change complètement la façon de voir comment est-ce qu'on peut la traiter, parce que les actionnaires qui sont dans leur bureau à Dieu ne sait où, ils s'en foutent un peu de ce que vous allez mettre dans leur terre à 500 km de là » (Présidente du CA).</i>
La fidélisation du personnel	Des générations de familles d'employés ont travaillé dans l'EF. L'une des explications de cette fidélité réside dans le fait que les propriétaires familiaux les ont toujours respectés et traités avec respect et considération. Ce traitement respectueux et la récompense des salariés sérieux, ont créé un environnement propice à l'épanouissement de ces derniers, et les a poussés ces derniers à rester dans l'EF et même à intégrer leurs enfants et conjoints dans celle-ci. On se retrouve ainsi au sein de cette entreprise avec des générations de familles d'employés qui se succèdent, à l'instar des propriétaires familiaux. Un autre facteur pouvant expliquer cette ancienneté des salariés, selon Marine Treppoz, c'est l'attachement à la terre et à la région, mêlé à un sentiment de fierté, qui fait que ces employés sont restés loyaux à cette EF dont l'histoire est ancrée dans celle de la région.

Le point de vue du dirigeant externe Vincent Montigaud : lorsqu'on l'a interrogé sur les facteurs expliquant la pérennité de cette EF, le dirigeant actuel a mis l'accent sur les points suivants :

- Le dialogue et la communication même lorsque les échanges ne sont pas faciles sur certains sujets.
- Les membres familiaux propriétaires ont tous un autre métier : l'EF n'est donc pas leur principale source de revenu, à moins qu'on y occupe un poste de salarié. L'EF n'est pas une vache à lait et cela n'a jamais été le cas. Les dividendes perçus doivent constituer des revenus complémentaires et accessoires et ne doivent en aucun cas constituer la principale ou la seule source de revenus. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les membres familiaux se multiplient au fil des générations.
- Les objectifs recherchés non exclusivement financiers et lucratifs : la transmission et la valorisation du patrimoine et non l'enrichissement personnel.

3) Particularités de la politique financière

Dans cette EF, on retrouve également une politique financière prudente, du type « bon père de famille » : On s'assure de toujours garantir un minimum de rentabilité, de disposer d'une trésorerie suffisante et d'être très minutieux et sélectif dans le choix des investissements. *« Les grands facteurs clés de la pérennité pour nous, en dehors de cette communication, de ce respect des uns des autres, c'est quand même d'avoir suffisamment de revenus pour que le patrimoine puisse être entretenu et que la société soit en tout cas à l'équilibre ou rentable. Si vous avez une société déficitaire, c'est sûr que la pérennité, il n'y a rien qui pourra la garantir, même si tout le monde s'entend bien. »* (Marine Treppoz).

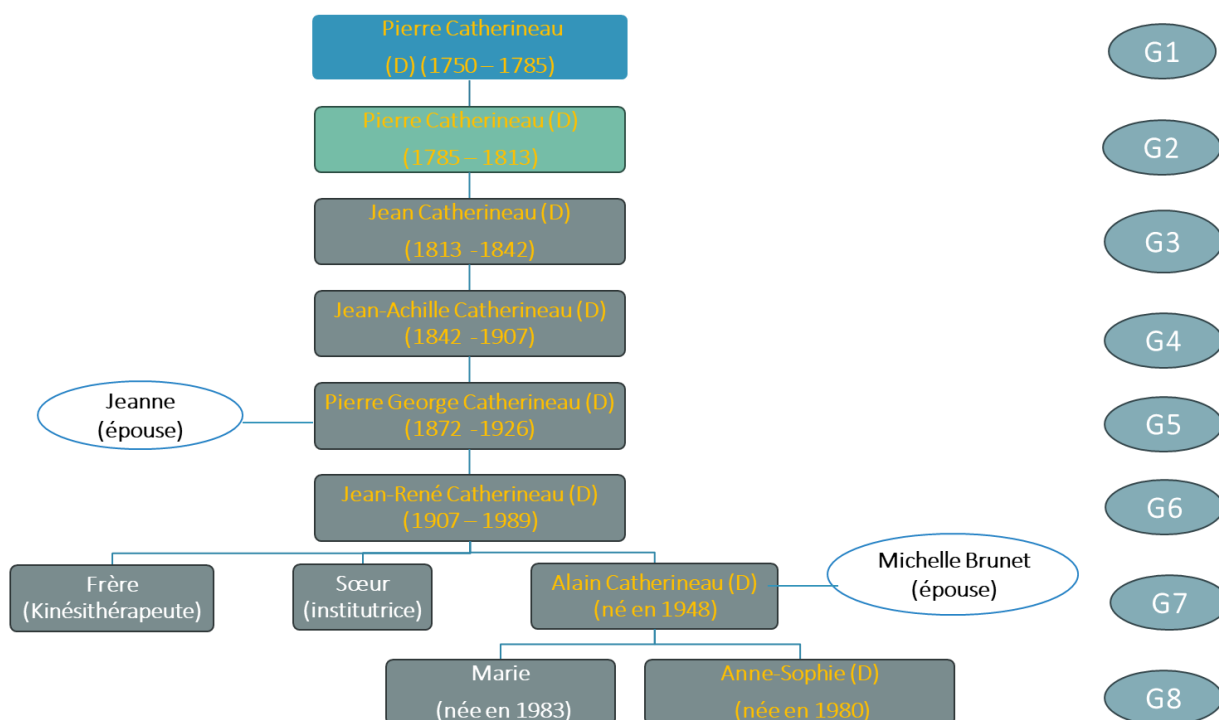
Politique financière	
Politique de financement	La G17 n'est pas réticente à l'idée de s'endetter auprès des établissements de crédit, mais sans tomber dans l'excès pour autant. Et contrairement aux autres entreprises, il n'y a pas de priorisation du financement par fonds propres. <i>« Non, ce n'est pas notre cas. Nous, on a décidé justement à notre génération de se faire financer par emprunt pour le rachat du matériel, les financements du BFR. Donc, on a financé deux ans plus le rachat du matériel avec un emprunt. Et donc on est totalement financé par un emprunt depuis maintenant 5 ans, les 5 ans de notre activité. »</i> (Présidente du CA). Constitution de trésorerie suffisante pour régler les droits de succession : Dans cette EF, on s'assure également d'avoir suffisamment de fonds pour faire face aux droits de succession qui sont très élevés. Ces derniers constituent un vrai défi et peuvent nuire à la pérennité de l'EF ; la fiscalité des transmissions est vue comme une menace à la survie des entreprises, notamment dans le secteur viticole qui souffre de cette problématique. Selon les propos de Marine Treppoz, dans ce type d'entité à propriété familiale, il faut faire en sorte de générer suffisamment de liquidités pour financer les droits de succession qui peuvent être à l'origine de l'échec de transmission ou de l'absence de successeur motivé. <i>« Mais après la vraie menace c'est la fiscalité des transmissions. Et en même temps, moi personnellement, je ne trouve pas ça illogique. Il n'y a pas de raison non plus que les gens bénéficient d'une rente génération après génération d'une société qui avait été créée par leurs arrières arrières arrières arrières grands-parents. Ça c'est mon avis personnel...Mais pour moi, si on n'a pas la capacité de faire en sorte que la société soit suffisamment rentable pour payer ses droits de succession, c'est la vie »</i> (Présidente du CA).

Politique d'investissement	On joue la carte de la prudence également en étant très minutieux quant aux choix des investissements, leur utilité et leur rentabilité à long terme. On investit prudemment mais sûrement : <i>« Donc avant d'aller se lancer dans quelque chose qui implique toute l'exploitation, on fait des tests, on regarde quel est le résultat, on les augmente, on les réitère et si ça marche, on les implémente. »</i> (Présidente du CA). Comme on l'a évoqué plus haut au niveau de la partie relative aux innovations, il s'agit de projets d'investissements qui nécessitent un temps de déploiement et un rendement qui s'inscrivent dans le temps. L'EF doit par conséquent avoir un rapport assez particulier au temps, par lequel on privilégie la vision à long terme, et cela nécessite également d'avoir un capital patient et une certaine « lenteur familiale » qui tolère que les choses se concrétisent lentement, sur un horizon temporel assez long. Également, les investissements sont choisis selon leur utilité pour l'EF, ce qui pousse parfois l'EF à ne pas suivre forcément les tendances du secteur, ou à entreprendre des projets similaires à ceux initiés par les concurrents ayant des moyens financiers très importants. <i>« Vraiment, on va assécher au maximum l'utilité du gros investissement pour voir qu'est-ce qui nous reste de vraiment nécessaire là-dedans, et ça on va le faire. Mais on ne va pas faire tout ce qui est autour. Ça oblige à être plus intelligent, plus précis, et à vraiment se poser la question, et plus scientifique aussi, de vraiment... Vous ne pouvez pas vous permettre une décision qui coûte de l'argent et qui éventuellement dans deux ans ne serait pas la bonne. On ne peut pas se permettre ça. Donc on est extrêmement prudent aussi, donc les choses prennent plus de temps. »</i> <i>« Donc il faut essayer d'accompagner les choses et là encore, à nous de faire ce qui nous paraît important, ce qui nous paraît utile, et par contre tout ce qui n'est pas utile, mais qui est juste pour faire de la poudre aux yeux, ça on s'en passe. »</i> (Présidente du CA).
Politique de dividendes	Dans cette EF, on distribue peu de dividendes au niveau du GFA, la priorité allant à l'entretien de la propriété familiale qui coûte beaucoup d'argent. S'il reste un reliquat, il est distribué sous forme de dividendes <i>« si au final, il y a la transmission, le pari, il est réussi. »</i> <i>« On n'est pas dans une optique d'optimisation financière »</i> (Présidente du CA).

Section 9 : Etablissements Catherineau

I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise

Fiche entreprise – Etablissements CATHERINEAU		
Informations clés		Valeurs familiales
Raison sociale	Ets Catherineau	Excellence Qualité Adaptabilité Réactivité Flexibilité Respect du client et du salarié Goût du travail bien fait. Honnêteté <i>« C'est la qualité, c'est répondre aux besoins du client et la technicité des solutions utilisées. Voilà, d'après moi, les trois fortes valeurs. » (G8)</i>
Forme juridique	SAS à conseil de surveillance	
Lieu	Saint-Médard-en-Jalles, Gironde	
Année de constitution	1750	
Activité actuelle	Construction aéronautique et spatiale (conception et fabrication d'aménagements intérieurs sur mesure pour les avions et yachts)	
Génération au pouvoir	8ème génération (Famille Catherineau)	
Dirigeant actuel	Anne Sophie (DG depuis 2011) et son père (président du CA)	
Effectif moyen	80 personnes	
CA moyen	8 millions d'euros	



Pour la présentation de l'historique de cette entreprise, on s'est principalement référés au site officiel de l'entreprise⁶⁶⁹, au site officiel de l'association des Hénokiens ainsi qu'à l'étude de cas faite sur cette entreprise par Gérard Hirigoyen et disponible sur le site officiel de l'association des Hénokiens⁶⁷⁰.

L'histoire de cette entreprise familiale éponyme, spécialisée actuellement dans la conception et la fabrication des intérieurs d'avions et de yachts faits sur mesure, commence en 1750, avec Pierre Catherineau et se poursuit aujourd'hui avec Anne-Sophie Catherineau représentante de la huitième génération. Avec une transmission s'étant toujours faite de père en fils, le développement de l'entreprise s'est construit au fil des années dans une logique d'être en adéquation avec les attentes du marché et avec un objectif de pérennisation et de transmission dans le giron familial.

Entre 1750 et 1929 :

En 1750, période de crise politique et de troubles populaires, Pierre Catherineau (I), tonnelier quitte Libourne et décide d'aller s'installer sur les bords de la Garonne, quai des Chartrons à Bordeaux, où il ouvre d'abord un atelier de menuiserie qui fabrique d'abord des tonneaux pour les célèbres viticulteurs bordelais, puis des roues de wagon. Il y exerce son activité jusqu'à ce que son fils Pierre (II) lui succède en 1810 et poursuive la même vocation. La première facture de l'entreprise fut émise en 1811.

À partir de 1820, Jean (3^{ème} génération), le fils de Pierre (II), dont les archives montrent qu'il était entrepreneur menuisier à l'instar de son grand-père et son père, se lance dans une nouvelle activité : l'aménagement de chalands qui sillonnaient la Garonne. En effet, il profite de sa formation en menuiserie pour orienter l'entreprise vers ces métiers. Cette activité s'avérera très lucrative car elle marque le début de la période où l'essentiel du trafic de passagers dans l'estuaire de la Garonne est doté de bateaux à aubes.

L'activité connaît un vrai essor et l'expansion de l'entreprise pousse Jean à déménager ses locaux de la rue Lormont vers le quartier Bacalan, où les ateliers resteront jusqu'en 1907.

En 1864, Jean-Achille (4^{ème} génération) succède à son père, après avoir eu son diplôme et passé quatre ans à Paris. Il revient ainsi à Bordeaux où il rejoint l'atelier de son père et poursuit le

⁶⁶⁹ <https://www.catherineau.com/histoire/>

⁶⁷⁰ <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=frv>

travail initié par ses ancêtres. Il travaille longtemps et étroitement avec son fils, Pierre-Georges (5^{ème} génération) qui fait son apprentissage chez son oncle Ernest Catherine, modéliste-mécanicien ayant ses bureaux rue Sainte-Charles à Bordeaux.

À l'aube de la Révolution industrielle, alors que la construction navale et la pêche bordelaise s'effondrent, Pierre-Georges inspiré de sa formation auprès de son oncle, change de cap en développant une branche de modelage-mécanique qui fournit des services et des modèles en bois pour les fonderies. Cela donnerait un coup de pouce significatif à l'entreprise.

En 1907, et face à l'afflux des commandes, Pierre-Georges construit une maison et un nouvel atelier plus spacieux au 30, rue Achard (la rue Lormont ayant changé de nom) dans le quartier portuaire de Bacalan, dans lequel une quinzaine de salariés aurait été accueillie⁶⁷¹. La charpente en pitchpin de l'atelier aurait été construite par les mains de son père.

L'activité se développe davantage en adoptant progressivement des machines-outils modernes, et les activités de l'entreprise s'élargissent pour inclure la maintenance et la réparation des navires. L'emplacement stratégique de l'entreprise et sa proximité avec des cales des bassins à flots favorisent l'extension de cette nouvelle branche d'activité.

En 1926, Pierre-Georges décède à l'âge de 54 ans. Sa veuve, Jeanne, assure la direction par intérim jusqu'en 1929, date à laquelle leur fils Jean-René (6^{ème} génération) rejoint l'entreprise, une fois son service militaire terminé.

Entre 1929 et 1979 :

En 1926, date du décès de son père, Jean-René n'a que 18 ans. Cet événement tragique l'oblige à abandonner ses études d'ingénieur à l'Ecole Nationale des Arts et Métiers d'Angers. Il les quitte en novembre 1927 pour effectuer son service militaire. Durant ces 18 mois, en son absence, sa mère Jeanne assure le bon fonctionnement des différentes branches de l'atelier, aidée par certains anciens ouvriers de son mari.

En 1929, Jean-René prend la direction de l'entreprise. Il ajoute immédiatement une nouvelle branche d'activité : le refroidissement automatique. L'Atelier Catherineau fabrique, installe et entretient désormais du mobilier isotherme et des chambres froides - ce qui nécessite la création

⁶⁷¹ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

d'un important service commercial, d'un réseau de vendeurs ambulants, d'assembleurs et de réparateurs. L'entreprise poursuit en parallèle l'activité des modèles en bois pour fonderies.

La guerre étant déclarée, Jean-René est obligé d'aller au front, laissant sa mère Jeanne diriger une seconde fois l'entreprise familiale en son absence.

Les séquelles de la guerre se font ressentir : bien que la vie civile commençât à revenir, l'entreprise accuse d'importantes pertes au niveau des stocks de machines ayant été réquisitionnées par l'armée allemande. Ajoutons à cela l'inflation galopante qui avait provoqué une forte hausse du prix des matériaux. La reprise de l'ancienne activité (refroidissement automatique) s'avéra très difficile voire impossible. L'entreprise continua cependant à fabriquer des menuiseries pour les bâtiments et les navires, et des modèles pour les fonderies, se recentrant ainsi sur l'activité de départ.

Ce n'est que dans les années 1960 que les Catherineau recommencent à diversifier les activités de l'entreprise, tout en restant fidèles au métier d'origine, le bois. Cette année marque en effet le début de l'aventure aéronautique de l'entreprise, sous la forme d'un contrat signé avec Dassault. En effet, Dassault était à la recherche d'un fabricant de meubles haut de gamme pour ses avions d'affaires. Un ingénieur, qui connaissait bien l'entreprise Catherineau ainsi que sa réputation d'excellence et de sérieux, avait recommandé cette dernière à Dassault. Devant cette opportunité, Jean-René n'a pas hésité et a décidé de démarrer l'activité⁶⁷². C'est ainsi que les premières maquettes du Mystère 10 (Mystery 10) et du Mystère 20 (Mystery 20) sont réalisées pour les essais en soufflerie et les premiers aménagements du Mystère 20, du Falcon 10 et du Falcon 50 sont fabriqués. Ce sera le début des activités de Catherineau dans le domaine aéronautique, avec l'aménagement intérieur d'avions et hélicoptères VIP, marquant ainsi un vrai tournant dans la vie et le développement de l'entreprise, que Jean-René décide de renommer « Établissements G.Catherineau ».

Les activités exercées comprenaient désormais : la modélisation de la mécanique pour les fonderies ; la menuiserie du bâtiment et de la marine ; et dans le domaine aéronautique, la fabrication et l'installation des aménagements des Mystère 10 et 30, et des Falcon 20 et 50.

⁶⁷² <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

Alain, ingénieur de formation et l'un des trois enfants de Jean-René, rejoint l'entreprise en 1972 et en prend les commandes en 1979.

Entre 1979 et 2010 :

L'arrivée de la 7^{ème} génération avec Alain Catherineau est accompagnée de plusieurs changements dans l'EF.

En 1980, pour répondre à une forte croissance, l'atelier de la rue Achard s'agrandit. La même année, l'arrivée d'Alain en tant que nouveau directeur marque le changement de statut juridique de l'entreprise, cette dernière étant transformée en une SAS (société par actions simplifiée).

Actuellement, la présidence est assurée par Alain, la direction générale par Anne-Sophie (la fille d'Alain) et la codirection par Marie, seconde fille d'Alain. La présidence du conseil de surveillance est confiée à Michèle épouse d'Alain.

Alain consolide le travail de ses aïeux et poursuit le développement de l'EF en lui insufflant de l'innovation. Il crée un nouveau département : la vente et la construction de coques pour bateaux de plaisance britanniques, sous la forme d'une concession avec la société britannique SouthHantsMarine.

En 1984, Alain met au point une fabrication composite en cocuisson. l'étape suivante sera la réalisation des premiers aménagements d'avion totalement usinés en commande numérique.

Par ailleurs, Alain introduit une innovation majeure, qui constitue aujourd'hui l'un des atouts de l'entreprise : le développement d'un matériau composite breveté en nid d'abeille qui réduit considérablement le poids des aménagements d'avion, les nouveaux panneaux composites étant 30% plus légers que ceux produits par les concurrents.

Les résultats ont été à la hauteur des attentes, des panneaux extrêmement légers, dotés d'une très bonne résistance mécanique, ont pu être recouverts d'un placage bois esthétique. Ce procédé confère à Catherineau le monopole de l'aménagement des petits avions privés, et cette PME familiale devient le fournisseur le plus convoité de panneaux extrêmement légers. Notons également, que cette innovation a donné un vrai essor à l'activité de l'entreprise qui est passée d'une soixantaine à une centaine de salariés et dont chiffre d'affaires a bondi de 34% entre 2007

et 2009 pour se stabiliser à 9 M€ en 2013⁶⁷³. Soulignons aussi, qu'à cette même période, sous le règne d'Alain Catherineau, l'activité de l'entreprise se développe vers toute l'aviation d'affaires française.

En septembre 1988, la compagnie aérienne nationale australienne Ansett fait appel au savoir-faire de Catherineau pour équiper son Airbus A320, séduite par la décoration style Orient Express.

En 1994, Catherineau continue d'innover en adaptant le système de conception assistée par ordinateur Catia, inventé par Dassault, pour dessiner des structures tridimensionnelles sur un poste informatique. Les pièces sont découpées automatiquement par une machine pilotée par ordinateur, synonyme de précision et de gain de temps.

À peine deux ans plus tard, l'entreprise tourne à pleine capacité. Porté par la croissance mondiale, le marché du Falcon est florissant et Catherineau remporte la plupart des commandes pour le continent européen. Cependant, pour atténuer le risque d'une dépendance excessive à l'égard d'un seul client, Dassault (plus de 60%), Alain décide de diversifier son activité auprès de tous les avionneurs français. Ainsi, en 2003-2004, la société a équipé les premiers A330 et A340 VIP et a obtenu l'agrément de production PART21GFRO164 de l'Autorité de l'aviation civile française.

Anne-Sophie, l'une des filles d'Alain, rejoint l'entreprise le 6 juin 2006, titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, d'un master en gestion des entreprises de l'Institut d'administration des entreprises de Paris, et comptant à son actif un stage en contrôle de gestion chez Louis Vuitton à 24 ans.

Un nouveau déménagement des locaux est annoncé en 2007. Se retrouvant bloqué par des travaux de tramway à Bordeaux, Alain décide de construire, sous la supervision d'Anne Sophie, à Saint-Médard-en-Jalles de nouveaux moyens de production, plus modernes, plus fonctionnels et plus écologiques ; un choix d'emplacement bien étudié puisqu'il est non seulement au cœur d'un pôle technologique dédié aux industries aéronautique, spatiale et de la défense, dont les

⁶⁷³ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

activités et travaux pourraient profiter à l'entreprise, mais également parce que l'emplacement est proche de l'aéroport de Mérignac et donc des clients de l'entreprise.⁶⁷⁴

Face à la croissance de l'activité et toujours en 2007, le nombre d'employés passe de 50 à 75 pour faire face à une forte augmentation de l'activité. En 2008, l'entreprise compte 105 employés. Elle signe des contrats avec SOCATA pour l'aménagement complet du TBM850 et avec Dassault pour l'aménagement du Falcon 7X.

L'année 2010 a été marquée par l'aménagement de l'A330 pour le Président de la République française, l'entreprise ayant réalisé notamment la table de conférence ainsi que le bureau du Président. En 2011, l'entreprise assure la conception et la fabrication de la première douche de Falcon 7X, mais aussi les chambres d'A330 et A340 VIP.

De 2010 à aujourd'hui :

En 2006, Anne-Sophie intègre l'entreprise familiale. En 2011, âgée de 30 ans, elle reprend les rênes de l'entreprise en devenant directrice générale aux côtés de son père Alain, resté Président de l'entreprise. *« Je n'avais que 14 ans lorsque mon père m'a proposé de reprendre l'entreprise...[...] « J'ai préféré tracer ma propre voie d'abord, je voulais être indépendante, mais aussi apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise » (Anne-Sophie Catherineau, dans Case Studies, <https://www.henokiens.com>)⁶⁷⁵. La nouvelle dirigeante compte bien poursuivre l'aventure familiale en lui apportant « une touche de modernité tout en gardant l'essentiel : les valeurs de ma famille catholique : honnêteté, respect des employés et des clients. » (Anne-Sophie Catherineau, dans Case Studies, <https://www.henokiens.com>).*

En janvier 2012, la nouvelle usine de 4 600 m² étant achevée, Catherineau quitte ses locaux historiques de la rue Achard pour s'installer dans les nouveaux bâtiments à Saint-Médard-en-Jalles, l'inauguration officielle ayant eu lieu le 7 septembre de la même année.

Après avoir supervisé le transfert de la centaine d'employés vers la nouvelle usine, Anne-Sophie s'est tournée vers la diversification des activités de l'entreprise, notamment dans le secteur nautique, avec un objectif d'avoir 115 salariés et 11 millions d'euros de chiffre d'affaires sur cinq ans.

⁶⁷⁴<https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2021-10-11/aeronautique-catherineau-defie-la-crise-en-accelérant-sa-diversification-893021.html>

⁶⁷⁵ <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=fr> (Op. cité)

Sa sœur Marie était à ses côtés. Elle a rejoint l'entreprise en tant que Responsable Recherche et Développement en 2013, après six années d'expérience en tant qu'ingénieur calcul de structures chez Airbus à Toulouse. Elle est diplômée de l'École Nationale Supérieure de Physique de Grenoble et titulaire d'un Master en Calcul de Structures d'Aéronefs de l'Université de Toulouse.

Fin 2015, c'est tout le secteur de l'aviation d'affaires qui est en crise. Catherineau étant fortement dépendante de son succès, l'entreprise en a été durement touchée, mais elle réagit rapidement à cette crise en élaborant un plan d'action axé sur :

- La diversification via les exportations vers les marchés internationaux de l'aviation et du bateau en plein essor,
- La réorganisation interne de l'entreprise orientée vers la performance quotidienne,
- La reprise des activités initiales et la reconquête des clients historiques
- Le licenciement partiel soutenu par le gouvernement
- Le renforcement de la formation
- Les certifications

L'entreprise réussit ainsi à traverser cette crise, malgré une baisse de l'activité et le secteur aérien n'est pas pour autant complètement abandonné. En septembre 2016, l'Autorité de l'Aviation Civile française a donné son accord à l'entreprise pour assurer la maintenance des avions d'affaires (Certification PART145 et ISO 9001/EN 9100, qui précisent les exigences de fabrication). La fin de l'année 2016 voit la livraison des équipements du premier Falcon 8X, et la production du nouvel hélicoptère Airbus H175VIP.

Les dirigeants de Catherineau restent optimistes quant à l'avenir de la demande sur ce secteur qui ne se tarira jamais. Comme l'affirme Alain Catherineau « *Les entreprises, les hommes d'affaires, les loueurs de jets ont toujours besoin de ce type d'avions pour des déplacements fréquents et rapides. Je suis convaincu que l'équipement de luxe sera également développé dans les avions de ligne, avec de futures zones VIP équipées de cabines individuelles* » (Alain Catherineau, dans *Case Studies*, <https://www.henokiens.com>)⁶⁷⁶.

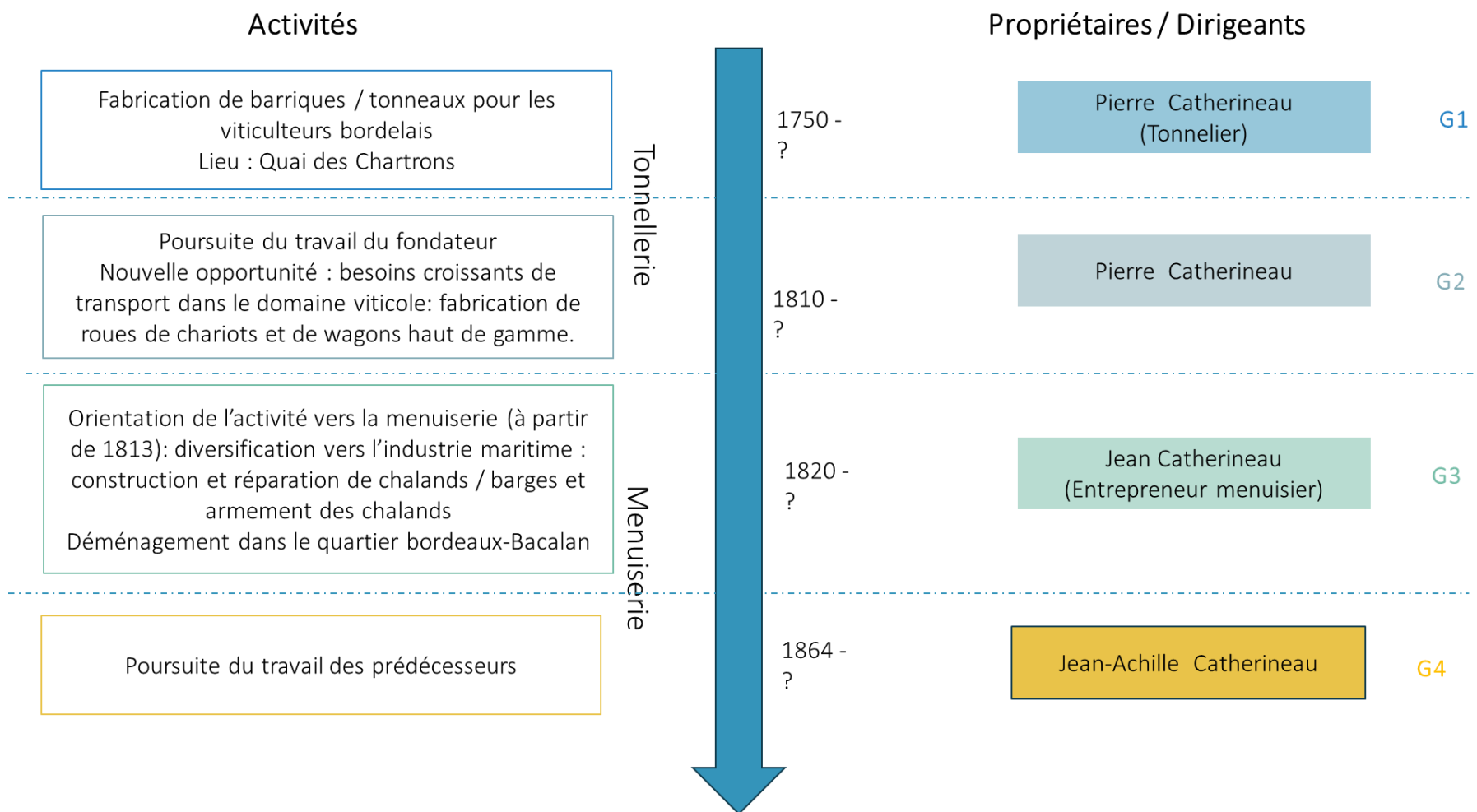
Sous l'impulsion d'Anne-Sophie Catherineau, souhaitant se diversifier et s'affranchir de sa dépendance à l'égard du marché aéronautique français, Catherineau s'est tournée vers le marché en plein essor des yachts de luxe, qui constituait l'activité principale de l'entreprise des

⁶⁷⁶ Op. cité.

décennies plus tôt, et en préservant bien évidemment le métier du bois. La stratégie de diversification s'est également avérée un succès puisque l'entreprise a achevé, les dernières années, l'aménagement intérieur de deux catamarans de luxe. Pendant ce temps, Catherineau continuait de rechercher des contrats avec ses partenaires aéronautiques (M. Bennedsen et B.Henry, 2020).⁶⁷⁷

Aujourd'hui, les Etablissements Catherineau c'est un père et ses deux filles, tous trois investis dans une entreprise où se mêlent tradition et modernité. Avec plus de 2000 appareils aménagés depuis 1960 et un chiffre d'affaires annuel moyen de 10 millions d'euros, la direction en place a pour ambition de continuer à développer l'entreprise et de perpétuer l'aventure familiale en la transmettant aux générations futures : « *Du coup pour moi les projets c'est toujours de la pérenniser cette entreprise [...] Il faut la rendre finalement flexible, il faut la rendre adaptable et il faut la rendre en mesure de répondre à ce besoin client [...] Vous devez finalement construire le modèle de l'entreprise adapté à chaque période... Mais ce que je ressens, c'est que mais je me trompe peut-être, je n'en sais rien, mais notre génération finalement va vivre plusieurs périodes comme ça changeantes. Et donc ça demande finalement d'être peut-être en jalon de 4-5 ans à finalement être en capacité de complètement changer le modèle pour qu'il soit toujours pérenne pour la société* » (Anne-Sophie Catherineau).

⁶⁷⁷ <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/wicfe/docs/CFBR-2020-catherineau-building-luxury-wood-interiors-for-yachts-and-airplanes.pdf>



Activités

Elargissement de l'activité à l'entretien et à la réparation des navires
Développement d'une nouvelle activité : modelage-mécanique : services rendus aux fonderies (à partir de 1872) (en réponse à l'effondrement de la construction navale et de la pêche bordelaise)

Nouvelle activité : refroidissement automatique (arrêtée lors de départ à la guerre)
1960: Diversification: fabrication d'intérieurs d'avions et d'hélicoptères de luxe (point de départ avec le contrat de Dassault)

Innovation importante brevetée : développement de matériau composite réduisant considérablement le poids des aménagements intérieurs des avions => Situation de monopole sur le marché de niche de Catherineau et nouveaux contrats (ex: Airfrance)

Internationalisation et innovations
Déménagement des locaux à Saint-Médard-en-Jalles
Conservation de l'usine de Bordeaux-Bacalan (musée dans l'avenir ?)

Propriétaires / Dirigeants

Pierre-George Catherineau
(Tonnelier)

Jeanne (épouse
de Pierre-George)

G5

Jean-René Catherineau

G6

Jeanne (épouse
de Pierre-George)

Alain Catherineau
(ingénieur)

G7

Anne-Sophie Catherineau

G8

18?? -
1926

1926-
1929

1929 -
1979

1979 -
2010

2010 -
Aujourd'hui

II. Gouvernance et transmission

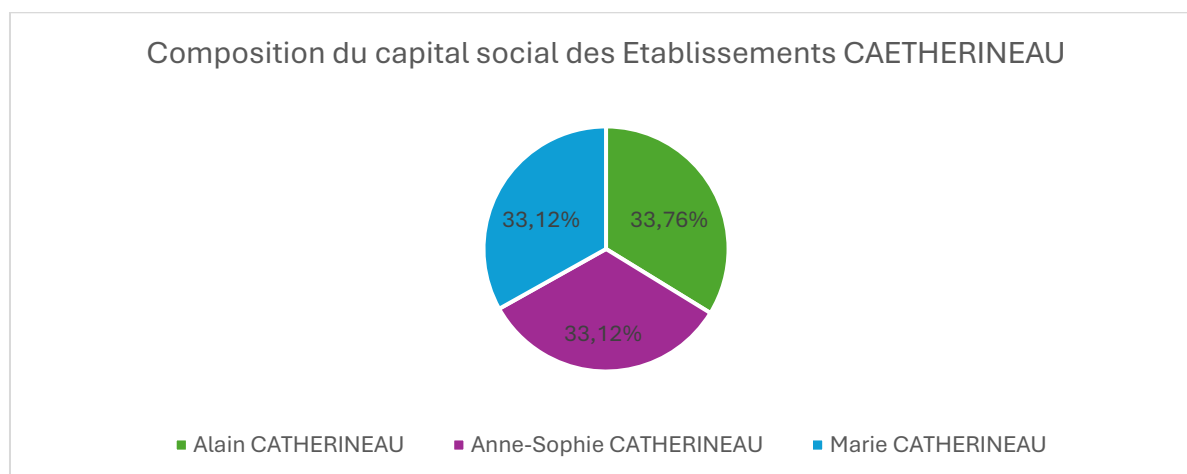
1) Structure de l'actionnariat

- **Structure du capital :**

La propriété et le pouvoir sont concentrés entre les mains d'un nombre très réduit d'actionnaires (capital 100% familial). La transmission s'est toujours faite au sein d'une seule branche de la famille et généralement au niveau d'une fratrie. Cette structure a le mérite de faciliter la prise de décision et de favoriser la réactivité des décideurs.

Notons que les pièces rapportées sont intégrées dans l'EF, notamment dans le management. A certaines époques, les épouses ont assuré la gestion de l'EF en attendant l'arrivée d'un successeur (ex : Jeanne G5). Actuellement, elles ne sont pas incluses dans l'actionnariat de l'EF, mais on ignore si par le passé, elles l'ont été.

Actuellement et à partir des informations qu'on a pu collecter du site internet « pappers.fr », le capital social de l'entreprise « Etablissements Catherineau » se répartit comme suit⁶⁷⁸ :



2) Instances de gouvernance :

Jusqu'à récemment, dans cette EF, le système de gouvernance était plutôt classique, dans le sens où les instances de gouvernance d'entreprise jouaient également le rôle d'instances de gouvernance familiale.

Il n'existe pas non plus d'organe dédié à la prévention et à la gestion des risques de conflits, ni à la fixation des modalités de répartition des pouvoirs et responsabilités entre les différents membres familiaux. A l'occasion de la dernière transmission, à la suite de l'apparition de

⁶⁷⁸ <https://www.pappers.fr/entreprise/etablissements-catherineau-318457447>

conflits et pour ne pas provoquer une rupture dans la famille, le besoin d'instaurer une gouvernance familiale séparée avec ses propres instances et outils s'est fait ressentir : une charte familiale a donc été rédigée et un conseil familial constitué avec l'aide de consultants et experts.

Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
Conseil de surveillance constitué exclusivement des membres familiaux actionnaires et présidé par Michèle Brunet, l'épouse d'Alain Catherineau. Le président de l'entreprise : Alain Catherineau Directrice générale : Anne-Sophie Catherineau Co-directrice : Marie Catherineau	Des instances et outils de gouvernance familiale ont été créés lorsque des tensions / problèmes sont apparus lors de la succession (G7 à G8). - Conseil de famille - Charte familiale => Il y a une volonté de formaliser davantage la gouvernance de l'EF dans les prochaines années pour éviter les conflits

Gestion des conflits :

Avec l'instauration d'une charte familiale et d'un conseil de famille depuis la dernière transmission, la gestion des conflits devrait constituer l'un des points à considérer et à suivre de près.

Le conseil de famille est sollicité différemment selon qu'il s'agit ou non d'une période de tensions et en fonction de l'importance du sujet en question « *Il était formalisé à une époque, dans la période de tension. « Là, il est moins formalisé. Du coup, on se dit les choses... Je vois par exemple avec mon père tous les jours. Quand il y a des sujets un peu plus importants, ma sœur est dans la boucle. Quand c'est encore un peu plus important, ma mère est dans la boucle. Donc, finalement, en fonction de l'importance du sujet, tout le monde est dans la boucle la journée même. » (Dirigeante G8).*

Comme dans l'entreprise Brosserie Brenet (entreprise 1), dans cette EF, on a eu recours à des consultants externes, notamment pour optimiser le succès de la transmission et soutenir les membres familiaux dans des moments un peu difficiles marqués par des tensions et conflits. « *Donc ça, finalement, vous avez tout un ensemble de consultants ou de sociétés qui sont là pour essayer d'accompagner ces phases de transition [...] Il faut que vous arriviez à trouver les personnes qui vont vous accompagner correctement. Je vois, un jour, j'ai eu une question qui était sacrément compliquée. Et du coup, je suis allée voir, par exemple, Gérard Hirigoyen.*

Et donc, il a eu la réponse que j'attendais, enfin, qui m'a permis de débloquent la situation dans laquelle j'étais » (Dirigeante G8).

Le recours à des consultants externes constitue une solution efficace lorsqu'on souhaite apporter de l'objectivité et de la neutralité à des moments de transitions où l'affect, et les non-dits risquent de faire échouer la succession.

La direction actuelle, exprimant une véritable volonté de gérer et de « dompter » cet aspect émotionnel présent dans ses relations avec les membres familiaux et avec les collaborateurs, s'est engagée dans un programme de formation et de coaching en gestion des émotions et en gestion des équipes. *« Une autre piste, ça a été aussi d'être formé. j'ai suivi une formation en coaching, en coaching d'entreprise. Ça, ça m'a beaucoup aidé, finalement, à apprendre à gérer mes émotions, à apprendre à gérer l'équipe, enfin à acquérir des notions qu'on n'apprend ni à l'école, ni tout seul, ni dans un livre. » (Dirigeante G8).*

Une prise de conscience est donc à l'œuvre et une véritable volonté de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue est constaté, notamment pour que les prochaines transmissions se fassent toujours dans des conditions meilleures que celles qui les ont précédées. *« Il y a certaines choses qu'on a formalisées dans ces étapes justement où c'était, on va dire, un peu tendu. Et puis dans les étapes où les relations reviennent fluides, sereines, stables, là vous êtes plus dans un système d'oral et où vous communiquez entre vous de manière très rapide pour prendre une décision » (Dirigeante G8).*

3) Transmission :

- **Planification :**

Comme on le soupçonnait, et à l'instar des autres cas étudiés, en matière de planification, on constate ce qui suit :

- Absence de planification formelle et écrite de la transmission : tant au choix du successeur, aux modalités de son recrutement, son intégration, sa formation, qu'aux étapes de la transmission etc. Notons que le choix du successeur est généralement la prérogative du prédécesseur, ce dernier étant généralement le seul planificateur de la succession. *« Je pense que ça se fait pour notre génération finalement en fonction de l'envie qu'a eue chacun des enfants. en fonction de leur caractère, de ce qu'ils veulent faire de leur vie. Je pense que c'est comme ça que ça s'est décidé. [...] Niveau de mon père, de toute façon, ma tante était*

institutrice, mon oncle était kiné, lui était ingénieur, il avait envie de reprendre l'entreprise, donc là aussi c'était finalement en fonction des envies de chacun » (Dirigeante G8).

- L'omniprésence d'une culture et de pratiques privilégiant « l'oral » plutôt que l'écrit.
- Dans un objectif d'amélioration continue, un effort de mettre les choses à l'écrit est en train de se mettre en place, surtout depuis la dernière transmission : création d'un conseil de famille par exemple et rédaction d'une charte familiale comme mentionné plus haut

- **Points clés relatifs aux transmissions :**

Dans l'ensemble, les transmissions se sont toujours faites à un seul membre familial / une seule branche familiale et tous les autres « héritiers » ou repreneurs potentiels étaient indemnisés.

Par conséquent, et malgré le fait qu'il y ait eu huit générations, on a toujours eu très peu d'actionnaires. *« L'avantage, en fait, qu'on a dans notre structure, c'est que l'entreprise, depuis 1750, a toujours été transmise qu'à un seul membre de la famille et les autres ont été indemnisés, en fait. Donc, ça présente l'avantage d'avoir peu d'actionnaires. Et donc du coup, peu d'actionnaires, c'est aussi une facilité pour échanger, prendre des décisions. [...] Il n'y a qu'une seule, depuis 1750 à aujourd'hui, il n'y a qu'une seule branche, en fait, qui hérite de l'entreprise familiale et les autres sont indemnisées. » (Dirigeante G8).*

Il existe une réelle volonté de garder l'EF dans le giron familial et de la transmettre aux générations futures. Cette entreprise fait d'ailleurs partie de l'association fermée des Hénokiens qui rassemble des EF de plus de deux cents ayant toujours été familiales et ayant l'intention et le projet de le rester.

- **Transmission G6 à G7 :**

D'après les informations dont on dispose, les héritiers étaient les enfants de Jean-René Catherineau : deux frères et une sœur qui avaient suivi des formations bien différentes : Alain ingénieur, son frère kinésithérapeute et sa sœur institutrice.

Il n'y aurait pas eu de conflits au niveau de la fratrie quant à la transmission, Alain ayant été celui qui avait manifesté son intérêt pour l'EF et sa volonté de la reprendre.

- **Transmission G7 à G8 :**

D'après la dirigeante G8, il y a tout un processus d'intégration qui se fait dès l'enfance et qui va créer l'envie de participer à l'aventure familiale (éveil de l'affectio-sociétatis) : des visites

régulières de l'entreprise avec les parents, la découverte du métier, la réalisation de certaines tâches

Ajoutons à cela les discussions à la maison à propos de l'entreprise, de son fonctionnement, de ses problèmes, ce qui implique implicitement les enfants dans la vie de l'entreprise malgré leur jeune âge. *« la transmission elle se fait même très petit en fait, enfant où vos parents vous amènent dans l'entreprise, vous allez à l'atelier, vous faites des petites tâches, vous allez voir ce que fabrique le personnel, donc la transmission finalement elle démarre là. Elle démarre aussi dans des discussions que vous entendez entre vos parents sur comment ça fonctionne, sur les problèmes qu'il peut y avoir, Et puis ensuite, il y a les valeurs que vous transmettent vos parents pendant votre éducation. Donc il y a toute cette étape-là déjà de transmettre un travail qu'on aime, transmettre une passion finalement, transmettre le goût du travail bien fait. Et donc ça, ça va créer une envie de vouloir participer à l'aventure. » (Dirigeante G8).*

Comme son père avant elle, c'est la dirigeante G8 qui a exprimé assez tôt sa volonté de reprendre l'EF et en a fait part à son père (dirigeant G7). Elle lui a par ailleurs demandé ce qu'il fallait faire comme études afin de prétendre au poste de directrice de l'EF plus tard.

Ainsi, et afin de maximiser ses chances d'assurer la relève et d'avoir le profil adéquat pour gérer l'EF, la dirigeante G8 a suivi un cursus universitaire ciblé et basé sur deux axes : le premier étant l'apprentissage de la technicité en intégrant une prépa technologique à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers. Le second axe est plutôt orienté management des entreprises, puisque la dirigeante G8 a intégré l'IAE de Paris et y a obtenu un MBA lui ayant permis d'acquérir les compétences managériales requises.

S'en est suivi un stage en contrôle de gestion chez Louis Vuitton, où elle a pu faire ses preuves, avant d'intégrer l'EF en 2006, où elle a dû également déployer ses compétences et prouver sa légitimité, tout en étant accompagnée et formée par son père.

Son intégration se fait progressivement, puisqu'on lui confie tout d'abord la gestion de la commande d'un meuble (de A jusqu'à Z). L'étape suivante a consisté à lui confier la gestion de la commande d'un avion, où elle devait diriger toutes les phases dudit projet, ensuite elle s'est occupée de la gestion d'un client, avant d'assurer la gestion de la construction de l'usine. Les responsabilités ont progressé également au fur et à mesure que les tâches étaient plus importantes jusqu'à ce qu'on lui confie celles de la direction générale.

L'une des particularités de cette transmission, c'est le recours à des consultants et à des sociétés externes spécialisés dans l'accompagnement des entreprises familiales en phase de transition, notamment pour que cette transmission se fasse au mieux et aussi pour gérer des conflits ayant survécu, mais sur lesquels on n'a pas eu suffisamment d'informations. En effet, s'agissant d'un sujet sensible, il ne nous a pas été possible de l'approfondir pendant l'entretien.

Notons enfin qu'au titre de cette transmission, la direction a été déléguée à Anne-Sophie et à Marie également en tant que responsable R&D. La propriété quant à elle, et comme le montre le graphique présenté plus haut (p 513), a été transférée partiellement aux deux sœurs, le dirigeant G7 détenant toujours une participation quasi-égale à celles de ces filles. Il reste également impliqué dans l'entreprise en occupant le rôle de président. La transmission n'est ainsi pas totalement finalisée, si on se réfère aux développements théoriques.

- Transmission G8 à G9 :

Il est encore très tôt pour parler de cette transmission du moment que la nouvelle génération est née récemment. Mais une chose est claire, c'est que la génération 8 souhaite poursuivre l'aventure familiale et garder l'entreprise entre les mains des générations à venir. *« Ah oui, c'est sûr. C'est un souhait. Après, vous ne pouvez pas imposer une vie à votre enfant qui ne l'a pas envie. Mais c'est sûr que ça serait vraiment chouette. » (Dirigeante G8).*

Comme dans leur façon de travailler, les membres de cette famille sont également engagés dans un processus d'amélioration et d'adaptation progressive de leur système de gouvernance et du plan de succession : *« Donc c'est sûr qu'après, il y aura des plus, il y aura des moins et que quand ce sera mon tour, je prendrai ce qui est bien et j'irai améliorer ce qui doit être amélioré, c'est sûr. Parce que cette amélioration continue, on l'a aussi tout le temps finalement dans notre façon de travailler » (Dirigeante G8).*

III. Résilience et gestion des crises

Conflits :

Constituant un sujet sensible et privé, la dirigeante G8 a préféré ne pas trop approfondir ce sujet ni donner des exemples de conflits familiaux ayant eu un impact sur l'EF.

Comme expliqué plus haut, à l'occasion de la dernière transmission, il y eu l'instauration d'une charte familiale et d'un conseil de famille, ce dernier étant mobilisé lorsque des conflits impliquant la famille par exemple doivent être gérés et résolus.

Le recours à des professionnels et à des experts externes constitue une solution pour gérer les conflits, que ce soit au sein de la famille, ou avec les membres du personnel.

Notons enfin que le sens des responsabilités et l'engagement envers les différentes parties prenantes de l'entreprise, notamment les salariés ont joué un rôle important dans la gestion des conflits, dans le sens où ils ont permis aux personnes concernées de relativiser et de se poser les bonnes questions leur permettant de prendre conscience des enjeux de telles tensions : « *et il faut qu'on y fasse, il faut y faire face parce que derrière en fait il y a 80 bonhommes, 80 familles, vous avez aussi des clients, vous avez aussi des parties intéressées tout autour de l'entreprise donc il faut arriver à ce que ces relations qui à un moment peuvent être tendues et difficiles aient le moins d'impact possible sur la société. Et donc là, c'est des périodes qui sont complexes.* » (Dirigeante G8).

Crises :

Guerres mondiales : l'activité s'est poursuivie pendant les guerres mondiales, malgré une baisse due au contexte.

- ***Seconde guerre mondiale :***

L'épouse du dirigeant G6 (grands-parents de Anne Sophie) récupère la gestion de l'EF lorsque son mari part à la guerre (il était militaire également). Il s'agit de la deuxième présence féminine dans cette EF, après celle de Jeanne veuve de Pierre-George Catherineau (G5) qui avait assuré la direction de l'entreprise à la suite du décès de son mari et en attendant que son fils termine son service militaire.

On devine le rôle « informel », parfois sous-estimé dans les écrits, joué par les pièces rapportées féminines, qui en assurant une gestion transitoire ont contribué à la poursuite de l'activité de l'entreprise et à sa pérennité.

2016 : crise de l'aviation d'affaires française :

Fin 2015, c'est tout le secteur de l'aviation d'affaires qui est en crise. Catherineau étant fortement dépendante de son succès, l'entreprise en a été durement touchée. Début 2016, Dassault annule trois commandes importantes et, en octobre de la même année, Airbus ferme sa filiale Airbus Corporate Jets Center, et le marché des hélicoptères est en forte baisse. Ainsi, tous les clients de Catherineau voient leur CA baisser, et par ricochet le CA de Catherineau baisse également avec un taux prévisionnel de 50%.

Les actionnaires familiaux s'étant concertés très rapidement, un plan d'action immédiat visant à protéger l'entreprise est vite déployé : il est axé sur l'action commerciale pour aller prospecter de nouveaux clients et comporte cinq piliers principaux :

- Le développement des affaires,
- L'amélioration de l'organisation interne,
- La communication,
- Les certifications,
- La formation.

La stratégie de l'entreprise a été également revue avec une orientation vers la diversification de l'activité au profit du nautisme et du revêtement des intérieurs pour particuliers. Une diversification du portefeuille clients a été également appliquée en visant notamment l'export, ce qui a permis à l'entreprise de réduire sa dépendance du marché français, comme le souligne Anne-Sophie Catherineau « *Quand nous avons enclenché ces chantiers [le plan d'action], nous dépendions à 100 % de l'aviation d'affaires française* » (Source : Hélène Lerivrain, 2021, dans <https://objectifaquitaine.latribune.fr>)⁶⁷⁹.

Les locaux vacants de Bacalan ont repris leurs activités initiales et l'attention s'est de nouveau portée sur les clients historiques de l'entreprise. La réorganisation interne de l'entreprise s'est accélérée : d'une part, la gestion quotidienne de la performance s'est basée sur la responsabilisation de chaque acteur de l'entreprise et, d'autre part, la communication visuelle a été améliorée. Le tout s'est accompagné d'un programme de licenciements partiels soutenus par le gouvernement, et la mise en place d'un plan de formation en collaboration avec les autorités régionales et la DIRECCTE.

Le secteur aérien n'est cependant pas complètement abandonné. En septembre 2016, l'Autorité de l'Aviation Civile française a donné son accord à l'entreprise pour assurer la maintenance des avions d'affaires.

Grâce à ce plan d'action, l'entreprise a fait du moins 30% au lieu des 50% prévus. « *Si vous êtes sur plusieurs piliers, que sont le nautisme, que sont l'aéronautique internationale, française, dans des secteurs du neuf, de la maintenance, vous avez finalement plusieurs piliers, qui fait que quand il y a des crises ou il y a des aléas, en général, tous les piliers sont pas à zéro. Donc, vous allez avoir un pilier qui va être plus gros à une période, plus bas à une autre,*

⁶⁷⁹<https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2021-10-11/aeronautique-catherineau-defie-la-crise-en-accelérant-sa-diversification-893021.html>

mais au moins, ça permet de de lisser le chiffre d'affaires, qui fait moins de fluctuations, parce qu'une fluctuation du chiffre d'affaires pour une société, c'est...Il faut qu'elle ait les reins solides pour l'encaisser » (Dirigeante G8).

Catherineau reste optimiste malgré cette période mouvementée, arguant que la demande ne se tarira jamais. *« Les entreprises, les hommes d'affaires, les loueurs de jets ont toujours besoin de ce type d'avions pour des déplacements fréquents et rapides. Je suis convaincu que l'équipement de luxe sera également développé dans les avions de ligne, avec de futures zones VIP équipées de cabines individuelles »,* déclare Alain Catherineau (Source : Hélène Lerivrain, 2021, dans <https://objectifaquitaine.latribune.fr>)⁶⁸⁰.

Internationalisation :

Sous l'impulsion de la 8^{ème} génération, l'EF s'est internationalisée. Il s'agit d'un des principaux apports et changements opérés par la dirigeante G8 qui a vu dans cette stratégie un vrai levier de croissance, mais également un moyen de réduire le risque en ne dépendant plus exclusivement du marché français, ce qui était le cas avant l'arrivée de la G8.

Crise covid :

Cette crise a causé également la perte brutale de certains clients.

Dès les premières alertes apparues en février, l'entreprise avait déjà commencé à réfléchir aux conséquences de cette pandémie et à s'y préparer

Il y eu une suspension partielle de l'activité et un confinement pendant une semaine que l'entreprise avait décidé avant le déploiement du confinement général national : le temps et l'occasion pour l'entreprise de prendre un peu de recul, de protéger ses salariés, de suivre l'évolution de la crise et les mesures prises par les gouvernements afin de savoir comment réagir et agir face à cette crise *« C'est-à-dire que le confinement général a lieu mardi soir. et en fait nous on confine l'entreprise le dimanche donc le dimanche après-midi on appelle tous les salariés et on indique qu'il y aura un confinement pendant une semaine parce qu'on sent en fait qu'il y a quelque chose qui est en train de se passer donc objectif protéger l'entreprise regarder ce qui se passe et après agir ce qui nous permet en fait d'avoir un jour ou deux jours d'avance sur l'ensemble » (Dirigeante G8).*

⁶⁸⁰ Op. cité

Il y a eu le déploiement très rapide du télétravail et du VPN du côté des cadres : ces derniers ont donc continué à travailler et à gérer les clients et surtout à les « sauvegarder ».

Une nouvelle organisation du travail a été très rapidement mise en place pour s'adapter aux nouvelles demandes des clients. *« Donc il fallait adapter la demande du client, enfin adapter l'organisation de l'entreprise à la demande du client. Donc on a été dans cette adaptation aux nouvelles demandes du client, il y a des clients qui nous ont dit cette semaine j'ai absolument besoin de cette pièce, Donc ponctuellement, on faisait revenir une, deux personnes pour libérer tous les avions qui devaient partir pour les clients » (Dirigeante G8).*

Durant cette phase, la direction a surtout misé sur la communication qu'elle a généralisée à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi que sur la fixation et l'application de règles claires et précises. *« En fait, moi, j'envoie un courrier toutes les semaines à l'ensemble des salariés pour leur expliquer ce qu'on fait, ce qui se passe la semaine suivante, ce qui s'est passé dans la semaine. et comment on s'organise. Donc là, toutes les semaines, ils ont eu la vision de ce qui se passait » (Dirigeante G8).*

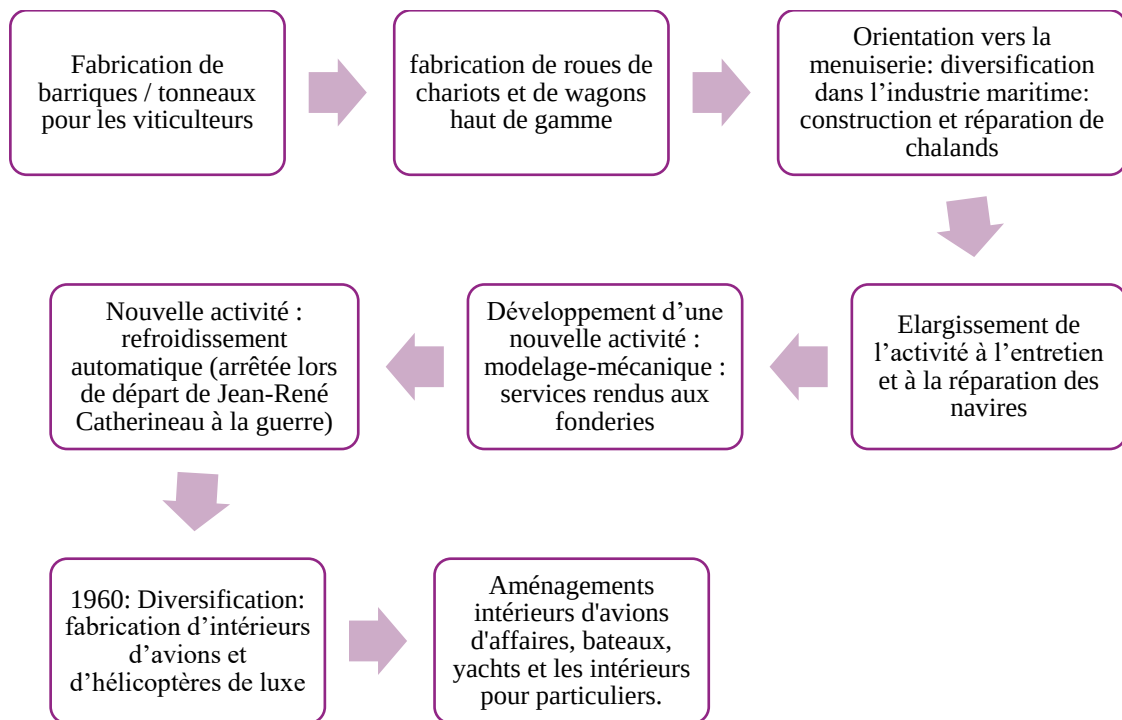
Notons enfin, que l'entreprise avait eu recours au PGE et disposait de suffisamment de ressources financières propres pour remédier aux charges engendrées par la crise. En évoquant d'ailleurs les capitaux propres importants, la dirigeante G8 souligne que *« c'est une sécurité, Donc voilà, il faut quand même aussi savoir sécuriser ces capitaux propres, mais en effet, c'est une... C'est une... Comment dire, C'est quelque chose de très rassurant dans une entreprise familiale. »*

IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles

1) Evolution stratégique de l'entreprise

Comme on l'a présenté dans le chapitre précédent, l'une des particularités et forces de cette entreprise est qu'elle s'est toujours adaptée à son environnement, ses dirigeants ayant toujours eu du flair pour les opportunités, ou de l'intuition les amenant à prendre des virages stratégiques au moment opportun et à être très réactifs.

Chaque choix stratégique, chaque nouvelle activité développée était une réponse à un changement opérant dans l'environnement de l'entreprise. Ainsi, en fonction du contexte, l'entreprise est passée par des périodes de diversification, de recentrage sur les activités d'origine, puis des re-diversifications, toujours dans une optique de saisir les opportunités de son environnement mais également pour se défendre contre les menaces de ce dernier.



Bien qu'ayant diversifié son activité, l'EF est restée concentrée sur le métier d'origine qui est le travail du bois, dans lequel elle a développé une image d'expert et de spécialiste.

Cette spécialisation a amené l'entreprise à se concentrer sur un segment particulier du marché qui est le luxe, optant ainsi pour une stratégie de niche qui lui permet de proposer une offre sur mesure, de qualité supérieure, et qui lui permet de dégager des marges importantes. Une stratégie qui lui permet également de contrer le jeu de la concurrence en choisissant de desservir un segment spécifique du marché avec des produits haut-de-gamme plutôt que de s'adresser à l'ensemble du marché au risque d'être dépassée par des concurrents plus gros. En effet l'entreprise travaille en petites séries et propose des produits et services très haut de gamme à une clientèle particulière fortunée (ex : le Prince Albert et la princesse Charlène de Monaco) et une clientèle professionnelle et institutionnelle bien connue (Ex : Airfrance, Dassault, Airbus Corporate Jet Center, Airbus Helicopters, Daher Socata, Dassault Aviation etc..). *« Donc on n'est pas sur de la grande série, on est plutôt sur du très haut de gamme, petite série. Et ça, ça a toujours été finalement le credo de la société, faire des petites séries, mais de la très grande qualité » (Dirigeante G8).*

L'entreprise adopte de ce fait un business model axé sur le client : tout part du client et de ses besoins et c'est sur cette base que l'on va construire tout le business model, tout le processus de création de valeur et que l'on va développer s'il le faut de nouvelles compétences afin qu'elles s'alignent sur les exigences des clients.

2) Capacités organisationnelles distinctives

Interrogée sur les éléments ayant permis à l'entreprise d'être pérenne, la dirigeante G8 répond ainsi : « *S'adapter, anticiper, planifier... la qualité, petites séries, compétences très forte, toujours travailler à ce que la compétence augmente, amélioration continue.* ». Tout est organisé dans cette EF à tous les niveaux hiérarchiques de manière à assurer la continuité de l'activité sur le long terme, comme l'affirme Anne-Sophie dans un article paru en 2021 dans « objectifaquitaine.latribune.fr » : « *Notre maître mot : pérenniser l'entreprise* »⁶⁸¹

Capacité organisationnelle	Explication et justification
Valeurs familiales ancrées	Interrogée sur la plus-value apportée par la famille au fil de plus de deux siècles d'existence, la dirigeante évoque l'importance des valeurs familiales comme base unique sur laquelle se sont construites l'histoire de l'entreprise ainsi que sa réussite. Ces valeurs jouent le rôle de « garde-fou » : « <i>je pense que c'est dans l'application de la recette de cuisine, on va dire. On recrute du personnel, les générations sont changeantes, mais il y a certains... il y a un certain basique, on va dire, qu'il faut absolument avoir dans la recette pour que ça fonctionne. Et donc la famille, porteuse de ces valeurs, on va dire, va s'assurer que finalement on respecte toujours ces valeurs vis-à-vis du client, vis-à-vis du respect du client, vis-à-vis du respect de la demande du client, de sa satisfaction, de la qualité, de la compétence à avoir pour atteindre cette qualité, enfin je vous parle des valeurs, pour nous aussi de la robustesse et de la technicité qu'on va apporter dans les produits, ça ce sont des valeurs essentielles</i> » (Dirigeante G8).
Se réinventer et innover dans le respect des traditions	« <i>La pérennité d'une entreprise familiale réside dans sa capacité à innover. L'innovation fait partie de notre identité, c'est créer une nouveauté qui apporte de la valeur à nos produits, trouver des solutions pour produire plus beau, plus léger et plus vite tout en maintenant les critères d'exigence de nos clients</i> » Marie Catherineau (Source : site officiel de l'entreprise) ⁶⁸² . L'innovation soutenue par la R&D constitue un facteur clé auquel l'entreprise accorde une importance capitale : elle y consacre en moyenne et annuellement 10% de son chiffre d'affaires. Le pôle R&D dirigé par Marie, se concentre notamment sur la recherche de nouveaux matériaux offrant une meilleure isolation ou encore des vernis encore plus résistants.

⁶⁸¹<https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2021-10-11/aeronautique-catherineau-defie-la-crise-en-accelérant-sa-diversification-893021.html>

⁶⁸² <https://www.catherineau.com/une-experience-unique/>

Parmi les dirigeants ayant marqué l'EF par leur esprit innovant, on peut citer le dirigeant G7, Alain Catherineau, ingénieur de formation qui a créé en 1984 un nouveau matériau breveté. Ce matériau plus léger de 30% a permis une réelle avancée dans la fabrication des meubles pour l'aéronautique où le poids reste un critère central de navigabilité.⁶⁸³ Les résultats sont à la hauteur des attentes, les panneaux d'une extrême légèreté et d'une très bonne résistance thermique peuvent être revêtus d'un placage bois très esthétique⁶⁸⁴. Catherineau devient ainsi la seule entreprise à pouvoir apporter une réponse efficace et fiable aux avionneurs en quête de "légèreté", conquérant ainsi le monopole de l'habillage des petits avions privés au début des années 1980. « *c'est le panneau composite le plus léger du marché aéronautique* », (*Dirigeante G8, dans Henokiens Case Studies, par Gérard Hirigoyen. <https://www.henokiens.com>*⁶⁸⁵), L'entreprise s'est dotée ainsi d'un avantage concurrentiel durable et significatif dans un secteur d'activité où chaque gramme compte. En effet, comme le souligne Alain Catherineau⁶⁸⁶, si on prend le cas d'un hélicoptère, en bois massif, les cloisons, meubles, toilettes et murs pèseraient environ une tonne, et sachant que la charge doit être bien répartie afin d'assurer une stabilité en vol, le critère du poids des matériaux et composants est donc décisif, en plus d'autres critères liés notamment à la sécurité. En 1994, Catherineau continue d'innover en adaptant le système de conception assistée par ordinateur Catia, inventé par Dassault, pour dessiner des structures tridimensionnelles sur un poste informatique : les raccords sont dessinés et conçus sur ordinateurs en partant du modèle numérisé de l'avion. Les pièces sont ensuite découpées automatiquement par des machines pilotées par ordinateur, synonyme de précision et de gain de temps.

Avec l'ouverture de la nouvelle usine en 2012, l'entreprise a non seulement doublé la superficie de ses locaux, mais elle a entièrement modernisé ses machines et construit un bâtiment respectueux de l'environnement : La construction s'est faite en respectant les normes Haute qualité environnementale (HQE), avec la mise en place de systèmes d'optimisation de l'énergie, de tri des déchets, de système de récupération d'eau de pluie, d'espaces verts, d'achat d'un nouveau parc machines fonctionnant en circuit fermé... Les process de fabrication ont ainsi été repensés pour optimiser au maximum les ressources utilisées.⁶⁸⁷

⁶⁸³ https://www.henokiens.com/content.php?id=51&id_membre=56&lg=fr

⁶⁸⁴ <https://www.sudouest.fr/gironde/saint-medard-en-jalles/aeronautique-catherineau-un-modele-d-adaptation-depuis-267-ans-4812451.php>

⁶⁸⁵ <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=fr>

⁶⁸⁶ <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=fr>

⁶⁸⁷ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

ADN de Catherineau :*Innovation et savoir-faire traditionnel et d'excellence :*

Bien que dotée des dernières technologies, l'entreprise Catherineau n'a pas pour autant délaissé le bois qui reste inscrit dans son ADN⁶⁸⁸. Tout comme les métiers exercés à l'atelier, le bois a suivi les évolutions technologiques ; l'alliance de bois précieux et de matériaux composites permet aujourd'hui de fournir aux clients des réalisations garantissant esthétique, sécurité et fiabilité.

L'une des forces de cette EF, réside dans le fait qu'elle a su marier parfaitement et subtilement l'ébénisterie traditionnelle et artisanale avec des matériaux historiques tels que les bois rares et précieux aux technologies de pointe comme la fabrication assistée par ordinateur. « *En fait, ce qu'on garde, en fait, c'est le travail du bois à travers les siècles* » (Dirigeante G8).

Ce savoir-faire ancestral a même été récompensé en avril 1990 par l'attribution du prix du Meilleur Ouvrier de France à deux ébénistes travaillant dans l'entreprise : Jean-Michel Perret et Michel Mikendorfer pour leur expertise manuelle et artisanale⁶⁸⁹.

Adaptabilité et réactivité :

Comme on peut le constater à partir de l'historique de l'entreprise présenté dans le chapitre 2 de la présente partie, l'un des atouts les plus marquants de cette EF, c'est sa capacité de s'adapter et de réagir très rapidement à son environnement ; ses différents propriétaires, depuis sa création ayant su développer un flair pour les bonnes affaires, ou une intuition stratégique leur ayant permis d'être toujours en avance par rapport à leurs concurrents. C'est ce que constate également Marion Perroud à l'issue de son entretien avec Anne-Sophie Catherineau « *Les Catherineau font partie de cette trempe de chefs d'entreprise tournés vers l'avenir plutôt que braqués sur le passé. Les quelques faits marquants que l'on connaît de la longue et impressionnante épopée de l'entreprise familiale fondée à Bordeaux en 1750 par son lointain aïeul, témoignent d'ailleurs du flair aiguisé de cette lignée d'entrepreneurs. De tonnelier à fabricant de modèles pour fonderie en passant par aménageur de bateaux, les Catherineau n'ont cessé de réinventer leur métier pour durer. Avec un fil conducteur : le travail du bois.* »⁶⁹⁰

Le fondateur a créé l'affaire en tirant bénéfice de l'emplacement de son entreprise sur lequel il a bâti toute l'activité. Il la développe en réponse à des changements opérés

⁶⁸⁸ <https://www.catherineau.com/histoire/>

⁶⁸⁹ <https://www.sudouest.fr/gironde/saint-medard-en-jalles/aeronautique-catherineau-un-modele-d-adaptation-depuis-267-ans-4812451.php>

⁶⁹⁰ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

dans le secteur à travers par exemple la fabrication de roues des chariots des viticulteurs à qui il vendait déjà des barriques.

C'est également le cas de Jean (3^{ème} génération), qui, repérant une vraie dynamique dans le secteur maritime, a également profité de son emplacement et de son savoir-faire pour élargir l'activité à la construction et à la réparation de chalands et barges traversant la Garonne.

L'après-guerre et l'avènement de la société de consommation présentaient une nouvelle opportunité pour l'entreprise que son dirigeant de l'époque, Jean-René (6^{ème} génération), n'a pas manqué de saisir en se positionnant alors sur la fabrication de meubles frigorifiques pour les restaurants et l'hôtellerie.⁶⁹¹

On peut faire le même constat lorsqu'au début des années soixante, l'entreprise, repérant l'essor du marché aéronautique, a décidé de s'y implanter en offrant des produits de qualité en puisant dans son expertise et sa maîtrise du travail du bois. Ce fut un grand virage stratégique, mais également un pari audacieux sans lequel l'entreprise n'aurait pas eu le positionnement concurrentiel quasi-monopolistique dont elle jouit aujourd'hui.

En 2016, avec la crise du secteur de l'aviation d'affaires, et souhaitant se délier de la dépendance à l'égard du secteur aéronautique, la 8^{ème} génération n'a pas attendu longtemps pour se diversifier en décidant de desservir le marché du nautisme (aménagement des yachts) en plein essor et présentant des similarités avec le marché de l'aéronautique.

Anne-Sophie Catherineau engage alors des mesures de chômage partiel et une stratégie de diversification à l'export, en s'intéressant de près aux marchés du nautisme. Il est prévu également que les locaux vacants de Bacalan reprennent du service en revenant aux activités originelles, comme l'explique sa directrice générale : *L'activité aéronautique n'est pas pour autant abandonnée, bien au contraire. Catherineau a obtenu durant cette période l'agrément de l'aviation civile pour réaliser la maintenance sur les avions d'affaires*⁶⁹². Notons que l'activité reste tout de même orientée vers l'aéronautique avec 80 % de l'activité tournée vers les avions d'affaires et les Airlines, comme le précise Anne-Sophie Catherineau (source : *Hélène Lerivrain, 2021, dans <https://objectifaquitaine.latribune.fr>*)⁶⁹³

⁶⁹¹ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

⁶⁹² <https://www.sudouest.fr/gironde/saint-medard-en-jalles/aeronautique-catherineau-un-modele-d-adaptation-depuis-267-ans-4812451.php>

⁶⁹³ <https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2021-10-11/aeronautique-catherineau-defie-la-crise-en-accelérant-sa-diversification-893021.html>

	On remarque ainsi que tout au long de l’histoire de cette EF, ses dirigeants ont développé une veille stratégique permanente, leur ayant permis d’être à l’affût de toute nouvelle opportunité et d’être les premiers à la saisir. Cette rapidité et réactivité ont même permis à l’entreprise de se relever rapidement face à des crises et des moments difficiles. <i>« En fait, ce qui peut être commun à chacune des trois [crises], c’est que vous avez l’événement qui arrive à un instant T. Et extrêmement rapidement, vous avez un plan d’action qui est mis en œuvre parce que l’objectif de notre entreprise, je parle pour nous parce que je sais ce qu’on a en tête, c’est de la pérenniser et de faire qu’elle dure et qu’elle continue à durer...c’est de sauvegarder les emplois, c’est de maintenir les compétences. » (Dirigeante G8)</i>
Un processus de création de valeur orienté vers une clientèle prestigieuse	S’étant positionnée sur un segment de luxe comptant des clients prestigieux comme Dassault, Airbus, Sabena, Eurocopter, Socata, des chefs d’états, des hommes d’affaires, des Emirs, des célébrités etc. pour Catherineau, chaque expérience client doit être unique. Conception sur mesure, production en petites séries, qualité supérieure d’une bille de bois, composite en nid d’abeille kevlar, verre ou carbone, ... un sur-mesure riche en technicité, depuis sa création, l’entreprise a toujours évolué, anticipé, innové pour répondre à chaque demande particulière de ses clients : depuis 1960⁶⁹⁴, 2000 intérieurs d’avions et hélicoptères, Airbus, Falcon, Superpuma, Dauphin pour émirs, stars, grands patrons, chefs d’état (dont l’avion du président de la République française)...ont été aménagés⁶⁹⁵. Le business model de l’entreprise étant orienté client, tous les processus partent de la commande du client et des exigences souvent uniques de ce dernier et à charge du bureau d’études de transformer ces éléments en plans pouvant être concrétisés. Les raccords sont ensuite conçus et finalisés en ateliers avant d’être intégrés dans l’avion ou le bateau. <i>« un point d’entrée qui va être important pour l’innovation, c’est le besoin client. et le besoin client qui va finalement utiliser les compétences existantes de l’entreprise et qui va lui permettre d’aller chercher le pas supplémentaire, la marche supplémentaire. » (Dirigeante G8).</i> Dans cette entreprise, on ne refuse rien aux clients, mêmes ceux ayant des demandes parfois atypiques ou extravagantes : des téléviseurs cachés derrière des œuvres d’art, des meubles finis en peau de requin, un évier en lapis-lazuli, une table incrustée en diamants.

⁶⁹⁴ <https://www.catherineau.com/une-experience-unique/>

⁶⁹⁵ <https://www.usinenouvelle.com/article/les-etablisements-catherineau-recrutent-et-investissent.N191115>

	« <i>Le luxe est l'univers de Catherineau. La plus grande qualité et le plus haut niveau de service client sont d'une importance primordiale pour réussir. Notre stratégie est de continuer à fournir à nos clients la meilleure qualité et le meilleur service client qu'ils attendent de nous.</i> » (Dirigeante G8. Source : Dirigeante G8, dans <i>Henokiens Case Studies</i>, par Gérard Hirigoyen. https://www.henokiens.com)⁶⁹⁶ Même le choix de l'emplacement des nouveaux locaux constitue un choix stratégique orienté vers la satisfaction des clients, puisque cela a permis à l'entreprise de se rapprocher de ses donneurs d'ordres, de ses clients historiques, mais également d'autres entreprises du secteur aux compétences complémentaires dont elle pourrait bénéficier. « <i>Elle s'adosse notamment au technopôle d'innovation dans l'aéronautique et le spatial Bordeaux Technowest, rattaché à l'Aerospace Valley (pôle de compétitivité des Régions Midi-Pyrénées et Aquitaine). Ce qui lui permet notamment de participer à des opérations de prospection et de communication mutualisées, en particulier lors de divers salons du secteur.</i> » (Maron Perroud, 2014)⁶⁹⁷
Qualité, expertise et recherche d'excellence	Afin de respecter son engagement à offrir au client une expérience, l'EF se doit de fixer un objectif d'excellence au niveau de tout son processus de création de valeur. En évoquant la qualité, la dirigeante G8 affirme que « <i>Et ça, la qualité, pour nous, dans notre tête, c'est vraiment la priorité et quelqu'un qui va venir dans les ateliers et qui va regarder les meubles il va pouvoir sentir que c'est bien notre priorité, Et ça, c'est finalement le mode de marketing le plus efficace qu'il puisse y avoir. Produire de la qualité, vous avez un client satisfait qui, lui aussi, peut revenir. Donc ça c'est ce qui marche parce qu'à la fin les gens ne se rappellent pas des aléas qui peuvent avoir lieu pendant la réalisation de la commande. Ce que les gens se rappellent c'est le produit qui a été livré et comment il va vivre ce produit livré pendant l'utilisation.</i> » - Les certifications : afin de fidéliser sa clientèle prestigieuse et s'adapter à ses besoins et attentes toujours plus exigeants, l'entreprise attache de plus en plus d'importance à l'obtention de certifications, gage de qualité, de confiance et de crédibilité. • L'entreprise est certifiée PART 21G (agrément de production FR 0164), PART 145 (agrément d'entretien et de maintenance FR 706). • Elle détient également 30 certifications qualité d'Airbus Helicopters, Dassault, Daher, Jet Aviation • En 2003, l'Agence européenne de la sécurité aérienne a accordé l'approbation officielle à Catherineau en tant que fournisseur certifié de pièces et

⁶⁹⁶ <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=fr>

⁶⁹⁷ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

d'accessoires aéronautiques pour l'industrie aéronautique en pleine croissance en Europe. Depuis, l'activité aéronautique de l'entreprise s'est considérablement développée avec la signature de nombreux nouveaux contrats.

- En août 2017, Catherineau a par exemple obtenu la certification EN 9100: 2016, un label de qualité et de performance pour le marché aéronautique.

- **Recrutement sélectif et minutieux :** *« Si dans le recrutement on va avoir quelqu'un qui ne correspond pas à ces valeurs et qu'on recrute plusieurs, en fait c'est un risque de ne plus respecter la recette qui fait que ça fonctionne. » (Dirigeante G8).*

Par exemple, en ce qui concerne les ébénistes qui jouent un rôle central dans le processus de fabrication et qui sont également les garants du savoir-faire ancestral, l'entreprise favorise par exemple le recrutement des candidats diplômés de l'école Boulle, la célèbre école de formation aux métiers d'art.⁶⁹⁸

Idem pour les ingénieurs qui sont minutieusement sélectionnés et qui, afin de répondre aux demandes des clients parfois inédites, doivent être capables de concevoir des solutions techniques parfois complexes.⁶⁹⁹

- **La formation continue et la valorisation des compétences et du savoir-faire :** Afin de répondre à la complexité du cahier des charges de ses clients, Catherineau allie l'expertise humaine et les procédés de fabrication.

Pour ce qui est de l'expertise, l'entreprise attache une importance capitale à la formation continue des salariés et à la transmission des savoirs et des compétences, qui passe notamment par une fidélisation des salariés. *« Ça ne va pas trop finalement avec le modèle aujourd'hui qui consiste à faire des sauts de puces de trois ans dans différents postes. Pour produire ce qu'on produit ici, en fait, il faut être au même poste, mais être confronté à plusieurs expériences sur le poste. [...] Mais il est nécessaire en fait que la personne reste à son poste parce que si elle fait 3 ans, 3 ans, 3 ans dans différents postes, elle ne va pas acquérir l'essence d'un menuisier ébéniste qui a par exemple 25 ans de boîte ici et qui va être capable de faire face à beaucoup de projets. Et cette innovation que le client attend, il peut l'avoir si il y a la compétence de quelqu'un qui est resté à son poste et qui a vécu plusieurs expériences. » (Dirigeante G8).*

Totalisant en moyenne 30 métiers, l'entreprise veille à s'assurer que tous ses employés : peintres, ébénistes, selliers, mécaniciens, ajusteurs et tapissiers

⁶⁹⁸ https://www.lepoint.fr/villes/ca-plane-pour-eux-02-12-2010-1272887_27.php

⁶⁹⁹ Op.cité.

	maitrisent parfaitement la conception de A à Z. Le « build to spec » (bureau d'études) conçoit des solutions techniques recherchées et adaptées en intégrant qualité élevée, coût, fonctionnalité dans le respect de la sécurité et des demandes des clients. Ces exigences techniques et esthétiques impliquent des connaissances précises dans les domaines de la mécanique, le composite, l'électricité, la sellerie, et de l'ébénisterie. (source : site officiel de l'entreprise)⁷⁰⁰. De même, et comme on l'a souligné plus haut, ayant pour objectif de s'adapter totalement aux besoins des clients, l'entreprise se doit de mettre à jour son savoir-faire et développer de nouvelles compétences en permanence : « <i>Souvent, le client nous demande des pièces atypiques qui n'existent pas comme des meubles en peau de requin ou la pose de diamants sur une table, et ce, dans des temps records. Ces exigences nous obligent à faire évoluer notre métier vers d'autres expertises de pointe comme l'électronique ou l'électricité. Nous devons par ailleurs respecter des cahiers des charges stricts notamment du point de vue des normes de sécurité.</i> » (Anne-Sophie Catherineau, propos recueillis par Marion Perroud en 2014)⁷⁰¹ - La taille de l'entreprise : « ne pas sacrifier la qualité au nom de la croissance » : ce n'est pas un hasard si l'entreprise est une PME et que ses propriétaires ont choisi de ne pas croître davantage, puisque d'après la dirigeante G8, une croissance et le passage à une grande entreprise se feraient au détriment de la qualité, un choix que la direction n'est pas prête à faire, la qualité constituant pour elle une valeur intouchable. « <i>à un moment, je l'ai vécu, ça a l'envie de croître.... Et du coup, en fait, on voit très rapidement que le paramètre qualité diminue. Il diminue parce qu'il y a un paramètre maîtrise aussi qui diminue. Sauf que là, du coup, votre équation et votre raison d'être, elle est en train de se transformer et ça ne marche plus. Donc on n'a pas besoin aujourd'hui de devenir 500. On n'a pas besoin de réaliser 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. On préfère avoir moins de projets mais plus diversifiés et aller chercher de la compétence finalement dans différents projets. Être entouré de personnes très compétentes...</i> » (Dirigeante G8).
Fidélisation des salariés	Le métier de l'entreprise nécessite de s'inscrire dans le long terme et requiert du temps pour que les compétences s'acquièrent et pour que les salariés puissent développer de l'expertise et proposer in fine des produits de haute qualité (turnover inférieur à la moyenne française). « <i>Oui, on a en fait un noyau de personnes qui ont entre 10 et 30 ans de boîte</i> » (Dirigeante G8). « <i>la transmission des savoir-faire de pointe est longue,</i>

⁷⁰⁰ <https://www.catherineau.com/savoir-faire/>

⁷⁰¹ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

il faut souvent plusieurs années." (Dirigeante G8, dans Henokiens Case Studies, par Gérard Hirigoyen. <https://www.henokiens.com>)⁷⁰².

Interrogée sur le sujet de la maîtrise des technologies et du savoir-faire : « *Combien de temps vous faut-il pour amener un jeune au niveau de vos besoins ?* », Anne-Sophie Catherineau précise qu'il faut compter « *Entre cinq et dix ans* » (Hervé Pons, 2012, dans <https://www.sudouest.fr>)⁷⁰³.

Avec un turnover inférieur à 12%, les salariés de cette entreprise, appelés « compagnons », lui restent fidèles, car, selon la dirigeante G8 il y a une proximité et ils trouvent du sens à leur travail : « *Après, je pense aussi que c'est le fait d'avoir une proximité et du sens. Parce que ce qu'on voit beaucoup là, c'est que dans les grosses sociétés, il y a tellement de hiérarchie qu'à un certain niveau, les gens ne comprennent même plus pourquoi ils font la tâche. Ils la trouvent incohérente, mais on leur dit de la faire.* » (Dirigeante G8). On constate que le choix de préserver la taille PME, permettrait en effet à cette entreprise de préserver des relations de proximité et « humaines » entre les collaborateurs et les membres familiaux à la tête de l'entreprise. En effet, cette EF a le potentiel et les capacités pour croître davantage et concurrencer les grandes entreprises et les multinationales, mais on a fait le choix de garder sa taille « réduite » en raison des avantages liés à cette forme d'entreprise, notamment la favorisation des échanges et de communication, valeurs très chères à la famille, et plus particulièrement à la direction actuelle.

« *Dans une entreprise familiale avec notre taille, finalement, vous avez la possibilité d'exprimer. s'Il. y a un non-sens, s'il y a discussion et s'il y a explication.* » (Dirigeante G8).

Également, les conditions financières intéressantes, la richesse des tâches qui changent et évoluent avec chaque projet mené, tout cela dans un environnement de travail dans lequel il y a une entente générale, contribuent au fait que les salariés aient envie de rester travailler dans l'entreprise.

Management favorisant la communication : des courriels sont envoyés chaque mois par la DG à l'ensemble des salariés pour faire un point sur les objectifs à court terme, le carnet de commandes, les appels d'offres ainsi que sur des points d'actualité divers.

Management favorisant le respect des collaborateurs : tâches intéressantes, rémunération juste.

A la suite de l'ouverture de la nouvelle usine, l'entreprise recrute douze femmes dans un environnement ayant toujours été très masculin « *Depuis quelques années, nous*

⁷⁰² <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=fr>

⁷⁰³ <https://www.sudouest.fr/gironde/saint-medard-en-jalles/cathelineau-a-bacalan-des-artisans-de-haut-vol-9439223.php>

	<i>travaillons à favoriser l'accès des femmes à nos métiers et à nos professions. Aujourd'hui, elles représentent environ 10 % de nos effectifs », se réjouit Anne-Sophie, qui a elle-même contribué à un plan national pour l'entrepreneuriat féminin commandé par le gouvernement.</i>⁷⁰⁴
Un fort affectio-sociétatis	Interrogée sur ce que l'EF représente pour elle, la dirigeante G8, répond : « <i>Oh là là, elle représente une partie de mon âme, on va dire. Ouais, elle représente une partie de ce que vous êtes</i> » (dirigeante G8). Cet affectio-sociétatis est également présent auprès des dirigeants précédents qui ont consacré leur vie à l'EF. Alain Catherineau (G7) par exemple, lorsque les locaux ont déménagé à Saint Médard En-Jalles, n'a pas voulu se séparer des locaux historiques là où toute l'aventure familiale a commencé. Ces derniers demeurent aujourd'hui la propriété de la famille Catherineau avec l'idée éventuelle de les transformer en musée à l'avenir.
La durabilité des relations avec les partenaires	Volonté que ces relations débouchent sur des partenariats (ex: client DASSAULT depuis 1960, Airbus et Helicopter depuis 1986 , des salariés dont l'ancienneté est d'une trentaine d'années, des fournisseurs avec qui on travaille depuis plus de 20 ans). « <i>Oui, oui, en fait, l'objectif, ça va être ça, c'est-à-dire que vous commencez une relation et l'objectif, ça va être d'aller jusqu'au partenariat. Parce que partenariat, ça veut dire une confiance plus forte. Et confiance plus forte, ça veut dire finalement plus de... plus de succès dans l'atteinte des objectifs du client et de l'ensemble des parties intéressées de la société.</i> » (Dirigeante G8).
Ancrage territorial	Par son histoire et son impact économique sur la région, l'entreprise bénéficie d'une excellente réputation auprès des institutions et administrations locales, ce qui lui permet d'avoir des relations privilégiées avec ces organismes et d'être un acteur actif dans sa localité. Par exemple, en 2012, Michelle Brunet, épouse d'Alain Catherineau, collabore avec la Ville de Bordeaux, le Grand Port et une quarantaine d'autres entreprises pour créer le pôle Bordeaux Superyachts Refit. Le projet a été conçu pour transformer la zone des Bassins à Flots en un épice de maintenance de yachts de luxe, face à la saturation d'autres sites français et européens. La présidente du pôle est Michèle. En ce qui concerne les financements, l'entreprise peut également compter sur le soutien de la région. A titre d'exemple, le coût total de l'opération de construction de la nouvelle usine à Saint-Médard-en-Jalles s'est élevé à 3,5 millions d'euros, a été

⁷⁰⁴ <https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

	financé en partie avec une aide de la région et de la municipalité d'un montant avoisinant le un million d'euros.

3) Particularités de la politique financière

La politique financière dans cette EF est « prudente » du type « bon père de famille »

Politique financière	
Politique de financement	Constitution de réserves importantes : les capitaux propres sont importants : « <i>C'est quelque chose de très rassurant dans une entreprise familiale.</i> » (Dirigeante G8) Structure de financement alliant l'autofinancement, les subventions / aides de l'Etat et l'endettement : pas de réticence à l'égard de l'endettement, tant que cela reste raisonnable et sain. « <i>On fait un peu de tout en fait. On fait un peu de tout. On va faire des emprunts quand il y a des gros investissements. On va avoir recours à des aides aussi de l'État. Ou sur certains montants, on fait aussi de l'autofinancement</i> » (Dirigeante G8). Refus catégorique d'intégrer des investisseurs externes, malgré les nombreuses propositions de rachat reçues, l'objectif étant de préserver la propriété exclusivement familiale. « <i>Non, on ne le veut pas parce qu'on veut garder notre... une certaine autonomie et une certaine liberté. [...] Et donc vous passez à une fonction de rendre des comptes régulièrement, alors que la précédente fonction, c'était de créer ce qui doit être fait demain, en fait. De s'adapter aux besoins de demain.</i> » (Dirigeante G8).
Politique d'investissement	Comme évoqué plus haut, le modèle d'affaires de cette EF est axé sur le besoin client : tout part de là, y compris le choix des investissements : « <i>En fait, tout part du besoin client...vous mesurez l'écart que vous avez par rapport à ce besoin client, ça crée des projets, vous hiérarchisez vos projets, et donc ça génère votre carnet de route sur les investissements que vous allez faire dans les années à venir.</i> » (Dirigeante G8). On recourt ensuite à une classification des projets d'investissements en fonction de leur utilité, de l'urgence de leur déploiement et du degré de risque qu'ils impliquent.
Politique de dividendes	Dans cette entreprise, on distribue peu de dividendes, cette distribution étant suspendue pendant les périodes de crises et de difficultés. « <i>Pendant les phases de crise, finalement, vous distribuez pas de dividendes. Et on garde cette sécurité pour l'entreprise en cas de problème.</i> » (Dirigeante G8).

Chapitre 3 : Analyse inter-cas et présentation des résultats

Ce troisième chapitre consacré à l'analyse inter-cas, s'inscrit dans la continuité de l'analyse intra-cas développée dans le chapitre précédent.

En effet, maintenant qu'on a procédé une analyse séparée de chaque cas, il convient d'effectuer une analyse comparative qui permet d'identifier les points de convergence et de divergences entre les différents cas étudiés, mais également entre l'analyse des cas prise dans son ensemble et les développements théoriques présentés dans la première partie du présent travail.

Par conséquent, la confrontation des études de cas issues de l'analyse intra-cas, va nous permettre d'entrevoir les prémisses des résultats de notre recherche à travers l'identification d'éléments de récurrence, ces derniers seront à la base de la construction de notre modèle conceptuel, mais également des éléments de divergences dont on cherchera à expliquer l'origine. C'est à ce stade que la démarche abductive prend tout son sens, puisqu'il s'agit de l'étape où des allers et retours entre théorie et observations seront nécessaires à la compréhension des cas et à l'étayage de notre analyse.

Également, c'est dans le cadre de cette analyse inter-cas, qu'on pourra valider ou non le corpus de propositions issues de la partie théorique.

Le chapitre sera alors organisé dans la même logique que le chapitre précédent, c'est-à-dire, on procédera d'abord et dans une première section à une analyse comparative des particularités du système de gouvernance et de la transmission observées dans les cas étudiés. Ces observations seront par la suite confrontées aux propositions issues de la littérature théorique et se rapportant à cet axe de recherche.

La même démarche sera par la suite appliquée, lorsqu'on étudiera la capacité de résilience des entreprises Hénokiennes étudiées (section 2). Et on terminera avec une troisième et dernière section dédiée à l'analyse du comportement stratégique des entreprises étudiées, ainsi qu'à l'identification des sources d'avantages compétitifs durables communs aux cas analysés.

Explication du système de notation des propositions :

Comme on l'a mentionné plus haut, c'est dans le cadre du présent chapitre que les propositions théoriques seront confrontées aux observations empiriques. Elles seront alors soit validées soit rejetées. Pour ce faire, on a défini un système de notation qui nous a facilité ce travail.

On a procédé ainsi : puisqu'on étudie neuf cas au total, il a semblé logique de retenir la moyenne de 4.5 pour confirmer ou infirmer une proposition. Ne pouvant retenir « un demi-cas », on estime qu'une confirmation (partielle ou totale) des propositions ne peut se faire qu'à partir de sa validation dans au moins 5 cas. En deçà, on ne pourra pas la généraliser à notre échantillon. Autrement dit, on a procédé comme suit :

- Elles sont confirmées lorsqu'elles sont observables et validées au niveau de tous les cas étudiés : on attribue alors la note de 1/1
- Elles sont partiellement confirmées lorsqu'elles sont observables et validées dans plus de 4 cas sur les 9 retenus, mais pas dans la totalité de ces derniers : on attribue dans ce cas la note de 0.5/1
- Elles sont infirmées, si on les observe dans moins de 5 cas : on attribue la note de 0/1

Dans le cas d'existence de sous propositions : on applique le même barème, et par la suite on fait la somme des notes, cette somme sera attribuée à la proposition « générale » regroupant ces sous-propositions. Si la note obtenue est supérieure ou égale à la moitié de la somme des notes individuelles, on pourra confirmer la proposition générale, sinon, elle sera infirmée (ex : nous avons trois sous propositions chacune notée sur 1. La notation est la suivante : SP1= 0/1, SP2 =1/1, SP3=1/1 => La somme attribuée à la proposition principale est donc de 2/3 : 2 étant supérieur à 1.5 (la moitié de 3), cette dernière est donc confirmée partiellement.

Section 1 : Aspects liés à la gouvernance et à la transmission

Cette première section s'intéresse à l'analyse du premier axe de recherche relatif à l'étude du système de gouvernance des entreprises Hénokiennes et à celle du processus de transmission en vigueur. On déterminera tout d'abord les types de pérennités observées dans les cas étudiés, ensuite on analysera la structure dominante de l'actionnariat en vigueur au sein de ces firmes, puis, on étudiera les caractéristiques communes qualifiant le système de gouvernance desdites entreprises, et enfin, on se propose d'identifier les faits empiriques convergents liés à la planification et au déroulement de la transmission au sein de ces EF. Notons qu'à chaque étape, un travail de validation/ rejet des propositions théoriques est effectué.

I. Formes de pérennités présentes dans les entreprises étudiées

Corpus de propositions	Notation	Confirmée / Infirmée
<i>P1.1 : les entreprises familiales pérennes ont développé à la fois la pérennité du pouvoir ainsi que la pérennité du projet</i>	<i>2/2</i>	Confirmée
• P1.1a : les entreprises familiales pérennes jouissent d'une pérennité de contrôle et de direction.	<i>1/1</i>	
• P1.1b : les entreprises familiales pérennes ont développé une pérennité de l'activité ainsi que de celle de l'organisation	<i>1/1</i>	

On remarque que toutes les entreprises étudiées ont développé à la fois une pérennité de pouvoir et une pérennité de projet au sens de C.Bouzar et A.Boukerrou, (2011) et S.Mignon (2001). Concernant la pérennité du pouvoir, on constate que les EF étudiées sont toutes contrôlées et dirigées par les membres de la famille :

- **Pérennité de contrôle** : le capital reste entre les mains d'un même groupe d'actionnaires (ici la famille). Notons que le seul cas d'exception est celui des Ateliers Pinton (entreprise 3) dont le capital a été récemment ouvert à des membres non familiaux. La famille garde tout de même le contrôle sur l'entreprise, avec notamment le dirigeant G5 qui est membre familial. Notons qu'à ce niveau les auteurs ne parlent pas d'un contrôle « intégral » par la famille, mais plutôt de l'existence d'un contrôle exercée par cette dernière.
- **Pérennité de direction** : elle est présente lorsque les dirigeants sont issus de ce même groupe d'actionnaires. On retrouve ce cas dans toutes les entreprises étudiées. Notons cependant, que l'entreprise 8 a été récemment mise sous la direction d'un membre

externe, ce dernier travaillant très étroitement avec la présidente du conseil d'administration qui est membre de la 17^{ème} génération. Notons à ce titre que les auteurs évoquent le terme « les dirigeants » sans spécifier qu'il s'agit systématiquement de l'occupation de poste dans la direction générale. On comprend par-là que la direction peut être exercée dès lors que la famille participe activement dans le management de l'entreprise et oriente le processus décisionnel. C'est pour cette raison qu'on estime que dans l'entreprise 8, la pérennité de la direction est toujours préservée bien que la direction générale soit attribuée à un membre non familial.

Pour ce qui est de la pérennité du projet, on constate que :

- **Pérennité de l'activité** : elle est vérifiée lorsqu'on arrive à maintenir le métier, le savoir-faire ou les produits de l'entreprise. Cette pérennité est assurée lorsque l'activité principale de l'entreprise est maintenue, en dépit, par exemple, d'une disparition de cette dernière en tant qu'entité autonome. On retrouve cette forme de pérennité dans tous les cas étudiés, dans le sens où toutes ces entreprises ont préservé leur métier d'origine, malgré le déploiement d'une stratégie de diversification pour certaines, qui reste liée au métier d'origine. On constate également la préservation de compétences, savoir-faire et valeurs ancestraux hérités et transmis au fil des générations.
- **Pérennité organisationnelle** : elle fait référence au maintien des valeurs et de l'emploi. Cette pérennité est préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver jusqu'à nos jours son identité (De Geus, 1997). Cette pérennité se vérifie dans tous les cas étudiés. En effet, à partir des données collectées, la question de l'attachement aux valeurs et à une identité familiale revient dans tous les discours, ces valeurs constituant « une boussole » qui permet aux dites entités de garder le nord. Idem pour ce qui est de la préservation des compétences, surtout en ce qui concerne les entreprises dont l'activité est dépendante d'un savoir-faire particulier, ces dernières ayant œuvré à leur sauvegarde à travers la fidélisation des salariés et également à travers sa transmission par les membres familiaux.

II. Structure de l'actionnariat

Entreprise	Actionnariat 100 % familial	Intégration des pièces rapportées	Intégration d'investisseurs externes
1. Brosserie Brenet	Oui	Oui	Non envisageable
2. Michard Ardillier	Oui	Non	Non envisageable
3. Ateliers Pinton	Non (ouverture du capital avec la dernière génération)	Non	Oui : amis de la famille, fonds d'investissement familial
4. Manufacture Castex	Oui	Non	Non envisageable
5. Maison Pariès	Oui	Oui	Non envisageable
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Oui	Oui	Non envisageable
7. Maison Castarède	Oui	Non	Non, mais envisagée pour le futur
8. Château de Sales	Oui	Oui (notamment avec le droit d'ainesse) Actuellement : Non	Non envisageable
9. Etablissements Catherineau	Oui	Non	Non envisageable

1) Un périmètre familial restreint et limité

On remarque que dans l'ensemble des cas étudiés, le périmètre de la famille est plutôt restreint, se limitant seulement aux membres activement impliqués dans l'EF : cela inclut les membres familiaux salariés, dirigeants et propriétaires. Les autres membres de la famille ne rentrant pas dans ces catégories, sont exclus de l'EF et ne sont pas considérés comme des parties prenantes de l'EF. Ainsi faire partie de la famille, ne confère pas systématiquement le droit d'intégrer l'EF ou de s'immiscer dans sa gestion. Le degré d'inclusion se limite dans les cas étudiés à une fratrie ou à la lignée des cousins au plus.

Intégration des pièces rapportées :

A partir de l'analyse intra-cas, et également à partir de l'historique des entreprises étudiées, on remarque que les pièces rapportées ont été intégrées dans ces entreprises, principalement dans les volets opérationnel et managérial. Ceci peut paraître paradoxal quand on sait que le concept de famille est plutôt restreint. Les conjoints sont en effet présents dans tous les cas étudiés, et certains ont même joué un rôle important dans le succès des entreprises. On pense à ce titre aux cas de la Brosserie Brenet et de la Maison Pariès qui sont les plus représentatifs. Notons cependant, que ces pièces rapportées, ne sont pas forcément incluses dans l'actionnariat de certaines entreprises, ce dernier n'étant ouvert qu'aux membres familiaux descendants directs des fondateurs. En effet, sur les neuf cas étudiés, seuls quatre ont ouvert le capital aux conjoints, et dans l'un de ces quatre cas, l'entreprise 8 (Château de Sales), le capital a été recentré récemment et exclusivement entre les mains des descendants familiaux.

Notons enfin, que si dans d'autres cas les pièces rapportées ont rejoint le capital social ou ont repris l'EF, c'est parce que par le passé c'était le droit d'ainesse qui prévalait à cette époque et qui conférait alors, en l'absence d'un héritier mâle, le droit pour le gendre de tout récupérer.

2) Actionnariat exclusivement familial et de taille réduite

Comme le périmètre familial est fermé et restreint, il inclut généralement et principalement les propriétaires familiaux, ces derniers étant peu nombreux, ne dépassant pas les quinze personnes dans le meilleur des cas.

Par ailleurs, l'actionnariat est exclusivement familial dans huit cas. Son ouverture à des investisseurs externes n'étant pas envisageable par la famille, sauf pour le cas 7 où la dirigeante, à la recherche de trésorerie, serait ouverte à cette possibilité, mais cela n'a pas encore été acté.

On comprend alors pourquoi la taille de la famille est réduite dans ces entreprises malgré leur ancienneté et le nombre de générations qui se sont succédé. Comme on l'a souligné dans le chapitre précédent, la taille réduite de la famille et par conséquent celle de l'actionnariat constitué d'une dizaine voire d'une quinzaine de propriétaires familiaux au plus, serait une solution, voire une pratique de gouvernance permettant notamment d'éviter la dilution du capital. Bien qu'elle puisse exclure des membres familiaux « lointains » pouvant montrer un intérêt pour l'EF, cette structure de la famille et du capital a le mérite de réduire le risque de conflits, de faciliter les échanges et la communication. En effet, en présence d'un noyau de membres familiaux peu nombreux, la vision quant à l'avenir de l'EF est présumée être unique et cohérente. De même, cela crée une proximité qui favoriserait la réactivité, la facilitation et la

fluidification de la prise de décision, ce qui optimise l'adaptation de l'entreprise et de la famille au contexte qui s'impose à elles. Par ailleurs, cette solution permet de rassembler un nombre restreint d'actionnaires « actifs » et réellement engagés dans l'entreprise et dans sa pérennisation, et non pas des actionnaires « passifs » à la recherche d'une simple rentabilité financière.

Enfin, cette structure permettrait de minimiser le risque de divergences d'intérêts entre les propriétaires familiaux, mais également entre ces derniers et la direction lorsque cette dernière est assurée par un membre non familial (cas 8). Cela permet de réduire à priori les coûts d'agence, ces derniers étant insignifiants au sens de la théorie d'agence, puisque l'agent et le principal sont représentés par la même personne, d'où l'alignement des intérêts objectifs.

Rappelons que Astrachan et al (2003) soutiennent la pertinence de cette hypothèse pour la première génération, mais au-delà, les liens tendraient à s'atténuer avec le temps, déclenchant ainsi des forces qui contribuent à diminuer la confiance entre les membres familiaux (Steier 2001, p.363). Les coûts d'agence ne seraient plus alors marginaux.

A partir des cas étudiés, il semble que cette hypothèse ne se vérifie pas, puisque la solution consisterait en effet en la limitation du nombre de propriétaires familiaux. Les liens demeurent ainsi forts et de proximité et la confiance n'est pas rompue, maintenant les coûts d'agence à un *niveau faible*.

Notons enfin que le seul cas particulier est celui de l'entreprise 3 (Ateliers Pinton) dont le capital a été ouvert à des membres non familiaux, le dirigeant actuel estimant que c'est la solution pour rationaliser l'entreprise et éviter l'affect et les émotions familiaux pouvant constituer un handicap pour l'entité. En étudiant ce cas, et à notre avis, si on poursuit cette stratégie (ouverture du capital aux externes et limitation du pouvoir familial), cette entreprise pourrait être sujette à un processus de défamiliarisation au profit de membres externes et au détriment de la famille qui perdrait in fine le contrôle de l'entreprise.

3) Le rôle joué par le droit d'ainesse

Comme on l'a évoqué plus haut, si les membres familiaux propriétaires sont peu nombreux, contrairement à ce qu'on soupçonnait, c'est que le droit d'ainesse qui prévalait en France jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, éliminait d'office les filles ainsi que les fils les plus jeunes, conférant ainsi la propriété au fils aîné. La planification à cette époque ne se posait donc pas, le successeur ainsi que son héritage étant connus d'avance. Ceci expliquerait pourquoi les

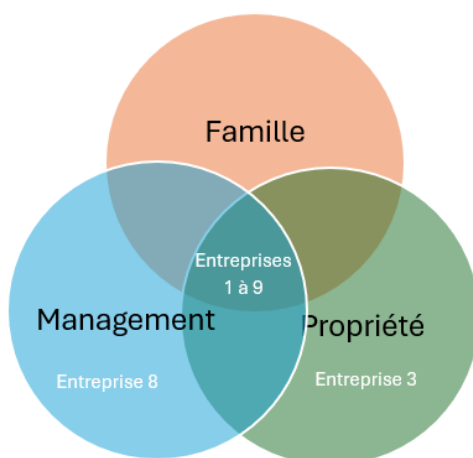
entreprises se transmettent dans de nombreux cas à une seule branche familiale descendante de l'héritier mâle le plus âgé.

III. L'organisation de la gouvernance

Entreprise	Instances de gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale		Formalisme versus Oralité
		Présence	Instances mises en place	
1. Brosserie Brenet	Assemblées générales d'actionnaires Conseil d'administration 100% familial	Non (mais envisageable dans l'avenir)	Aucune	Oralité (Avec un souhait de formalisation)
2. Michard Ardillier	Assemblées générales d'actionnaires Conseil d'administration 100% familial	Non (mais envisageable dans l'avenir) Oui : au niveau de la gouvernance de la Holding familiale	Aucune Dans la holding : charte, pacte d'actionnaires	Oralité (Avec un travail de formalisation et de restructuration en cours)
3. Ateliers Pinton	Assemblées générales d'actionnaires Conseil de surveillance (membres familiaux + membres non familiaux)	Non (Gouvernance se situant au niveau de la Holding familiale)	Aucune	Oralité
4. Manufacture Castex	Assemblées générales d'actionnaires Conseil d'administration 100% familial	Non	Aucune	Oralité
5. Maison Pariès	Assemblées générales d'actionnaires Conseil de surveillance 100% familial	Non	Aucune	Oralité
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Assemblées générales d'associés Réunions entre les décideurs.	Non	Aucune	Oralité
7. Maison Castarède	Assemblées générales d'actionnaires Conseil d'administration 100% familial	Non	Aucune	Oralité

8. Château de Sales	Assemblées générales d'actionnaires Conseil d'administration 100% familial	Oui (récemment)	Conseil de famille Charte familiale	Oralité (Avec un début de formalisation)
9. Etablissements Catherineau	Assemblées générales d'actionnaires Conseil de surveillance 100% familial	Oui (récemment)	Conseil de famille Charte familiale	Oralité (avec un début de formalisation)

1) Absence ou quasi-inexistence d'une gouvernance familiale : pourquoi ?



En nous basant sur le modèle de Tagiuri et Davis, on constate que dans la majorité des entreprises étudiées, les membres familiaux sont à la fois propriétaires et impliqués dans la direction.

Les entreprises 3 (Pinton) et 8 (Château de Sales) font actuellement un peu exception puisque le capital de Pinton a été ouvert à des actionnaires non familiaux et que le Château de Sales a confié la direction générale à un membre non familial, mais qui travaille très étroitement et en collaboration avec la présidente du conseil d'administration, Marine Treppoz, une des 14 cousins héritiers.

Ce qui est paradoxal, c'est que les chercheurs préconisent et recommandent la mise en place d'une structure de gouvernance au niveau de chaque cercle : conseil d'administration pour le contrôle du management, l'assemblée des actionnaires pour gérer le cercle « propriété » et le conseil de famille pour gérer la famille. En se référant à (M.Fall, 2022), on s'attendait à ce qu'il y ait à la fois des mécanismes de gouvernance généraux comme ceux existant dans tout entreprise qu'elle soit familiale ou non, mais également spécifiques à chaque EF.

Pourtant, comme le montre le tableau de synthèse, la gouvernance familiale est absente ou quasi absente dans les entreprises étudiées, dans lesquelles il y a une généralisation d'une culture de l'oralité et non du formalisme.

Notons cependant qu'avec les dernières générations, dans certaines EF (1,2,3,8 et 9), les prémisses de la mise en place d'une telle gouvernance sont présentes, ainsi que l'existence d'un intérêt croissant pour la mise en place d'une gouvernance familiale proprement dite.

- **La taille de la famille et de l'actionnariat : facteur explicatif ?**

On constate, que la question de la taille réduite de l'actionnariat et de la famille, constituée pour l'ensemble des entreprises étudiées d'une dizaine de personnes en moyenne, est directement liée à l'absence ou au manque de développement et de formalisation d'une gouvernance familiale.

En effet, ce constat revient dans presque tous les entretiens lorsque les dirigeants interrogés affirment ne pas ressentir le besoin de mettre en place une telle gouvernance, celle de l'entreprise déjà existante étant jugée suffisante à l'égard de leurs besoins.

Comme on l'a mentionné plus haut, le périmètre de la famille est très réduit et limité dans ces entreprises, les seuls acteurs pouvant décider du sort de l'entreprise sont ceux qui sont présents dans le management et dans la propriété de ladite entreprise. De ce fait, dans toutes ces entreprises (hormis l'entreprise 3), une assemblée générale d'actionnaires ou un conseil d'administration 100% familiaux, sont perçus comme étant aussi des conseils de famille, le nombre très réduit des membres familiaux impliqués dans l'EF ne justifiant pas, pour les dirigeants interrogés, l'instauration d'une telle gouvernance, d'où la confusion des deux systèmes de gouvernance.

Notons cependant que les mentalités sont en train de changer avec la nouvelle génération qui est ouverte à cette idée : ne souhaitant pas refaire les erreurs des aînés, ou revivre de mauvaises expériences passées, cette génération de dirigeants familiaux serait prête à déployer des instances de gouvernance familiale. Par ailleurs, contrairement aux générations précédentes, cette génération plus habituée à « l'écrit » et à un certain formalisme imposé par nos modes de vies actuels, est plus encline à formaliser les règles et les procédures de fonctionnement comme c'est le cas dans l'entreprise 2 : Michard Ardillier). Mis à part les EF qui ont déjà initié ce projet (entreprises 8 et 9 : Château de Sales et Catherineau), il reste à savoir comment et quand les autres entreprises passeront à l'acte.

Enfin, on souligne que puisque le droit d'ainesse n'existe plus et que l'on évolue actuellement dans des sociétés prônant l'égalité et la non-discrimination, un vrai travail de formalisme et d'organisation s'imposera aux générations à venir et une gouvernance bien pensée et gérée à la fois du côté de l'entreprise, mais également de celui de la famille devra être mise en place afin de répondre aux exigences de ces nouvelles générations. Un changement de paradigme est alors à prévoir pour ces futurs repreneurs familiaux.

2) La gestion des conflits

Entreprise	Existence de structures spécifiques de gestion des conflits	Priorité aux intérêts de l'entreprise ou de la famille
1. Brosserie Brenet	Non Rôle du CA parfois	Intérêt entreprise
2. Michard Ardillier	Non	Intérêt entreprise
3. Ateliers Pinton	Non Introduction de membres familiaux dans l'actionnariat et dans le conseil de surveillance	Intérêt entreprise
4. Manufacture Castex	Non Rôle du CA parfois	Intérêt entreprise
5. Maison Pariès	Non	Intérêt entreprise
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Non	Intérêt entreprise
7. Maison Castarède	Non	Intérêt entreprise
8. Château de Sales	Non	Intérêt famille et dans une moindre mesure intérêt entreprise
9. Etablissements Catherineau	Non	Intérêt entreprise

Absence d'organes dédiés à la gestion des conflits :

En matière de gestion des conflits, notamment ceux émanant de la famille et pouvant impacter l'entreprise, il n'existe pas dans les entreprises étudiées des structures ou organes spécifiquement dédiés à cet effet. C'est un constat qu'on soupçonnait surtout lorsqu'on sait que la gouvernance familiale est quasi inexistante dans ces firmes. Encore une fois, cela serait dû à la taille réduite de l'actionnariat et au fait que ce dernier rassemble exclusivement des membres

familiaux. Autrement dit, les organes de gouvernance de l'entreprise, jouent également le rôle de gouvernance familiale, notamment en ce qui concerne les conflits. C'est le cas par exemple de l'entreprise 1 (Brosserie Brenet), qui règle les conflits sérieux et plutôt graves en conseil d'administration, ce dernier portant également la casquette de « conseil de famille » puisqu'il n'est constitué que des membres familiaux.

On ne peut pas conclure à une absence totale de la gestion des conflits d'une manière formelle, cette dernière ferait plutôt l'objet d'une « auto-régulation » au sein de la famille et parfois d'un travail de réflexion au sein des organes de gouvernance d'entreprise. C'est le cas par exemple de la Brosserie Brenet, qui, au titre de la transmission de la G3 à la G4, avait risquée d'être transférée à une autre famille. Les Brenet, ayant anticipé ce coup, ont pris les mesures nécessaires leur ayant permis de préserver l'entreprise au sein de la famille et de sauver ainsi l'héritage familial.

Notons à cet effet, et comme l'ont souligné les dirigeants interrogés, que malgré les efforts des dirigeants de toujours bien faire, tous les conflits n'ont pas pu être évités ou gérés malheureusement, et que de ce fait dans chaque famille, il y a eu des frictions et des coupures.

Le cas 3 (Ateliers Pinton) est à évoquer à ce stade, puisque selon le dirigeant G5, l'ouverture du capital à des investisseurs externes, constitue selon lui, une stratégie de gestion et de canalisation des conflits familiaux. Selon lui, la présence d'actionnaires objectifs, neutres et disposant d'une distance quant à la famille, permet en effet de canaliser « l'affect et les émotions » mal placées et mal exploitées par les membres familiaux, pouvant conduire ces derniers à prendre les mauvaises décisions. Les membres externes seraient alors un moyen de pousser les membres familiaux à faire preuve de relativisation, et à faire un travail de prise de recul et de distanciation à l'égard de leurs émotions qui peuvent les aveugler parfois.

- **Approche « Business first » dans la gestion des conflits :**

En se référant à des auteurs comme L.Ward et al (2010), on rappelle qu'ils préconisent l'approche « Choose Both » en matière de gestion des conflits paradoxaux et qu'ils stipulent que les EF qui ont réussi le mieux et qui ont su assurer leur pérennité sont celles qui adoptent cette approche. Contre toute attente, il s'avère que pour les cas étudiés, on n'est pas dans cette optique qui favorise une gestion des conflits et des paradoxes en tenant compte à la fois et sur le même pied d'égalité des besoins de l'entreprise et ceux des membres familiaux. On est plutôt dans une optique de « Business first » axée plutôt sur l'intérêt de l'entreprise et ayant pour objectif le développement et la pérennisation de cette dernière, même si parfois l'intérêt de

l'entreprise ne serait pas en faveur de celui de la famille. Sur ce point, les dirigeants interrogés sont assez clairs : un choix doit être fait, et ce choix servirait en priorité l'intérêt de l'entreprise.

Cas particulier de l'entreprise 8 : Château de Sales : dans cette entreprise, en matière de gestion des conflits, la politique de l'entreprise oscillerait entre le modèle « choose both » et le modèle « family first », contrairement aux autres cas étudiés. En effet, dans cette entreprise il y a une volonté d'aligner les intérêts de l'entreprise et de la famille et d'en tenir compte sur le même pied d'égalité. Cependant, la présidente du CA souligne que l'unité et la cohésion familiales sont prioritaires. De ce fait, le management ainsi que le système de gouvernance sont pensés et mis en œuvre dans cette optique de réunir les membres familiaux autour de la propriété familiale ancestrale.

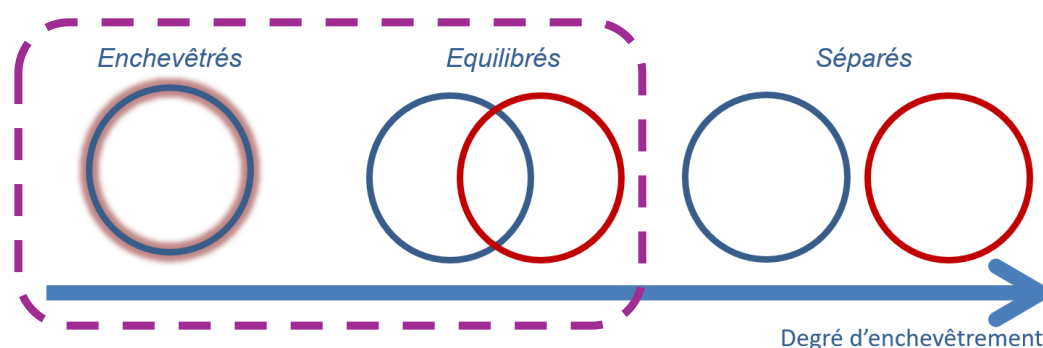


Figure 17 : Enchevêtrement Entreprise/Famille

Source : Labaki et al, 2013⁷⁰⁵

Si l'on se réfère à R. Labaki et al (2013) qui soulignent que le conflit dépend du degré d'enchevêtrement émotionnel entre les systèmes entreprise-famille, les cas étudiés seraient situés entre les systèmes enchevêtrés et équilibrés, le risque d'apparition de conflits s'intensifiant lorsque l'on tend vers l'enchevêtrement. Si on a décidé de situer les entreprises étudiées sur ce graphique, c'est pour montrer l'importance et l'utilité de mettre en place une gouvernance tenant compte du risque d'apparition de ces conflits pouvant être fatals pour ces entités. Ce n'est pas parce qu'elles sont de petite taille et que l'actionnariat est peu nombreux, que cela signifie que le risque de conflits familiaux est faible. Au contraire, du moment que ces actionnaires travaillent ensemble et ne disposent pas d'un « regard externe » pouvant jouer le rôle de garde-fou, il est important pour ces entités de développer des pratiques et de prévoir des outils et des structures dédiés à cet effet.

⁷⁰⁵ Labaki, Rania & Michael-Tsabari, Nava & Zachary, Ramona. (2013). Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes. Entrepreneurship Research Journal.

A partir de ce qui précède et de l'analyse intra-cas, on confirme ce qui suit :

Corpus de propositions	Notation	Confirmée / Infirmée
<i>P2.1: Les entreprises familiales pérennes ont développé un système de gouvernance dual efficace et formalisé :</i>	<i>0/4</i>	<i>Infirmée</i>
• P2.1.a: les entreprises familiales pérennes ont développé des instances de gouvernance familiale.	<i>0/1</i>	
• P2.1.b: dans les entreprises familiales pérennes il y a une distinction entre la gouvernance familiale et la gouvernance d'entreprise.	<i>0/1</i>	
• P2.1.c: dans les entreprises familiales pérennes le système de gouvernance est formalisé.	<i>0/1</i>	
• P2.1.d: les entreprises familiales pérennes développent les approches "Et" dans l'identification et la gestion des conflits paradoxaux.	<i>0/1</i>	

A partir de ces éléments, on ne peut pas supposer ou conclure que le système de gouvernance tel qu'on l'a décrit dans la première partie du présent travail, aurait joué un rôle dans la préservation de la stabilité et de la longévité des EF étudiées.

On note à ce titre un point important : on fait ici référence à la gouvernance telle qu'on la conçoit aujourd'hui dans le monde des entreprises, sachant que le terme « corporate governance » a été employé la première fois dans le contexte de l'entreprise dans les années soixante-dix, quoiqu'on en attribue l'origine à Berle et Means (1932) (G.Hirigoyen, 2024)⁷⁰⁶.

On précise également et toujours selon G.Hirigoyen que le concept de gouvernance a un historique très lointain. Initialement, le terme grec “Kubernân” désignait le pilotage d'un navire, mais Platon l'a utilisé métaphoriquement pour parler de gouverner les hommes. Ce terme a donné naissance au verbe latin “gubernare”, qui a engendré de nombreux termes dans différentes langues. En ancien français, “gouvernance” était synonyme de “gouvernement” au XIIIème siècle, puis a désigné des baillages administratifs avant de s'appliquer à la charge de gouvernante. Durant la Renaissance, les termes “gouverner” et “gouvernance” étaient couramment utilisés dans divers contextes.

Si on ouvre cette petite parenthèse c'est pour dire que des entreprises fondées aux 18^{ème} ou 19^{ème} siècles n'étaient pas véritablement préoccupées par leur gouvernance telle qu'on la

⁷⁰⁶ G. Hirigoyen (2024). « Gouvernance de l'entreprise familiale. Entre rationalité et émotion(s) ». Editions Ems. Juin 2024. p12.

connait aujourd'hui. Cela n'exclut pas qu'une forme de gouvernance quelle qu'en soit la forme aurait probablement existé ne serait-ce que pour poser des règles quant au partage du pouvoir, à la gestion et au contrôle des entreprises à l'époque.

Malheureusement, on ne dispose pas d'informations quant aux anciennes pratiques de gouvernance des entreprises étudiées. Cela est d'autant plus difficile, que ces dernières, même aujourd'hui ne disposent pas d'un système de gouvernance complet et formalisé, ces dernières étant plutôt gouvernées par une culture de l'oral et de la réflexion spontanée et non anticipative.

Notons également, que ces entreprises ne constituent pas un système équilibré assurant la parfaite cohésion du système « Entreprise » et du système « Famille ». On ne peut pas alors conclure ni au recours aux approches « Choose Both », ni au fait que ces familles ont réussi à développer un système parfaitement équilibré dans lequel l'entreprise évolue sereinement dans un contexte de cohésion et d'unité permanentes de la famille. La pérennité de ces entreprises serait alors assurée en dépit de l'existence de ce déséquilibre et de ces conflits, et non grâce notamment à une parfaite anticipation de ces derniers.

Prise en compte des attentes et des besoins des parties prenantes :

Enfin, à partir des données collectées et surtout du discours des dirigeants interrogés, il ressort que la gouvernance des entreprises étudiées s'inscrit plus dans une vision partenariale, comme le soulignent de nombreux auteurs, notamment M. Bennedsen et B. Henry (2019) qui font ce constat en étudiant les membres de l'association des Hénokiens.

Ce qui ressort des discours, c'est que la gouvernance prend en compte bien évidemment les intérêts des propriétaires et dirigeants familiaux, exclusion faite de ceux des autres membres familiaux non impliqués dans l'entreprise (périmètre familial restreint). Également, dans ces entreprises, et comme on l'a souligné dans la première partie de ce travail, les valeurs familiales servent de base sur laquelle est bâti tout le système de gouvernance. On constate que les valeurs telles que « fidélité à l'égard des partenaires » (entreprise 1), « respect » (Entreprises 2 et 4), « écoute des clients » (Entreprise 3), « partage » (Entreprises 5 et 7), « solidarité » (entreprise 8) « Respect du client et du salarié » (entreprise 9), prônent une vision partenariale au sens de la théorie des parties prenantes, qu'on retrouve dans ces entreprises, dont les principales parties prenantes sont les salariés et les clients qui reviennent très souvent dans les réponses des répondants. En effet, et comme on le présentera plus loin, un attachement aux salariés et une volonté de leur fidélisation est apparent dans les entreprises étudiées. De même, l'écoute et la satisfaction et l'adaptation aux besoins des clients représentent également des

objectifs très souvent cités. De ce fait, le management, mais également la gouvernance de ces entreprises et tout ce qu'elle implique comme règles de fonctionnement, intègrent la vision de ces parties prenantes. Il ne s'agit pas des seules parties prenantes existantes, mais on tenait à mettre l'accent sur les plus importantes. N'oublions pas, comme on l'a mentionné plus haut, que dans ces entreprises c'est l'approche « Business first » qui a été adoptée. De ce fait, dans ce système de gouvernance, les besoins du système « Entreprise » restent prioritaires par rapport à ceux des autres parties prenantes, y compris la famille.

A partir de là, on a essayé de schématiser la relation entre la gouvernance des entreprises Hénokiennes et la prise en compte des attentes des parties prenantes comme suit :

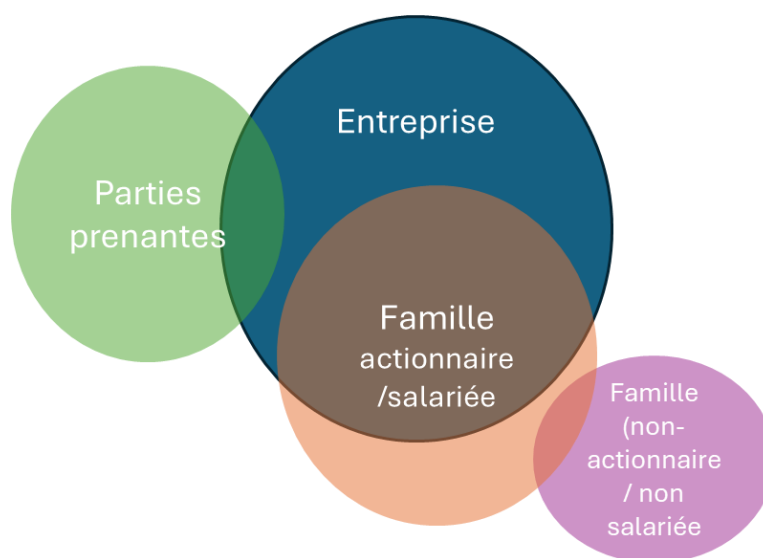


Figure 18 : Relation entre la gouvernance des entreprises Hénokiennes et parties prenantes
(élaboration propre)

Notons que la taille du cercle représente l'importance des intérêts dont il est question et tels qu'ils sont perçus par l'EF, et la distance entre les cercles fait référence au degré d'enchevêtrement et à l'intensité des interactions entre eux.

Ainsi, le cercle « entreprise » est le plus gros, puisqu'il est le plus important, vient ensuite le cercle « famille actionnaire /salariée », deuxième partie prenante la plus importante. Ces deux cercles sont enchevêtrés du fait des échanges et des relations existantes entre eux.

Le cercle « parties prenantes » qui est placé en troisième position est en relation avec le cercle « Entreprise » au travers du système de gouvernance et de management.

Enfin, le dernier cercle le moins important et n'ayant pas de lien avec le cercle « Entreprise », mais uniquement avec celui de la famille, concerne les membres familiaux non impliqués dans l'EF, ces derniers étant exclus de son système de gouvernance.

IV. La transmission

1) Planification :

Entreprise	Remarques spécifiques	Planification de la transmission (Oui / Non/ Partielle)	Type de planification (Formalisée/ Non formalisée)
1. Brosserie Brenet	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale ou d'un seul membre familial	Partielle (prérogative du prédécesseur)	Non formelle mais tend vers le formalisme
2. Michard Ardillier	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale ou d'un seul membre familial Principe de méritocratie apparent dans le choix du successeur	Partielle (prérogative du prédécesseur) Dernière transmission : Oui	Non formelle mais tend vers le formalisme
3. Ateliers Pinton	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale ou d'un seul membre familial	Partielle (prérogative du prédécesseur)	Non formelle mais tend vers le formalisme
4. Manufacture Castex	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale ou d'un seul membre familial Coutume : le prédécesseur fait savoir à la famille sa volonté de transmettre et s'adresse à elle en priorité afin de trouver un successeur	Partielle (prérogative du prédécesseur) Dernière transmission : Oui	Non formelle mais tend vers le formalisme
5. Maison Pariès	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale ou d'un seul membre familial	Partielle (prérogative du prédécesseur)	Non formelle mais tend vers le formalisme
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale ou d'un seul membre familial	Partielle (prérogative du prédécesseur) Oui (dernière transmission)	Non formelle, tendant vers le formalisme
7. Maison Castarède	Transmissions de propriété au décès du prédécesseur	Partielle (prérogative du prédécesseur)	Non formelle

	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale	G5 à G6 : Oui	
8. Château de Sales	Travail de réflexion sur le déroulement des transmissions dans le but de dégager des axes d'amélioration Importance de la communication, dialogue et transparence Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale	Les transmissions les plus lointaines : Non (la question ne se posait pas (droit d'ainesse) Les dernières transmissions : Oui surtout celle de la G16 à la G17	Informelle tendant vers le formalisme
9. Etablissements Catherineau	Rassemblement des parts au niveau d'une seule branche familiale ou d'un seul membre familial	Partielle (prérogative du prédécesseur)	Informelle tendant vers le formalisme

Un manque de planification de la transmission tendant à se formaliser :

La transmission représente un acte stratégique qui requiert une préparation et une planification rigoureuses et sérieuses de la part des dirigeants dès la création de l'entreprise (Bayad et Barbot, 2002). A partir de là, on s'attendait à ce que la transmission dans les entreprises étudiées fasse l'objet d'une planification rigoureuse concrétisée par un plan de succession formalisé et écrit.

Cependant, et dans la continuité de ce qu'on a présenté plus haut par rapport au système de gouvernance, la planification dans les EF étudiées serait partielle, non formalisée, relevant généralement de la volonté et de la prérogative du seul prédécesseur qui choisit son successeur. On rejoint alors le constat de chercheurs comme McCann III et Haley (1998) et Sharma, Chua et Chrisman (2000) (cités dans P.Sharma et al, 2003) qui estiment que ce travail de planification n'est pas suffisamment développé ou pas développé du tout dans de nombreuses EF.

Comme indiqué dans la première partie de ce travail, Sharma et al (2003) estiment qu'un manque ou une absence de planification traduirait un manque d'engagement du prédécesseur dans le processus de transmission, ce qui pourrait compromettre son bon déroulement. On sait que dans les entreprises étudiées, tous les prédécesseurs ont transmis volontairement leurs entreprises, même si certains ont pu montrer des signes de résistance qui relèvent plutôt de l'aspect émotionnel lié à la peur de la perte d'identité et de l'après entreprise. Cependant, on ne peut conclure que le manque de planification serait lié à un manque d'engagement de leur part.

Concernant les premières générations, il semblerait que le manque de planification serait dû à des facteurs culturels. Comme le souligne Ben Mostefa.F, (2015) qui a étudié la transmission des entreprises familiales tunisiennes, la culture est considérée comme un élément significatif

jouant un rôle fondamental dans la gestion de l'EF, d'où sa parfaite corrélation avec la planification de la succession. L'auteure souligne que la culture tunisienne transparaît comme étant une culture d'oralité où l'écrit est évité sinon proscrit. Cela pourrait expliquer en partie la non-planification de manière écrite et explicite de la transmission (Ben Mostefa.F, 2015). A partir des données collectées, on fait le même constat, ayant remarqué qu'une culture d'oralité est très apparente et prégnante dans les EF étudiées. Également, la culture du travail et la relation au travail ne sont plus les mêmes, puisqu'avant, les gens, notamment ceux qui géraient des affaires, travaillaient dans leurs entreprises parfois jusqu'à leur décès. C'est un point qui a été relevé par la dirigeante de l'entreprise 5, qui en évoquant la planification de la transmission au temps de son père, affirme que la problématique de la planification ne se posait pas à cette époque.

Ajoutons à cela, et comme évoqué plus haut, que le droit d'ainesse pratiqué par le passé a joué un rôle dans cette absence de planification puisque les règles de transmission et de sélection du successeur étaient déjà fixées.

Enfin, notons qu'un travail de formalisation a été initié dans les entreprises étudiées et ce à partir de la quatrième ou cinquième génération environ.

L'entreprise 8 comptant 17 générations, a commencé ce travail de formalisation à partir de la 16^{ème} génération. Dans le cas 9, les prémisses d'une planification formelle seraient apparues avec la 6^{ème} génération.

On rejoint alors le constat de (Robic et al, 2014) qui soulignent que le plan de succession tend à se formaliser progressivement en fonction de l'accroissement du nombre de descendants et de branches familiales et donc de la complexification de la famille, ce qui pourrait expliquer notamment que les EF pérennes disposent d'un tel plan contrairement aux EF encore « jeunes » qui en seraient à l'étape informelle de cette planification. Plus précisément, et selon ces auteurs, ce besoin de formalisation de la planification prendrait naissance à partir de la troisième génération.

Même si ce travail n'a pas débuté exactement avec la troisième génération, on remarque cependant que les dernières générations sont conscientes et préoccupées par la question de la transmission et de sa planification. Comme on l'a indiqué, des structures et outils de gouvernance sont en train de se mettre en place. Également, la recherche de montages fiscal, juridique et financier optimisé est en train de se faire avec la collaboration d'experts en transmission de patrimoine. Un système de dialogue et de communication avec les générations futures est également d'actualité. On s'attend dès lors à ce que les prochaines transmissions se

fassent dans un contexte d'une bonne planification écrite et formalisée, et il serait alors intéressant de les étudier.

2) Modalités de transfert de la propriété

Entreprise	Modalités et mécanismes de transmission de la propriété
1. Brosserie Brenet	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers. Donations Droit d'ainesse (par le passé)
2. Michard Ardillier	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers au juste prix Accompagnement par des professionnels pour trouver un montage financier et juridique optimal Recours au Pacte Dutreil
3. Ateliers Pinton	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers. Indemnisation des autres héritiers en contrepartie de biens Droit d'ainesse (par le passé)
4. Manufacture Castex	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers. Rachat désormais facilité, puisque financé en partie par les fonds de l'entreprise (procéder au coup d'accordéon). => Constitution de réserves spécifiquement dédiées à cette opération. Donations Recours au Pacte Dutreil Droit d'ainesse (par le passé)
5. Maison Pariès	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers Donations Droit d'ainesse (par le passé)
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers Accompagnement par des professionnels : ex : le comptable ayant conseillé la famille de profiter à temps d'un cadre fiscal favorable. Donations Droit d'ainesse (par le passé)
7. Maison Castarède	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers (cousins et fratrie) en vue de centraliser toutes les parts entre ses mains ou au sein d'une seule branche familiale Donations Droit d'ainesse (par le passé)

8. Château de Sales	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers (cousins et fratrie) en vue de centraliser toutes les parts entre ses mains ou au sein d'une seule branche familiale Donations Droit d'ainesse (par le passé)
9. Etablissements Catherineau	Rachat par le successeur des parts des autres héritiers (cousins et fratrie) en vue de centraliser toutes les parts entre ses mains ou au sein d'une seule branche familiale Donations Droit d'ainesse (par le passé)

Un souci d'équité croissant : à partir des modalités de transfert de la propriété, il ressort qu'avec la donation, le mécanisme de rachat des titres auprès des autres héritiers constitue l'un des moyens privilégiés par les entreprises étudiées. En effet, et comme l'indiquent les répondants, ce mécanisme de rachat des parts, se faisant souvent à la juste valeur constituerait une solution pour atténuer les conflits liés à la transmission et pour dédommager équitablement les héritiers qui ne désirent pas rester dans l'EF.

La solution de rachat des titres expliquerait notamment pourquoi l'actionnariat dans ces EF demeure réduit malgré le passage des générations, comme on l'a expliqué plus haut.

Enfin, soulignons que certaines entreprises recourent à des mécanismes juridiques permettant de minimiser le coût de la transmission en recourant au Pacte Dutreil et aux services d'experts dans un objectif d'optimisation fiscale de la transmission. Également, et pour ne pas bloquer financièrement le repreneur familial dans le règlement des droits de succession ou les parts achetées auprès des autres bénéficiaires, l'entreprise 4 par exemple a mis en place une solution intéressante consistant en la création d'une réserve spéciale dédiée au financement de la succession. De ce fait, l'EF supporte une partie ou la totalité du coût de la transmission en procédant à un rachat de titres propres suivi d'une augmentation du capital social au profit du repreneur.

Également, dans les entreprises 2 et 5, avec les premières générations, la transmission s'est faite à l'ensemble des successeurs en confiant à chacun la gestion « indépendante » d'une unité (boutique). Cette solution de structuration de l'entreprise en hypogroupe, serait selon Mzid Ben Amar et Mezghani (2010), une solution parmi d'autres pour réussir la transmission et éviter les conflits, et ce, lorsque la structure de la famille est du type communautaire. Il s'agirait également d'une solution pertinente dès lors que la taille de l'entreprise ou la nature de son activité ne permettrait pas d'assurer ou de conserver une égalité entre les différents successeurs.

Il s'agit alors d'une alternative qui pourrait être intéressante dès lors que la nature de l'activité et les moyens financiers, techniques et humains s'y prêtent.

3) Déroulement de la transmission :

Entreprise	Volonté de transmission par le prédécesseur	Volonté de reprise par le successeur	Désengagement du prédécesseur	Intégration du successeur
1. Brosserie Brenet	Oui	Oui	Partiel : reste dans la gouvernance et dans l'actionnariat et joue le rôle de conseiller	Oui (toutes les générations)
2. Michard Ardillier	Oui	Oui	Partiel : reste dans la gouvernance et dans l'actionnariat et joue le rôle de conseiller	Oui
3. Ateliers Pinton	Oui	Oui	Partiel : reste dans la gouvernance et dans l'actionnariat et prend des décisions, parfois jusqu'au décès Oui : en ce qui concerne le prédécesseur G4	Oui Insuffisante pour la G5
4. Manufacture Castex	Oui	Oui	Partiel : reste dans la gouvernance et dans l'actionnariat et joue le rôle de conseiller	Oui
5. Maison Pariès	Oui (toutes les générations)	Oui (toutes les générations)	Partiel : reste dans l'EF en tant que conseiller /soutien / actionnaire (associé) parfois jusqu'au décès	Oui (toutes les générations)
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Oui	G2 à G3 : Oui G3 à G4 : Oui G4 à G5 : Oui / progressive	Partiel : reste dans l'EF en tant que conseiller /soutien / actionnaire (associé)	Oui
7. Maison Castarède	Oui	Oui G5 à G6 : Non au début, Oui après l'intégration de l'EF	Partiel : reste impliqué dans l'EF et dans l'actionnariat, parfois jusqu'au décès	Oui

8. Château de Sales	Oui	Oui	Total (mais présence dans la gouvernance familiale)	Oui
9. Etablissements Catherineau	Oui	Oui	Partiel : Reste impliqué dans la gouvernance et dans l'actionnariat	Oui

• **Processus de transmission :**

On remarque que dans ces entreprises, la question de l'engagement du successeur et de sa volonté de reprendre l'entreprise ne s'est à priori pas posée. Même celles et ceux qui avaient quelques doutes ou réticences au début, se sont véritablement investis, une fois qu'ils ont intégré l'EF. Que ce soit par sens de l'obligation, du devoir, de l'honneur, ou par une réelle volonté, les différents successeurs ont tous répondu présents à l'appel des prédécesseurs et ont respecté leur part d'engagement, même si certains se sont révélés par la suite inefficaces sur le plan managérial.

Notons également que dans ces EF, l'intégration et la socialisation se sont faites convenablement (sauf cas entreprise 3 au titre de la dernière transmission) sur des périodes suffisamment longues pour que les repreneurs puissent bien intégrer et assimiler le métier. D'ailleurs sur ce point, ils ont tous fait de l'opérationnel en faisant le tour des différents services avant d'exercer des responsabilités de direction. Leur apprentissage s'est également fait auprès des prédécesseurs qui les ont formés – dans certains cas, les salariés forment également le successeur-et préparés à la reprise de l'entreprise. Le constat général concernant ce point serait en accord avec ce qu'on a développé dans la première partie du présent travail, et rejoint ainsi des auteurs comme métier Boussaguet.S (2008) ; Cater.III et Justis (2009) et Mouline.2000) qui affirment que la préparation du successeur permet à ce dernier d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour diriger l'entreprise familiale et pour assurer la performance ultérieure de l'organisation (Venter et al.2005) à travers une socialisation et un apprentissage progressif du métier.

On souligne que des pratiques de socialisation et d'éveil de l'affectio-sociétatis auprès des jeunes générations sont appliquées dans les EF étudiées, leur permettant de détecter précocement les successeurs potentiels montrant un intérêt particulier pour l'entreprise.

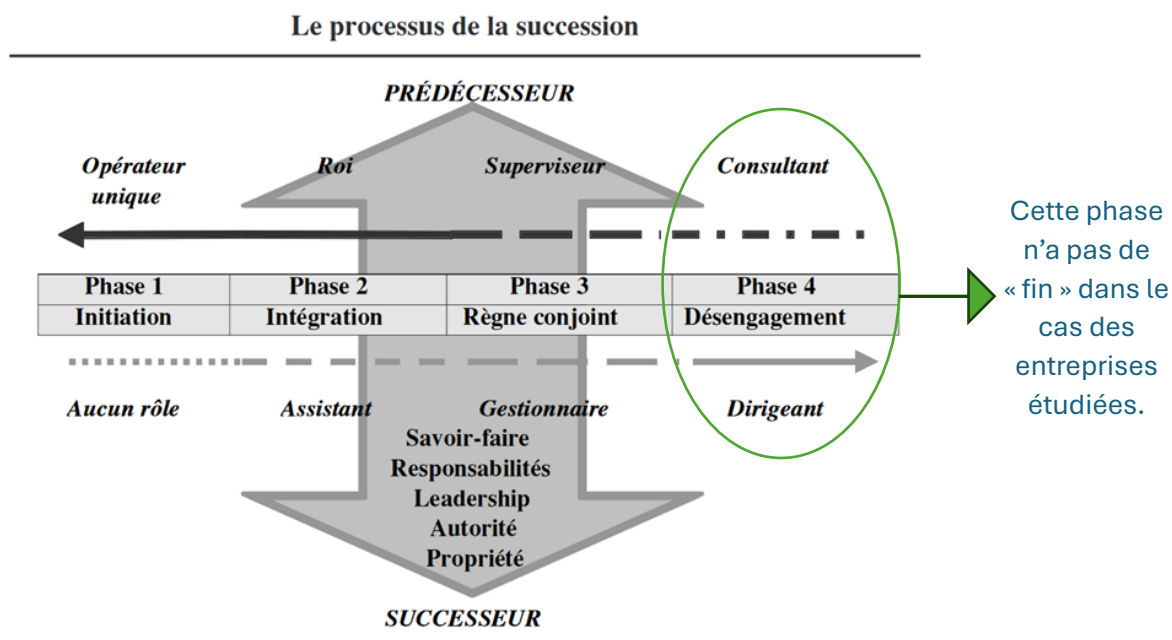
Cela passe généralement par des stages d'apprentissage, de découverte, d'été proposés aux jeunes générations. Une pratique très intéressante mise en place par l'entreprise 1 consiste à faire don de parts de l'entreprise aux enfants, de manière à les impliquer sérieusement et

officiellement dans l'EF, en leur conférant le statut de propriétaires, même si la participation est minime et revêt plutôt un caractère symbolique.

Une tendance constatée surtout auprès des dernières générations, consiste à encourager les jeunes futurs successeurs à faire leurs preuves en dehors de l'EF, à développer des compétences ailleurs avant d'intégrer l'EF ; cela serait également un moyen de prouver leur légitimité auprès des tiers si jamais ils venaient à reprendre l'entreprise.

Enfin, l'entreprise 8 est un exemple intéressant d'implication de la nouvelle génération à la fois dans la gouvernance familiale, à travers sa présence au conseil de famille, et dans les affaires de l'entreprise à travers la communication régulière d'un rapport d'activité adressé aux trois générations en place actuellement.

Désengagement du prédécesseur : du côté du ou des prédécesseurs, on constate dans l'ensemble un retrait partiel, marqué souvent par un désengagement total de la direction mais pas de la gouvernance et de la propriété de l'EF. En se référant au modèle de succession de Cadieux et al (2002), il apparaît que du côté du prédécesseur la dernière phase n'est pas finalisée, dans le sens où ce dernier reste d'une manière ou d'une autre impliqué dans l'entreprise.



En effet, à travers notre analyse et à partir du tableau de synthèse ci-dessus, il semblerait que les prédécesseurs bien qu'ayant acté la transmission restent impliqués dans la direction, cela est particulièrement vrai pour les premières transmissions (entreprises 1,4,5, 6 par exemple).

Actuellement, la tendance serait que le prédécesseur reste propriétaire et occupe un rôle dans la gouvernance en tant qu'administrateur par exemple, son principal apport étant le soutien et le conseil de la nouvelle génération et la participation dans la réflexion stratégique. Notons que sa présence dans l'entreprise ne semble pas constituer dans l'ensemble un point négatif ou un handicap selon les répondants ; bien au contraire, ce dernier contribue au développement de l'EF grâce à sa longue expérience et à son expertise dans le métier.

Seule l'entreprise 8 présente un cas de désengagement total des prédécesseurs (G16), qui restent cependant impliqués dans les affaires familiales à travers leur présence dans le conseil de famille.

La préservation par les prédécesseurs d'un lien avec l'EF, aurait peut-être une explication d'ordre psychologique et émotionnel, ces derniers restant toujours très attachés à l'EF et n'arrivant pas à couper le cordon et à concevoir leur vie sans l'EF.

Ces pratiques sont très utiles dans le sens où elles permettent d'une part, aux prédécesseurs d'avoir une idée sur la personne qui pourrait leur succéder, et d'autre part, elles constituent un rite d'intégration et de socialisation des jeunes membres familiaux sans pour autant les forcer à jouer systématiquement un rôle actif dans l'entreprise familiale.

Les prochaines transmissions :

Entreprise	Volonté d'impliquer la nouvelle génération	Pratiques d'intégration et d'implication de la nouvelle génération
1. Brosserie Brenet	Pas encore d'actualité (nouvelle génération encore très jeune)	Stages d'apprentissage Coutume mise en place par la G3: donation « symbolique » de parts de l'EF à la nouvelle génération afin de l'impliquer dans les affaires de l'entreprise
2. Michard Ardillier	Pas encore d'actualité (nouvelle génération encore très jeune)	NA
3. Ateliers Pinton	Pas encore d'actualité (nouvelle génération encore très jeune) Mais un début de réflexion en cours	NA
4. Manufacture Castex	Pas encore d'actualité (nouvelle génération encore très jeune)	NA

5. Maison Pariès	Oui	Stages dans l'EF L'entreprise faisant partie intégrante du quotidien de la famille, la future génération est déjà baignée dans l'activité de l'EF. Expérience en dehors de l'EF souhaitée
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Oui	Stages saisonniers Mention des noms des membres de la nouvelle génération sur le site officiel en tant que « consultants ». Un début de transmission de la propriété à la 6 ^{ème} génération est en cours Expérience en dehors de l'EF souhaitable
7. Maison Castarède	Oui	Stages saisonniers Appel lancé à tous les successeurs potentiels pour se manifester
8. Château de Sales	Oui	Communication régulière d'un rapport d'activité Implication dans le conseil de famille Stages de 3 ^{ème} effectuée dans l'EF Un début de transmission de la propriété à la 18 ^{ème} génération est en cours
9. Etablissements Catherineau	Pas encore d'actualité (nouvelle génération encore très jeune)	NA

Conflits liés à la transmission :

Entreprise	Existence de conflits/ tensions liés à la transmission	Modalités de gestion des conflits liés à la transmission
1. Brosserie Brenet	Oui	Auto-régulation par la famille ou absence de gestion Le recours à des consultants et à des spécialistes externes avait été souhaité par G5 mais refusé par la G4
2. Michard Ardillier	Oui	Auto-régulation par la famille ou absence de gestion
3. Ateliers Pinton	Oui	Auto-régulation par la famille ou absence de gestion
4. Manufacture Castex	Oui	Auto-régulation par la famille ou absence de gestion

5. Maison Pariès	Oui (relatif à la transmission de la propriété)	Auto-régulation par la famille ou absence de gestion
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Non : soit des héritiers non intéressés par l'EF, soit des cas d'enfants uniques comme seuls héritiers	Auto-régulation par la famille ou absence de gestion
7. Maison Castarède	Non : rôle du droit d'ainesse et de la communication G4 à G5 : Non car transmission à un fils unique G5 à G6 : Oui au niveau de la fratrie	Auto-régulation par la famille ou absence de gestion
8. Château de Sales	Non	A titre préventif : nomination d'un DG externe à la famille et instauration d'une gouvernance familiale
9. Etablissements Catherineau	Oui	Recours à des consultants et à des spécialités externes (à l'occasion de la dernière transmission) Mise en place d'un conseil de famille.

Lors de la conduite des entretiens, lorsque la question de la transmission a été évoquée, celle des biais émotionnels et comportementaux l'a été également. En effet, les transmissions dans la plupart des cas étudiés ont été parsemées d'obstacles, notamment de nature émotionnelle et comportementale comme : la peur de l'après transmission, l'égoïsme de certains dirigeants ; le sentiment de « menace » émanant de certains prédécesseurs à l'égard des successeurs de la nouvelle génération ; la peur de perdre sa « valeur » et son statut après la transmission. Ce qui est intéressant ici, et encore une fois, c'est que les entreprises pérennes comme celles qu'on étudie, ne sont pas immunisées contre ces biais émotionnels, qui sont humains et inévitables. Les transmissions ont été faites et ont été réussies non pas en l'absence de ces obstacles, mais malgré leur existence, et c'est là où réside en quelque sorte la résilience de cette entreprise.

Comme on l'a déjà évoqué, et pour ne pas se répéter, la gestion des conflits liés à la transmission est intégrée dans celle relative à tout type de conflit. Rappelons seulement l'inexistence d'organe exclusivement dédié à la gestion des conflits, avec néanmoins des efforts de la part des dernières générations de remédier à ces désaccords en faisant notamment appel à des experts et spécialistes externes.

Corpus de propositions	Notation	Confirmée / Infirmée
<i>P2.2: Les entreprises familiales pérennes planifient et opèrent leurs transmissions en accord avec les quatre phases du modèle proposé par Cadieux et al (2002)</i>	1.5/2	Partiellement confirmée
• P2.2.a : les transmissions dans les entreprises familiales pérennes reposent sur un processus de socialisation précoce du successeur dans l'EF • P2.2.b : les transmissions dans les entreprises familiales se caractérisent à par l'engagement infaillible et sans équivoque à la fois du prédécesseur et du successeur.	1/1	
	0.5/1	
<i>P2.3 : Les entreprises familiales pérennes planifient leurs transmissions tant sur les plans fiscal, juridique et managérial.</i>	0.5/1	Partiellement confirmée
<i>P2.4 : Les entreprises familiales pérennes se sont engagées dans un processus de formalisation de la planification de la transmission et ce à partir de la troisième génération.</i>	0.5/1	Partiellement confirmée

Synthèse :

La gouvernance des entreprises Hénokiennes serait-elle également cognitive ?

A l'issue de notre analyse, il semble qu'en plus d'être élargie, en incluant les besoins des parties prenantes, la gouvernance des EF étudiées serait plus inscrite dans le courant cognitif que dans le courant contractuel et disciplinaire dominant, ce dernier considérant l'entreprise comme un nœud de contrats. En effet, et en se référant à C.Bughin et al (2010)⁷⁰⁷, l'approche cognitive de la gouvernance, basée sur la théorie des ressources (RBV) serait la plus appropriée pour analyser la gouvernance des EF dans le sens où elle considère l'entreprise comme un ensemble de ressources et de connaissances spécifiques. Partant de ce principe, le système de gouvernance doit chercher à identifier ces ressources et orienter les choix stratégiques tout en résolvant les conflits cognitifs sous-jacents. Cela implique de donner au dirigeant des compétences et une latitude managériale pour encourager la créativité et la collégialité. Cette approche serait selon ces auteurs particulièrement adaptée aux EF, où « *la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial* » (Arrègle et al., 2004).

⁷⁰⁷ Bughin, C., Colot, O. & Finet, A. (2010). Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission ? Management & Avenir, 37, 14-33.

Il semble que les entreprises Hénokiennes s'inscrivent davantage dans cette optique de gouvernance cognitive. En effet, et comme le soulignent C.Bughin et al (2010), l'approche disciplinaire de la gouvernance, qui vise à discipliner les dirigeants pour qu'ils ne prennent pas de décisions contraires aux intérêts des parties prenantes, serait insuffisante pour étudier ces entreprises. Les auteurs proposent alors de compléter cette approche par une approche cognitive, qui voit l'entreprise comme un répertoire de connaissances et de compétences essentielles à sa compétitivité. La gouvernance cognitive a pour rôle d'identifier et de protéger ces ressources. Cependant, cette approche entraîne inévitablement des conflits cognitifs entre les parties prenantes lors de la sélection des opportunités stratégiques, conflits que la gouvernance doit également résoudre. En effet, selon les auteurs, ces conflits nécessitent que le dirigeant ait les compétences pour réguler ces conflits et encourage un processus de décision collégial, appelé gouvernance habilitante par Charreaux (2008). Le dirigeant joue un rôle d'animateur, de formateur, de médiateur et de coordinateur des acteurs (Poincelot et Wegmann, 2005). Les mécanismes de gouvernance cognitive sont ainsi progressivement co-produits par toutes les parties prenantes (Depret et Hamdouch, 2004). C'est sur ce dernier point que la gouvernance des entreprises Hénokiennes étudiées montre encore des faiblesses, cette dernière ne plaçant pas encore au cœur de ses préoccupations la gestion efficace et collégiale des conflits, même si cette réflexion est déjà amorcée dans certains cas étudiés.

La gouvernance cognitive reposerait alors sur la capacité du dirigeant, familial dans notre cas, à optimiser la recherche des ressources et capacités spécifiques, ainsi que des opportunités stratégiques en découlant (Charreaux, 2008). Partant de ce constat, il nous a paru judicieux d'aller chercher les facteurs de pérennité des entreprises Hénokiennes non pas dans la manière dont est « structurée » leur gouvernance, mais plutôt en cherchant comment ces dernières ont exploité ce répertoire de connaissances et de compétences pour développer un modèle de pérennité viable et efficace.

Gouvernance : quelles perspectives pour l'avenir ?

A partir de notre analyse, on devine qu'avec les générations à venir, la problématique de la gouvernance de l'EF se posera de plus en plus et sera plus importante voire essentielle à la garantie de la pérennité des entreprises étudiées, en raison de la complexification de l'environnement dans lequel évoluent ces firmes. Cela serait éventuellement dû au changement des mentalités, aux évolutions des sociétés qui accordent de plus en plus d'importance aux principes d'égalité, d'équité, de non-discrimination etc... Par conséquent, on s'attend à ce qu'il y ait un changement de paradigme qui pousserait vers une multiplication du nombre des

membres familiaux pouvant devenir propriétaires et également de leurs besoins et attentes à l'égard de l'EF. Par ailleurs, la réglementation, de plus en plus complexe et de plus en plus soucieuse des variables RSE, jouera un impact dans la définition et la modélisation des relations entretenues par les EF avec leurs partenaires. Les modèles traditionnels de gouvernance, et notamment ceux de la transmission devront alors s'adapter et se solidifier. Une prise en compte plus accrue des attentes des parties prenantes devra être opérée, une réflexion quant à l'évolution de la structure de l'actionnariat familial devra être opérée et une gouvernance familiale proprement dite et bien formalisée devra être mise en place. De ce fait, un vrai travail de professionnalisation et de formalisation du système de gouvernance devra être mené, de manière à garantir l'attractivité et la survie de ces EF.

Section 2 : Aspects liés à la gestion des crises

Dans cette deuxième section, on s'intéresse au deuxième axe de recherche qui traite de la résilience des EF pérennes. Pour ce faire, et en adoptant la même logique que pour la section précédente, l'analyse inter-cas tentera d'identifier tout d'abord les stratégies de gestion des crises mises en œuvre par les entreprises Hénokiennes étudiées. Ensuite, on essaiera d'identifier quelles sont les dimensions de la résilience organisationnelles qui sont développées par lesdites entreprises, et enfin, on cherchera à détecter la présence ou non des dimensions du PsyCap ; autrement dit, on pourra savoir si dans un contexte de crise, les entreprises Hénokiennes développent un capital psychologique positif susceptible de favoriser un comportement résilient. Comme évoqué précédemment, à chaque étape de l'analyse, un travail de validation/rejet des propositions théoriques est effectué.

I. Mécanismes et stratégies de gestion des crises :

Entreprise	Stratégies de gestion de crises	Ressources mobilisées
1. Brosserie Brenet	Adaptation de l'offre Diversification des clients et des sources d'approvisionnement Réactivité Stratégie de repli et de recentrage Minimisation des coûts et prudence dans les investissements Suspension de la distribution des dividendes	Ressources familiales (familiness) Ressources financières Humaines Confiance des parties prenantes Fidélité du personnel Solidarité Mobilisation et engagement des dirigeants familiaux
2. Michard Ardillier	Adaptation de l'offre Réactivité Minimisation des coûts et gestion très prudente des finances Suspension de la distribution des dividendes Négociation avec les fournisseurs Optimisation de la gestion des stocks	Ressources familiales (familiness) Ressources financières importantes Relations durables et de confiance avec les fournisseurs Notoriété et ancienneté Mobilisation et engagement des dirigeants familiaux

3. Ateliers Pinton	Adaptation de l'offre Réactivité Ouverture du capital social Stratégie de recentrage autour de la tapisserie d'art Maitrise des coûts	Ressources familiales (familiness) Ressources financières importantes Relations durables et de confiance avec les partenaires, notamment les artistes Mobilisation et engagement des dirigeants familiaux
4. Manufacture Castex	Adaptation au marché Réactivité Montée en gamme Maitrise des coûts Constitution de réserves financières Optimisation de la gestion des approvisionnements Diversification des fournisseurs et des clients	Ressources familiales (familiness) Ressources financières importantes Mobilisation et engagement des dirigeants familiaux
5. Maison Pariès	Réactivité Diversification de la gamme Optimisation des approvisionnements Constitution de trésorerie importante	Ressources familiales (familiness) Ressources humaines Ressources financières importantes Mobilisation et engagement des dirigeants familiaux
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Adaptation aux conditions du marché Flexibilité Constitution de réserves et de trésorerie importantes	Ressources familiales (familiness) Ressources Financières importantes Mobilisation et engagement des dirigeants familiaux Solidarité et collaboration
7. Maison Castarède	Adaptation aux conditions du marché Fidélisation des clients Démarchage de nouveaux clients Exportation Maitrise des coûts	Ressources familiales (familiness) Ressources Financières Mobilisation et engagement des dirigeants familiaux Relations durables et de confiance avec les partenaires
8. Château de Sales	Stratégie de communication et de dialogue Suspension de la distribution des dividendes Constitution de fonds propres suffisamment élevés	Ressources familiales (familiness) Ressources Financières Mobilisation et engagement des membres familiaux

9. Etablissements Catherineau	Diversification de l'activité Adaptation au marché Diversification des clients Fidélisation des clients historiques Internationalisation Réactivité	Ressources familiales (familiness) Ressources Financières Mobilisation et engagement des membres familiaux Relations durables et de confiance avec les partenaires

II. Aspects liés aux dimensions de la résilience organisationnelle :

Entreprise	Mobilisation de ressources immédiatement ou potentiellement disponibles	Développement de stratégies d'innovation et de renouvellement	Apprentissage et mémoire organisationnels hérités des expériences des prédécesseurs
1. Brosserie Brenet	Oui	Oui	Oui
2. Michard Ardillier	Oui	Oui	Oui
3. Ateliers Pinton	Oui	Oui	Oui
4. Manufacture Castex	Oui	Oui	Oui
5. Maison Pariès	Oui	Oui	Oui
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Oui	Oui	Oui
7. Maison Castarède	Oui	Oui	Oui
8. Château de Sales	Oui	Oui	Oui
9. Etablissements Catherineau	Oui	Oui	Oui

A partir de l'historique de ces EF et des exemples de crises qu'on a présentés plus haut, il semble que les points marquants qui ressortent sont la capacité des membres familiaux (et des salariés également) à s'adapter rapidement au contexte parfois défavorable qui s'impose à eux : ils ne sont jamais à court d'idées et trouvent toujours des alternatives lorsque le mode de fonctionnement habituel n'est plus adapté ou opérationnel. Pour ce faire, ils sont prêts à mobiliser toutes les ressources en leur possession, quitte à faire des sacrifices personnels. Avec cette adaptabilité, favorisée par la taille réduite et humaine des entreprises, on n'a pas pu s'empêcher de constater les innovations (parfois minimes, parfois majeures) qui ont accompagné cette adaptation à l'environnement externe.

Notons à ce titre le rôle crucial joué par la famille, notamment les dirigeants dans le développement d'une résilience organisationnelle. Comme mentionné dans la première partie de ce travail, des auteurs ont souligné qu'on ne peut parler de résilience organisationnelle sans l'existence d'une résilience individuelle. En effet, pour qu'une organisation puisse être résiliente, il faut que les personnes qui y travaillent et qui la dirigent soient elles-mêmes résilientes. La mobilisation personnelle des membres familiaux, leur intendance, leur sens du sacrifice, leur familiness sont autant d'éléments qui prouvent la résilience familiale, cette dernière impulsant la mobilisation des salariés et d'autres parties prenantes, favorisant ainsi la résilience organisationnelle prise dans sa globalité.

Soulignons ici le rôle joué par les valeurs familiales qui fondent l'identité familiale et donc celle de la famille et qui servent alors de guide et de référence indiquant la marche à suivre que ce soit en temps de crise ou de stabilité. L'une des valeurs soulignées par les auteurs et qui sont typiques des EF, est le respect et la loyauté envers les parties prenantes, notamment les salariés. C'est ce qu'on retrouve ici, avec les cas étudiés : si on réfléchit bien aux stratégies déployées pour faire face aux crises, aucune d'elle n'a eu recours au licenciement des salariés, sauf pour le cas de la Brosserie Brenet qui y a eu recours une seule fois, par obligation et non par choix. La qualité et l'excellence qui reviennent dans tous les discours des dirigeants, sont également des valeurs chères à ces EF auxquelles elles n'ont pas renoncé, alors même qu'elles ont rencontré des difficultés financières et qu'elles pouvaient sacrifier la qualité au nom de la rentabilité. Elles ont préféré puiser dans leur trésorerie ou s'endetter et garder le même niveau d'exigence, plutôt que de sacrifier la qualité du produit et donc leur réputation et la relation de confiance instaurée avec leurs partenaires.

Pragmatisme des entreprises étudiées :

Également, on constate que dans ces EF, il y a un fort degré de pragmatisme, notamment dans le sens où il y a une recherche d'efficacité et de praticité dans les actions qu'elles mènent. C'est le cas de leur politique d'investissement, que ce soit en période de crise ou non, puisqu'elles cherchent à réduire tout le « superflu » pour ne retenir que ce qui est jugé utile pour le développement de l'entreprise. En temps de crise, il s'agit de recourir à des solutions innovantes et efficaces immédiatement : c'est le cas de la Brosserie Brenet (entreprise 1) qui en temps de guerre, et face à une pénurie de matières premières, a remplacé ces dernières par des matières de substitution, de moindre qualité certes, mais ayant permis tout de même de poursuivre l'activité. Ou encore, lorsque les clients de la Brosserie (laiteries et fromageries) se sont retrouvés très affaiblis sur le plan financier, la Brosserie a poursuivi les affaires avec eux mais

en procédant au troc (des brosses contre des produits laitiers). Idem pour la Maison Pariès (entreprise 5), qui face au même problème, a fait de la contrebande pour sécuriser son approvisionnement. Le cas 9 (Catherineau) est également à citer, puisque l'une des principales forces de cette entreprise est son incroyable capacité à déceler à temps les tendances de son marché et de s'y adapter rapidement en partant toujours du besoin des clients et en leur proposant des solutions utiles et efficaces : par exemple la proposition de services de réparation et d'entretien de navires, en plus de la construction des chalands et barges, maintenance des avions d'affaires etc. Enfin, l'internationalisation, opérée par quasiment toutes les entreprises étudiées, représente pour ces dernières une stratégie d'adaptation et de gestion du risque en temps de crises notamment, dans le but d'éviter une dépendance accrue envers des partenaires.

Les dimensions de la résilience organisationnelle :

Dans les entreprises étudiées on constate la présence des trois dimensions de la résilience organisationnelles telles que définies par J.Bauweraerts et O.Colot, (2014) :

La capacité d'absorption : impliquant le déploiement de ressources disponibles immédiatement ou potentiellement et ce après une prise de conscience et d'assimilation des informations issues de son environnement et qui sont à l'origine de la crise subie. A partir du premier tableau, on voit bien que face aux chocs, crises ou difficultés rencontrés, les EF n'ont pas hésité ni tardé à réagir en ayant recours à différentes ressources dont principalement les financières et familiales matérialisées par le familiness et par la mobilisation et l'engagement infaillible des membres familiaux. On pense à ce titre au cas 3 (Ateliers Pinton) lorsque le dirigeant G5 se retrouvant à la tête de l'EF alors en cessation de paiement, a renoncé à sa vie privée, a déménagé dans la Creuse, et à même renoncé à sa rémunération, dans le but de redresser l'entreprise. Le cas 8 (Château de Sales) est très parlant, particulièrement lorsque la famille a été dépossédée de tous ses biens. Ne baissant pas les bras et ne renonçant pas à leur patrimoine, les deux héritières sorties de prison, ont rassemblé l'argent nécessaire qui leur a permis de racheter leur domaine qui avait été saisi par l'Etat, et elles ont tout reconstruit, notamment le château qui avait été pillé et vidé.

Les principales stratégies mises en œuvre consistent en l'adaptation de l'offre aux nouvelles conditions du marché à travers l'innovation ou la montée en gamme, ou encore la diversification. L'exportation est également vue comme une solution réduisant le risque de dépendance envers un seul marché local, et enfin durant les périodes difficiles, les EF optent pour une stratégie de maîtrise et d'économie des coûts afin d'optimiser la trésorerie, leur

principale source financière dans laquelle ils puisent leurs dépenses et couvrent les charges et frais engendrés par la crise. Certains dirigeants, face à la pénurie des matières premières ont eu recours à des solutions extrêmes comme le recours à la contrebande afin d'assurer la continuité de l'approvisionnement, comme c'est le cas de l'entreprise 5 (Maison Pariès).

La capacité de renouvellement : qui suppose la recherche de solutions innovantes en vue de s'adapter à la nouvelle conjoncture imposée par l'environnement. Cela implique pour l'entreprise traversant la crise de chercher de nouvelles solutions et de s'adapter à la nouvelle solution en étant réactive et proactive. Cela implique également la mobilisation de toute l'équipe de direction. Nous retrouvons tous ces éléments dans les cas étudiés, et comme souligné plus haut, la mobilisation n'émane pas que du management, mais également de l'ensemble des membres familiaux (notamment les pièces jointes) et des salariés. C'est par exemple le cas de l'entreprise 9, qui en 1926 a vécu le décès soudain de son dirigeant Pierre-Georges à l'âge de 54 ans. Sa veuve, Jeanne, assure rapidement la direction par intérim de l'EF jusqu'en 1929, date à laquelle leur fils Jean-René (6ème génération) rejoint l'entreprise, une fois son service militaire terminé.

La capacité d'appropriation : qui renvoie à l'idée du développement d'un apprentissage via la constitution d'une mémoire organisationnelle, et ce à partir des expériences passées. Cela implique alors le développement de pratiques et de routines susceptibles d'améliorer le processus décisionnel. On constate que tous les dirigeants ont évoqué le fait que pendant les crises ou moments difficiles, ils choisissent souvent de puiser dans le passé de l'entreprise et de s'inspirer de la manière grâce à laquelle leurs ancêtres ont surmonté les crises avant eux. Parmi les cas les plus représentatifs, on peut citer celui de l'entreprise 3 (Ateliers Pinton), lorsque le dirigeant G5 a reproduit ce que son grand-père avait fait avant lui lorsqu'il s'était retrouvé dans la même situation que lui : à la tête d'une entreprise agonisante. Même constat pour l'entreprise 1 (Brosserie Brenet) dans laquelle on remarque que ce sont quasiment les mêmes stratégies qui sont déployées au fil des générations à chaque fois qu'il y a une crise. Enfin, pour l'entreprise 2 (Michard Ardillier), un travail de formalisation des procédures est en train de se faire, le dirigeant G5 soulignant qu'il ne souhaite pas refaire les mêmes erreurs que ses ancêtres : c'est-à-dire faire en sorte que l'entreprise soit totalement dépendante de son dirigeant, et prendre ainsi le risque de tout perdre notamment le savoir-faire et de paralyser toute l'entreprise, si jamais il lui arrivait malheur. De nouvelles procédures et habitudes de travail sont ainsi en train de se mettre en place.

Corpus de propositions	Notation	Confirmée / Infirmée
<i>P4.1: En temps de crise et de difficultés les EF pérennes développent une capacité de résilience</i>	3/3	Confirmée
• P4.1.a : Les EF pérennes font preuve de pragmatisme dans la gestion des crises. • P4.1.b: Les EF pérennes se recentrent sur leurs valeurs et leur culture en temps de crise • P4.1.c : Les EF pérennes déploient à la fois les ressources de l'entreprise mais également celles de la famille pour traverser la crise	1/1	
	1/1	
	1/1	
<i>P4.2: La résilience organisationnelle des EF pérennes trouve son origine dans la résilience des membres familiaux</i>	1/1	Confirmée
<i>P4.3: En temps de crise et de difficultés le capital familial est largement mobilisé</i>	1/1	Confirmée

III. Présence des dimensions du PsyCap

Entreprise	Auto-efficacité et confiance	Espoir	Optimisme	Résilience
1. Brosserie Brenet	Oui	Oui	Oui	Oui
2. Michard Ardillier	NA	Oui	NA	Oui
3. Ateliers Pinton	Oui	Oui	Oui	Oui
4. Manufacture Castex	Oui	Oui	Oui	Oui
5. Maison Pariès	NA	Oui	NA	Oui
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	NA	Oui	Oui	Oui
7. Maison Castarède	Oui	Oui	Oui	Oui
8. Château de Sales	NA	Oui	NA	Oui
9. Etablissements Catherineau	Oui	Oui	Oui	Oui

Au niveau de cette partie, on s'est demandé si les entreprises étudiées sont HERO. Autrement dit, si elles développent un capital psychologique positif, particulièrement durant les phases de crises.

De ce fait, on a tenté de savoir si les dimensions du PsyCap étaient présentes dans lesdites entreprises. On souligne que les données qu'on a pu collecter, fournissent une idée plutôt globale et non approfondie ou ciblée sur le comportement de ces entités en temps de crise. De ce fait, les résultats qu'on présente revêtent selon nous, un caractère plutôt « préliminaire » dans le sens où ils fournissent des indices quant à certains points qui mériteraient d'être développés dans le cadre d'autres travaux de recherche.

Revenons aux caractéristiques HERO, et rappelons qu'il s'agit pour les organisations d'être résilientes, optimistes, positives et auto-efficaces. En se référant à O.Araban et H.Hourmat Allah, (2023), on rappelle que :

- **L'auto-efficacité** : fait référence à la conviction qu'un individu a en sa capacité à mobiliser sa motivation et ses ressources pour réussir une tâche spécifique. Dans le contexte des EF, elle se matérialise à travers les membres de la famille qui croient en leurs capacités à accomplir des tâches spécifiques et qui sont alors plus susceptibles de prendre des initiatives et de s'engager dans des projets innovants.
- **L'optimisme** : se matérialise par des attributions positives sur les réussites présentes et futures. Dans les EF, un optimisme réaliste permet aux membres de la famille de voir les défis comme des opportunités, ce qui est essentiel pour la pérennité de l'entreprise.
- **L'espoir** : Persévérance dans les objectifs et adaptation des trajectoires pour réussir. Dans le cadre des EF, l'espoir, défini comme la capacité à fixer des objectifs et à trouver des moyens pour les atteindre, aide ces organisations à naviguer à travers les périodes difficiles.
- **La résilience** : fait référence à la capacité à résister et à rebondir face aux problèmes et à l'adversité. Elle permet aux entreprises familiales de rebondir après des échecs ou des crises, en utilisant leurs ressources internes, notamment celles qui appartiennent à la famille et en s'appuyant sur leurs valeurs familiales.

Il a été possible de collecter des données suffisamment pertinentes pour se prononcer sur la présence ou non du PsyCap dans les entreprises étudiées. Cependant, pour le cas de certaines entreprises, les données ont été jugées non suffisantes pour en dégager une conclusion valide. On y fait référence dans le tableau ci-dessus avec la mention (NA).

A travers l'étude de ces neuf EF, on peut conclure à priori que ces firmes sont HERO : en effet, et comme on l'a expliqué plus haut, ces organisations ont su développer au cours de leur longue

existence une capacité de résilience leur ayant permis de rester solides et d'assurer leur survie, notamment en périodes de crises.

Cette résilience s'est accompagnée d'une forte capacité de ces EF, donc de leurs membres, de faire preuve d'optimisme et d'espoir même lorsque tout laissait croire au contraire. A travers les exemples que nous avons cités, nous avons pu constater la détermination et la persévérance dont ont fait preuve les membres familiaux, même lorsque la situation de l'entreprise était critique à tel point qu'une autre personne l'aurait abandonnée en la revendant ou en la dissolvant. De nombreux facteurs psychologiques et émotionnels, typiques des EF entrent alors en jeu, comme l'attachement viscéral au patrimoine et à l'héritage familial, la fierté, le sentiment que l'entreprise est un prolongement de soi ou de la famille, l'affection particulière ressentie à l'égard de cette entreprise qui serait même perçue comme un membre familial à part entière. Autant d'éléments à l'origine de l'intendance et du familiness qui pourraient expliquer la détermination des membres familiaux, marqués par le sens de l'optimisme et l'espoir de voir l'entreprise prospérer et être transmise aux générations futures. Lorsqu'on replante tout un domaine viticole après qu'il a gelé (Entreprise 6), ou quand on rachète une propriété familiale saisie par l'Etat alors qu'on a tout perdu et qu'il ne nous reste plus aucun centime (entreprise 8), ou encore lorsqu'on se retrouve avec un seul client et une entreprise en difficulté mais qu'on décide de tout recommencer et de repartir de zéro (Entreprises 3,4, et 7), nul doute qu'il s'agit ici d'une manifestation d'une forte capacité à garder la foi, l'espoir en un avenir meilleur et d'un optimisme quant à la poursuite et à la continuité de l'EF. Soulignons enfin, que les histoires de ces entreprises sont source d'espoir, d'assurance, et d'inspiration, un refuge auxquelles les différents propriétaires familiaux se réfèrent en temps de doute ou de crise : en effet, et comme le soulignent les répondants, c'est notamment en puisant dans le passé de leur EF et en analysant comment leurs ancêtres ont réussi à redresser la situation lorsque eux-mêmes étaient confrontées à des crises, qu'ils acquièrent la confiance, l'assurance, la motivation et la foi en leur projet, en leurs stratégies et en leur management.

Pour toutes ces raisons, il semble que les entreprises Hénokiennes étudiées sont HERO et revêtent des caractéristiques particulières leur ayant permis de traverser avec courage et détermination le temps en s'adaptant à chaque fois à leur environnement et de ne pas être dans une situation où l'on subit son environnement sans en retirer aucun avantage ni aucune opportunité. Ce concept très intéressant appliqué au contexte des EF mériterait d'être approfondi à l'aide de données plus probantes et plus ciblées.

Corpus de propositions	Notation	Confirmée / Infirmée
<i>P4.5: Confrontées aux crises et aux difficultés, la résilience des EF est favorisée par l'adoption d'un comportement HERO au sens de la psychologie positive</i>	2/3	Partiellement Confirmée
• P4.5.a : Face aux crises les EF pérennes font preuve d'optimisme	0.5/1	
• P4.5.b: Face aux crises les EF pérennes font preuve d'espoir	1/1	
• P4.5.c : Face aux crises les EF pérennes font preuve d'auto-efficacité.	0.5/1	

Section 3 : Aspects liés à la stratégie et au développement d'avantages compétitifs durables

Cette dernière section de l'analyse inter-cas vise à identifier des éléments de récurrence quant au comportement stratégique des entreprises étudiées, ces derniers pouvant aboutir à l'identification d'un modèle stratégique commun aux entreprises Hénokiennes. L'analyse portera ensuite sur l'étude de la politique financière desdites entreprises, en termes de choix de financement, d'investissement et de distribution des dividendes. Enfin, on cherchera à identifier un ensemble de capacités organisationnelles stratégiques communes pouvant expliquer le succès à long-terme des entreprises étudiées, favorisant ainsi la pérennité de ces entités à travers la constitution d'avantages compétitifs durables et uniques. Les propositions théoriques seront bien évidemment validées ou rejetées à chaque étape de l'analyse.

I. Stratégies business et voies de développement :

Entreprise	Stratégies business au sens de Porter	Voies de développement
1. Brosserie Brenet	Cycles combinant la diversification et le recentrage Stratégie de niche Spécialisation dans la brosse sur-mesure Montée en gamme	Internationalisation Croissance interne Croissance externe via le rachat d'entreprises
2. Michard Ardillier	Stratégie de niche Spécialisation Montée en gamme (chaussures haut de gamme)	Croissance interne (agrandissement progressif des locaux)
3. Ateliers Pinton	Stratégie de niche Spécialisation dans la tapisserie d'Aubusson Montée en gamme (tapisseries de luxe)	Internationalisation Croissance interne Croissance externe via le rachat d'entreprises
4. Manufacture Castex	Diversification puis spécialisation dans le travail du duvet de canard Stratégie de niche Montée en gamme (litterie haut de gamme)	Croissance interne Internationalisation
5. Maison Pariès	Spécialisation dans le métier d'origine avec une diversification des produits	Croissance interne via l'ouverture de nouvelles boutiques

6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Spécialisation dans un seul produit historique Produit milieu et haut de gamme	Croissance interne Internationalisation
7. Maison Castarède	Spécialisation dans un seul produit historique Stratégie de niche (clientèle prestigieuse) Produit haut de gamme	Croissance interne Internationalisation
8. Château de Sales	Spécialisation dans un seul produit historique Produit milieu et haut de gamme	Croissance interne
9. Etablissements Catherineau	Cycles combinant la diversification et le recentrage Spécialisation dans le revêtement intérieur des avions et yachts Montée en gamme (le luxe)	Croissance interne Internationalisation

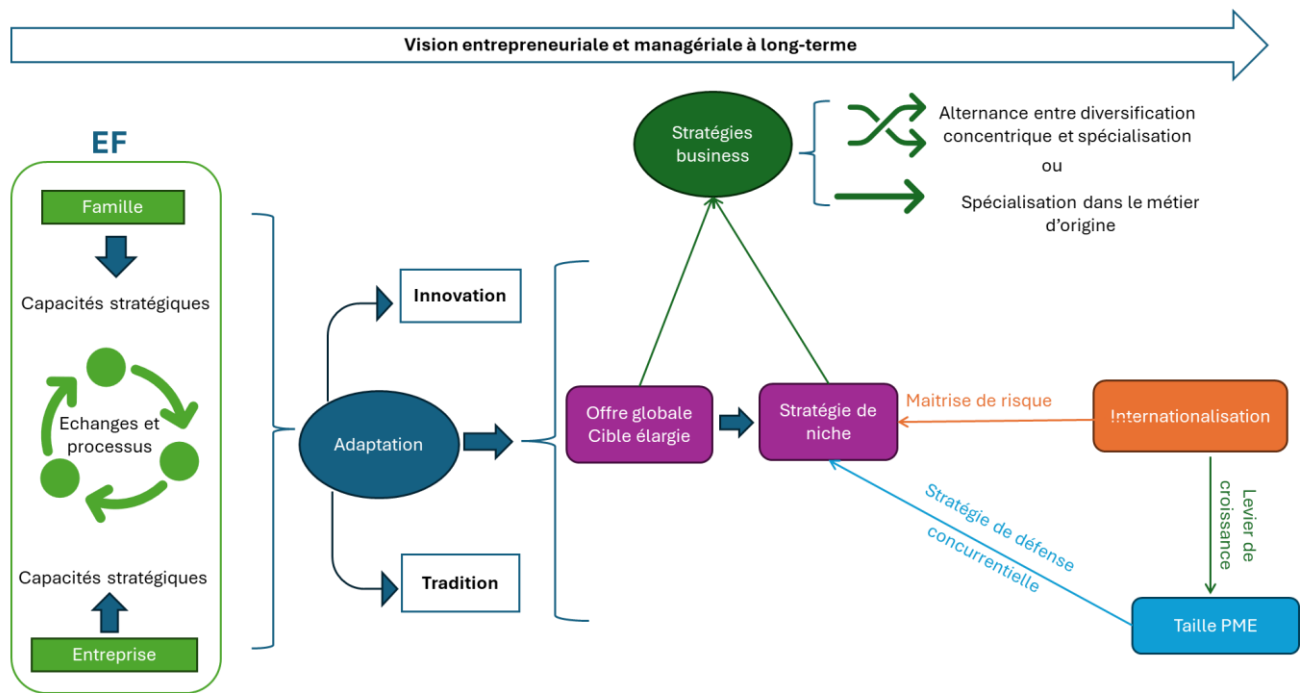
1) Identification d'un modèle stratégique propre aux entreprises Hénokiennes étudiées

A partir de l'analyse des cas, et du tableau de synthèse ci-dessus, il nous a paru intéressant de présenter les résultats sous forme d'un modèle stratégique général inscrit dans le cadre d'une vision de durabilité que l'on pourrait appliquer aux PME Hénokiennes.

Par modèle stratégique, nous entendons un modèle général qui fait état des principales voies et décisions d'ordre stratégique décidées par les entreprises étudiées, tout au long de leur existence.

En effet, en analysant ces firmes, qui sont des PME et qui ont toujours été de taille humaine, nous avons constaté des tendances générales qui leur sont communes.

L'histoire et l'évolution de ces entreprises mettent en lumière un modèle stratégique global qui se réplique en puisant dans le passé pour enrichir le présent. Ce modèle a été appliqué d'une part pour développer une stratégie axée sur le long terme, cette dernière faisant partie intégrante de la structure organisationnelle et servant le but ultime de la survie réussie et durable de l'EF, et d'autre part, ce modèle repose sur un ensemble de processus qui explique la création de valeur dans l'entreprise basée sur une vision de gouvernance cognitive. Ce modèle stratégique se présenterait à notre sens comme suit :



Explication du modèle :

Le point de départ de notre modèle est l'EF avec ses deux sous-systèmes « Entreprise » et « Famille » : entre ces derniers il y a des échanges permanents moyennant le développement de capacités organisationnelles stratégiques ; les canaux par lesquels transitent et évoluent ces capacités et ces échanges sont matérialisés par des processus.

L'EF utilise ces capacités pour développer ses stratégies business et choisir ses voies de développement. Pour ce faire, elle doit s'adapter en permanence à son environnement à travers à la fois le développement d'innovations et la valorisation et la préservation de traditions (ex : pratiques et savoir-faire ancestraux) : une caractéristique typique des EF pérennes.

Au départ, ces entreprises débutent le plus souvent leur activité en s'implantant sur le marché global et en développant une offre plutôt globale également.

Au fil des années, et étant des entreprises de taille moyenne (des PME), afin de faire face à la concurrence des grands concurrents, nous constatons que ces firmes s'orientent in fine vers une stratégie de niche, en ciblant généralement le segment du luxe vers lequel elles orientent et adaptent leur offre, qu'elles soient en phase de spécialisation ou de diversification. Ceci constitue une stratégie de défense leur permettant de se protéger des concurrents en évitant de les confronter directement sur le marché global. Mais également, ce positionnement de niche leur permet de bénéficier de marges suffisamment élevées, garantissant ainsi leur rentabilité.

D'ailleurs ceci se confirme avec les études et enquêtes menées par EFC et le cabinet BM&S sur les entreprises familiales centenaires, qui font état de nombreux constats, parmi lesquels on admet que ce qui distingue les entreprises familiales centenaires des autres, c'est cette volonté de pérennité de l'entreprise, du produit ou de la marque qui se traduit souvent par la transmission d'un savoir-faire différenciant et par la recherche d'excellence et de qualité. De ce fait, certaines d'entre elles sont souvent sur des niches.

Parallèlement à ce choix du segment de marché desservi, les entreprises Hénokiennes déploient des stratégies business, oscillant entre spécialisation et diversification. En effet, on retrouve soit la spécialisation dans un métier ou un produit d'origine que lesdites entreprises préservent jusqu'à aujourd'hui. Dans d'autres cas, et en fonction du contexte du marché, elles alternent des phases de spécialisation et de diversification concentrique, c'est-à-dire qu'elles gardent le métier historique ou le savoir-faire d'origine sur la base desquels elles développent de nouvelles activités.

Autre stratégie de maîtrise du risque, constituant également un levier de croissance pour ces entités, est la stratégie d'internationalisation qui se manifeste notamment par l'ouverture de points de vente, de showrooms à l'étranger ; cela passe également par des partenariats avec des acteurs et des intermédiaires assurant les ventes à l'étranger. L'internationalisation constituerait en effet une solution limitant la dépendance envers le marché local, mais également elle permet d'assurer la croissance de l'entreprise sur le même segment de marché mais dans d'autres zones géographiques. En effet, en optant pour une stratégie de niche, les entreprises pourraient se retrouver limitées par une situation de saturation de ce marché restreint.

Tous ces éléments sont inscrits dans une vision entrepreneuriale et managériale long-termiste impulsée par la famille dont l'objectif ultime est la pérennisation de l'EF et sa transmission aux générations futures.

II. Particularités de la politique financière des entreprises étudiées

Entreprise	Politique de dividendes	Politique de financement	Politique d'investissement
1. Brosserie Brenet	Peu de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves modestes Combinaison entre autofinancement et endettement, ce dernier n'étant pas marginal	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements Un seul projet à la fois

		Exclusion de l'ouverture du capital aux externes	
2. Michard Ardillier	Peu ou pas de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes Autofinancement préféré à l'endettement, ce dernier restant marginal mais non exclu	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements
3. Ateliers Pinton	Peu ou pas de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes Autofinancement préféré à l'endettement, ce dernier restant marginal mais non exclu	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements
4. Manufacture Castex	Peu ou pas de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes Autofinancement privilégié Très peu d'endettement (réticence)	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements
5. Maison Pariès	Peu ou pas de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes Autofinancement préféré à l'endettement, ce dernier restant marginal mais non exclu (avec un recours plus important récemment à l'endettement bancaire)	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements
6. Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Peu ou pas de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes Financement mixte combinant autofinancement et endettement bancaire	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements
7. Maison Castarède	Peu ou pas de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes Autofinancement préféré à l'endettement, malgré un recours régulier à ce dernier	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements
8. Château de Sales	Peu de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes (notamment pour le règlement des droits de succession) Financement mixte combinant autofinancement et endettement bancaire (pas de préférence particulière)	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements (on investit prudemment mais sûrement)

9. Etablissements Catherineau	Peu ou pas de dividendes versés Suspension en période de crise	Réserves importantes Autofinancement préféré à l'endettement, ce dernier restant marginal mais non exclu	Prudence et sélectivité dans le choix des investissements, en fonction des besoins des clients

En ce qui concerne la politique financière, on retrouve les caractéristiques typiquement attribuables aux EF, à savoir une politique de « bon père de famille » qui serait marquée par une prudence et une prise de risque mesurée dans le choix des investissements et des moyens de financement. On s'inscrit ainsi dans la lignée des constats développés par les auteurs cités dans la première partie de notre étude relatifs aux spécificités de la politique financière (G. Hirigoyen (1982, 1984a et 1984b) ; Allouche et Amann, (1995) ; Gallo et Vilaseca, (1996) ; Allouche et Amann, (2000) ; Gallo et alli, (2000). Naldi et al. (2007) ; M. Bennedsen et L.V.D. Heyden (2010)). Partant de là, on confirme partiellement nos propositions :

Corpus de propositions	Notation	Confirmée / Infirmée
<i>P3.1: Dans les EF pérennes, la gestion financière est prudente du type « Bon père de famille »</i>	3.5/4	Partiellement confirmée
• P3.1.a : Dans les EF pérennes, les capitaux propres sont importants, notamment les réserves.	1/1	
• P3.1.b : Les EF pérennes sont réticentes à l'endettement externe.	0.5/1	
• P3.1.c : Les EF pérennes sont réticentes à la distribution des dividendes qu'elles préfèrent réinvestir dans leur croissance.	1/1	
• P3.1.d : Dans une optique de maintien du contrôle, dans les EF pérennes le capital social est détenu par un nombre restreint d'actionnaires.	1/1	

Notons qu'il n'y pas de réticence poussée à l'égard de l'endettement, mais plutôt un recours raisonnable et mesuré à ce moyen de financement, qui dans certains cas ne constitue pas une option mais plutôt une nécessité (ex : entreprises 1, 5, 6, 7 et 8). C'est ce qui nous a amenés à confirmer partiellement la sous-proposition « P3.5.b ». Les dividendes sont peu ou pas distribués en vue de les réinvestir dans le développement de l'entreprise ou de les verser dans les réserves afin de garantir une trésorerie suffisante. On ne va pas approfondir davantage cette partie, car au risque de se répéter, on va l'aborder lorsqu'on expliquera notre modèle conceptuel dans le chapitre suivant.

Un cas fait exception, celui de l'entreprise 3, ayant ouvert récemment son capital à des investisseurs externes. On soupçonne une tendance future vers une politique financière qui serait plus proche de celle d'une entreprise managériale qu'une EF. En effet, avec des investisseurs externes qui pourraient exiger une certaine rentabilité, l'entreprise se devra de répondre à des objectifs de croissance pouvant nécessiter la mobilisation de ressources financières plus importantes. Également, la distribution régulière des dividendes pourrait devenir une norme, contrairement à ce qui se faisait par le passé.

L'entreprise 6 pourrait suivre la même voie puisque sa dirigeante est ouverte à la possibilité d'ouvrir le capital à des membres externes à la famille.

Il serait intéressant de suivre l'évolution de ces entreprises et de voir ce qu'elles deviendront dans les années à venir.

III. Origines des avantages concurrentiels et facteurs clés de succès durable :

On présente dans le tableau suivant une synthèse des différents atouts et capacités stratégiques ayant permis aux entreprises étudiées de se constituer des avantages compétitifs durables et d'assurer leur survie. Pour les explications détaillées, elles sont présentées dans le chapitre 2 relatif à l'analyse intra-cas.

Par ailleurs, pour éviter la répétition, on préfère présenter un tableau synthétique sans le commenter, puisqu'il comporte des éléments qu'on va reprendre et développer dans le modèle conceptuel qu'on présentera dans le chapitre suivant.

Entreprise	Atouts / Forces / Capacités organisationnelles clés
1) Brosserie Brenet	Expertise et savoir-faire ancestral au service de l'excellence Ancrage territorial important Durabilité des relations avec les partenaires Innovation, réactivité et adaptabilité Intendance et fort attachement de la famille à l'EF Rôle clé des membres du personnel Gestion financière prudente
2) Michard Ardillier	Capital ancienneté et réputation Durabilité des relations avec les partenaires Ressources financières importantes

	Innovation Valorisation de l'expérience client et recherche permanente d'excellence Savoir-faire Attachement de la famille à l'EF et à l'histoire familiale Gestion financière prudente
3) Ateliers Pinton	Fort affectio-sociétatis et un dévouement infaillible pour l'entreprise (intendance) Poids du passé et de la famille Fidélité et engagement des membres du personnel Innovation et adaptabilité dans le respect des traditions : « <i>une histoire familiale, fidèle à la tradition, résolument moderne</i> » (source : site officiel de l'entreprise) Ancrage territorial important Durabilité des relations avec les partenaires Gestion financière prudente Recherche d'excellence, d'originalité et de qualité dans les produits fabriqués
4) Manufacture Castex	Fidélisation des employés Disponibilité des ressources financières Prises de décisions réfléchies et avisées Humilité et remise en question Mobilisation personnelle des dirigeants : intendance Innovation respectueuse des traditions et de l'environnement Qualité des produits et savoir-faire
5) Maison Pariès	Créativité et innovation respectueuses des traditions Affectio societatis très prononcé Intendance et dévotion totale à l'EF Humilité et remise en question continues Valorisation de l'excellence et du savoir-faire artisanal Capital ancienneté et notoriété du nom « Pariès » Durabilité des relations et proximité avec les partenaires L'ancienneté des membres du personnel Gestion financière prudente
6) Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget	Durabilité des relations avec les partenaires Savoir-faire et qualité Innovation Proximité avec les clients Affectio-sociétatis

	Humilité et proximité avec les salariés
7) Maison Castarède	Management familial marqué par un fort affectio-sociétatis Valorisation de la qualité Prestige et capital ancienneté Innovation dans le respect des traditions Durabilité des relations avec les partenaires Gestion financière prudente
8) Château de Sales	Valeurs familiales Un affectio familiae très marqué Capital ancienneté et la réputation Innovation Fidélisation du personnel Gestion financière prudente
9) Etablissements Catherineau	Valeurs familiales ancrées Se réinventer et innover dans le respect des traditions Un processus de création de valeur orienté vers une clientèle prestigieuse Qualité, expertise et recherche d'excellence Fidélisation des salariés Fort affectio-sociétatis Durabilité des relations avec les partenaires Ancrage territorial

Corpus de propositions	Notation	Confirmée / Infirmée
<i>P3.8 : Dans les EF pérennes, le familiness constitue une source d'avantage concurrentiel important.</i> - P3.8.a : La famille a apporté une contribution unique à l'entreprise au travers de ses actifs et de son patrimoine - P3.8.b : Les actifs familiaux font l'objet d'un processus de sauvegarde et d'amélioration.	1.5/2	Partiellement confirmée
	1/1	
	0.5/1	
<i>P3.6 : Dans les EF pérennes, on accorde une importance centrale aux valeurs familiales, ces dernières constituant le fondement de la marche de l'entreprise.</i>	1/1	Confirmée

<i>P 3.7 : Dans les EF pérennes, il y a une volonté de communication et de partage des valeurs à l'ensemble des parties prenantes.</i>	<i>1/1</i>	Confirmée
<i>P3.9 : Dans les EF pérennes, les dirigeants familiaux adoptent un comportement d'intendance et font preuve d'altruisme dans la gestion de leur entreprise.</i>	<i>2.5/3</i>	Partiellement confirmée
• P3.9.a : les dirigeants familiaux prennent en compte les besoins de la famille dans la gestion de l'entreprise.	<i>0.5/1</i>	
• P3.9.b : les dirigeants familiaux poursuivent des objectifs financiers et non financiers	<i>1/1</i>	
• P3.9.c : les dirigeants-familiaux sont prêts à faire des sacrifices personnels pour servir l'intérêt de l'entreprise.	<i>1/1</i>	
<i>P3.2 : Les EF pérennes, attachées à leurs acquis et à leur histoire, s'engagent principalement dans des stratégies d'innovation tout en assurant un lien avec les compétences et les savoir-faire historiques.</i>	<i>1/1</i>	Confirmée
<i>P3.3 : Les EF pérennes s'engagent dans une stratégie « Both » lorsqu'il s'agit de gérer les innovations et de maintenir les traditions.</i>	<i>2/2</i>	Confirmée
• P3.3.a : Les EF pérennes s'engagent dans un processus d'innovation et d'amélioration continues, dans une optique d'adaptation à leur environnement	<i>1/1</i>	
• P3.3.b : Les EF pérennes s'engagent dans un processus de préservation et de sauvegarde de leurs acquis historiques et de leurs traditions.	<i>1/1</i>	
<i>P3.10 : Dans une optique de préservation des compétences et savoir-faire parfois séculaire, les EF pérennes s'engagent dans une politique de fidélisation de leurs salariés.</i>	<i>2/2</i>	Confirmée
• P3.10.1 : Dans les EF pérennes, la gestion des collaborateurs est qualifiée d'« humaine » et favorise les liens de proximité entre la direction et les salariés.	<i>1/1</i>	
• P3.10.2 : les EF pérennes sont activement engagées dans une stratégie de formation continue de leurs salariés dans un objectif de sauvegarde et d'amélioration continue des compétences.	<i>1/1</i>	
<i>P3.11: Inscrites dans une vision partenariale long-termiste, les EF pérennes entretiennent des relations privilégiées et durables avec l'ensemble de leurs parties prenantes et prennent en considération les attentes de chacune d'entre elles.</i>	<i>1/1</i>	Confirmée

<i>P3.12: Les EF pérennes jouissent d'un ancrage territorial marqué les faisant bénéficier d'un rôle influent dans leurs territoires et de relations privilégiées avec les acteurs locaux.</i>	1/1	Confirmée
<i>P3.4: Dans une optique d'amélioration continue de la qualité du management et de la gouvernance, les EF pérennes s'engagent dans un processus de professionnalisation.</i>	0.5/1	Partiellement confirmée
<i>P3.5: dans les EF pérennes, le choix d'une taille humaine pour l'entreprise favorise le succès durable de cette dernière</i>	3/3	Confirmée
• P3.5.a : La taille PME permet aux EF pérennes d'être réactives et de s'adapter rapidement à leur environnement	1/1	
• P3.5.b: La taille PME permet aux EF pérennes de véhiculer plus facilement leur culture	1/1	
• P3.5.c : La taille PME permet aux EF pérennes d'avoir des relations étroites avec leurs parties prenantes.	1/1	

En ce qui concerne cette partie relative à l'identification des capacités organisationnelles et familiales clés constitutives d'avantages concurrentiels durables dans les entreprises étudiées, on constate que nos résultats corroborent les développements et les concepts théoriques présentés dans la première partie de notre étude et s'inscrivent dans la lignée de ce que les nombreux auteurs ont pu conclure quant au rôle central joué par les valeurs (Collins et Porras, (1996) ; De Geus, (1997) ; S.Mignon (1998) ; Allouche et Amann (2000) ; Hall et al. (2001) ; (Macombe, 2003) . Aronoff, (2004) ; S.Ben Mahmoud Jouini, et al. (2010) ; M. Bennesen et B. Henry (2019)), à l'implication personnelle et émotionnelle de la famille dans l'EF à travers notamment le familiness, le développement de l'affectio-sociétatis et l'intendance (Davis et al. 1997; P.Y. Gomez (2003) ; Miller et Le Breton-Miller, (2006, 2009), Gomez-Mejia et al. (2007) ; Hirigoyen, (2009, 2014) ; L.Gueddache, (2012) ; J.J. Chrisman et al. (2012) ; C. Cadiou et K. Cadiou (2014) ; M. Fall,(2019, 2022) ; G. Hirigoyen et R. Labaki (2020); L.Laroui, (2023)) ; à la gestion ambidextre valorisant à la fois l'innovation et les traditions et savoir-faire ancestraux (Mignon, (2001 ; 2009) ; Miller et Le Breton Miller (2005) ; Burgelman et Grove, (2007) Jouini et Mignon (2010); K.Richomme-Huet et A.d'Andria (2012) ; S.Ben Mahmoud et S.Mignon (2016) ; M. Bennesen et B. Henry, (2019)) ; à l'ancrage territorial, temporel et social qui caractérise les EF de longue date et à la durabilité des relations liant les EF à leurs partenaires sur fond de confiance (G.Hirigoyen (2000) ; S.Mignon, (2000) ; J.Allouche et B. Amann, (2002) ; Carney (2005) ; J. Lee, (2006) ; J-L,Laville, (2008) ; G. Hirigoyen, (2009) ; S.Ben

Mahmoud Jouini, et al., (2010) ; Ch. Viellard, (2010) ; M.Grossetti, 2015 ; N.Marty, 2018; A.Villéger (2018) ; M.Radu-Lefebvre et R.Homai, 2023 ; E. Ginglinger et F.Toubal, 2024) ; à l'engagement récent de ces firmes dans une démarche de professionnalisation (,(R.Wittorski, R, (2008) ; M. Bennedsen et B. Henry, (2019) ; E.Pernoud et al, (2021)) ; et enfin au rôle joué par la petite taille de ces entreprises, cette dernière constituant un facteur favorisant le développement d'une culture de proximité, de réactivité et d'adaptabilité. (J.C.Tarondeau, 1999 ; A.Gullion, (2004) ; M.Lecerf, 2006 ; C.Bouzar et A.Boukerrou, (2011) ; F.Mazoir, (2014) ;V.Xandry, (2022 ; L.Bertal, (2023)).

On note que toutes les propositions sont confirmées soit totalement soit partiellement. Celles qui le sont partiellement, c'est-à-dire qu'elles sont observables dans plus de 4 cas étudiés, mais pas dans les neuf, sont relatives à la mise en place d'une procédure de sauvegarde des actifs familiaux, la prise en compte des besoins de la famille et l'engagement dans un processus de professionnalisation.

Pour ce qui est de la mise en place d'une procédure de sauvegarde des actifs familiaux, comme on le soupçonnait, et au vu du caractère « non formel » des structures organisationnelles des entreprises étudiées, un tel processus n'existe pas encore, la transmission et la sauvegarde de ces éléments constitutifs du familiness se feraient plutôt d'une manière implicite et transiteraient via une culture d'oralité.

Pour ce qui est de la prise en compte des besoins familiaux dans un contexte où les dirigeants familiaux sont altruistes et agissent en intendants, et en faisant le lien avec la première partie relative à l'organisation de la gouvernance, au titre de laquelle on a constaté que les EF étudiées seraient orientées vers les approches « Business first », on a confirmé partiellement la sous-proposition « P3.4.a ». En effet, les besoins de la famille sont pris en compte dès lors qu'ils servent également l'intérêt de l'entreprise, autrement dit, les dirigeants sont prêts à prendre des décisions desservant les intérêts familiaux mais dont ils ont la conviction qu'elles seront bénéfiques au développement de l'entreprise.

Enfin, concernant la professionnalisation, seules cinq entreprises annoncent clairement leur engagement dans un tel processus d'amélioration de la performance globale de l'ensemble de l'entité (cas 1, 2, 3,8 et 9), un processus appuyé par la dernière génération, cette dernière soucieuse de s'engager dans une optique d'optimisation des processus et des modes de fonctionnement tant sur les plans managérial, opérationnel et de gouvernance. Pour les autres

cas, on ne conclut pas qu'un tel processus est inexistant, mais pour l'instant il serait mis en place mais tacitement et d'une manière plutôt « officieuse », désorganisée et « spontanée ».

Capacités stratégiques « motrices » et capacités stratégiques « de soutien » :

En analysant les données, on n'a pas pu s'empêcher de remarquer que les capacités clés ou distinctives relevées, bien que communes à l'ensemble des EF étudiées, ne sont pas équivalentes et présentes avec le degré d'importance et d'intensité d'un cas à un autre et également à l'intérieur du même cas. En effet, certaines capacités sont apparentes et marquantes dans des cas plus que dans d'autres.

En effet, à partir des données, surtout celles issues des entretiens, on a détecté dans les discours des dirigeants une tendance de ces derniers vers la focalisation sur certains éléments et facteurs clés, plus que sur d'autres. En corroborant cette idée avec l'analyse des données secondaires, il a semblé juste et intéressant de dire que bien que ces atouts, ces facteurs clés de succès soient communs à toutes ces entreprises et nécessaires à la préservation de leur longévité, il n'en demeure pas moins que parmi ces facteurs, il existe un « noyau » qui aurait impulsé le succès à long terme et la résilience et qui, avec le concours et « le soutien » des autres facteurs (dont l'importance n'est pas remise en cause) contribuerait à la pérennisation de ces entreprises.

Il nous a paru intéressant de développer cette idée, car elle permet de tenir compte du caractère unique de chaque entreprise étudiée. En effet, bien que cherchant à identifier des facteurs de pérennité communs aux entreprises étudiées, on est bien conscients, que par nature, ces organisations sont uniques, et cette unicité ne doit pas être occultée.

Pour le cas de l'entreprise 1 (Brosserie Brenet), il semble que les capacités stratégiques marquantes ou motrices soient représentées principalement par « la recherche d'excellence induite par la volonté de s'adapter aux besoins des clients » ; « la réactivité, l'adaptabilité et l'innovation continues », et enfin le familiness et le fort affectio-sociétatis.

Quant à l'entreprise 2 (Michard Ardillier), il ressort de l'analyse de ce cas que ses principales forces « motrices » résident dans sa politique financière marquée par la constitution d'une trésorerie importante, ainsi que par le capital ancienneté et réputationnel qui octroie à cette entreprise un pouvoir de négociation élevé avec ses fournisseurs, lui permettant d'avoir des contrats d'exclusivité et des réductions importantes.

Concernant l'entreprise 3 (Ateliers Pinton), les facteurs clés centraux consistent à notre avis et à partir de notre analyse, dans « le mariage parfait entre l'innovation dans les dernières

technologies et la préservation d'un savoir-faire local unique et ancestral » ; « l'ancrage territorial très développé et valorisé » ainsi que « l'intendance, l'affectio-sociétatis et le familiness émanant des membres familiaux. »

Dans l'entreprise 4 « manufacture Castex », on constate que les variables « gestion financière très prudente et de bon père de famille et « adaptation continue et permanente au marché, induite par une accrue du secteur d'activité investi » sont celles qui reviennent le plus souvent dans le discours des dirigeants interrogés. Ces deux éléments, constitueraient le « noyau » autour duquel gravitent les autres facteurs, le tout orienté vers un objectif de pérennisation de l'EF.

L'entreprise 5 (Maison Pariès) a permis de mettre en lumière l'affectio-sociétatis très développé chez les membres familiaux, l'ancrage territorial très marqué qui est à l'origine du développement de relations étroites et de confiance avec les acteurs locaux, et enfin la recherche permanente de qualité et d'excellence dans les produits combinée à la préservation d'un savoir-faire ancestral. Il s'agit selon nous des principales forces ayant activé et impulsé le succès et la pérennité de cette pâtisserie et chocolaterie basque.

Les cas 6 (Ollet-Fourreau) et 7 (Armagnac Castarède), se ressemblent dans le sens où il semble que les capacités clés sont plus ou moins de même envergure et qu'il n'y en a pas une ou quelques-unes qui sortent véritablement du lot, malgré une légère démarcation de « la politique financière prudente marquée par la constitution de réserves importantes », du « familiness et de l'affectio-sociétatis ».

Le cas de l'entreprise 8 (Château de Sales), fait apparaître quant à lui, un très fort affectio-familiae qui représente à notre sens, une force motrice ayant poussé toute la marche de l'exploitation viticole vers la pérennisation de l'activité, cette dernière assurant à son tour la pérennité de la propriété familiale, symbole de l'unité et de l'héritage familiaux.

Enfin, dans le cas de « Catherineau » (entreprise 9), le facteur le plus marquant est celui de « l'innovation, la réactivité et l'adaptabilité permanentes », suivi du facteur « Qualité, expertise et recherche d'excellence induite par la volonté de satisfaire les clients » qui seraient le credo de cette EF et ce depuis sa création.

Chapitre 4 : Proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des PME Hénokiennes et discussion

Comme évoqué dans l'introduction générale du présent travail, l'objectif ultime de notre recherche est de construire et de proposer, à la lumière de notre investigation un modèle conceptuel pouvant expliquer la pérennité des entreprises Hénokiennes étudiées.

La conjugaison des développements théoriques et des résultats de notre étude empirique a fait ressortir un ensemble de concepts représentant des caractéristiques communes aux cas étudiés. Ces concepts sont interreliés par le biais d'un corpus de propositions final qui serait apte à fournir une explication « prouvée » et « plausible » de la réalité étudiée (Hlady Rispal, 2015) ; ces propositions étant élaborées progressivement tout au long du processus « complexe de description, de comparaison et de vérification ».

Rappelons que selon la même auteure, l'objectif d'une étude de cas qualitative est de développer des concepts, des explications, des propositions théoriques qui aident à comprendre une perception, un comportement, une situation donnée. Le chercheur se situe alors davantage dans une optique de découverte - génération de concepts - que dans celle de validation de théories existantes.

C'est dans cette optique qu'on inscrit notre recherche, puisque le modèle conceptuel proposé et construit à partir de propositions théoriques et de l'identification d'un certain nombre de concepts interreliés, constitue l'aboutissement de ce travail doctoral et est susceptible de donner des pistes de réflexion et des éléments explicatifs relatifs au phénomène de la pérennité des entreprises Hénokiennes étudiées.

Par conséquent, ce chapitre dédié à la présentation et à la discussion des résultats de la recherche, présentera et expliquera dans une première partie le modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes.

Dans une seconde section, et dans un souci de ne pas négliger l'aspect opérationnel de notre recherche, on se propose d'identifier à la lumière de la partie théorique et de notre analyse empirique un certain nombre de bonnes pratiques de gouvernance et de management pouvant aider les EF à évoluer dans le sens de la réalisation de leur pérennité.

Section 1 : Proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes

Un certain nombre de travaux et de modèles (cf première partie) ont inspiré la construction de notre modèle conceptuel. Il s'agit principalement :

- Des travaux de S.Mignon (2000) et de la classification qu'elle a faite des facteurs favorisant la pérennité des entreprises,
- Des travaux de Bouzar Chabha et Boukerrou Aldjia (2011), qui ont également pris en compte le facteur « taille » dans l'étude de la pérennité des EF,
- Des modèles SFBT et de Sharma (2009) présentés dans la première partie de la présente étude.
- Des travaux de Porter portant sur l'analyse de la chaîne de valeur d'une organisation, mais également ceux relatifs à l'introduction du facteur « chance ou hasard » dans le cadre du développement du modèle de l'avantage national.

Le modèle conceptuel qu'on a identifié se présente comme suit :

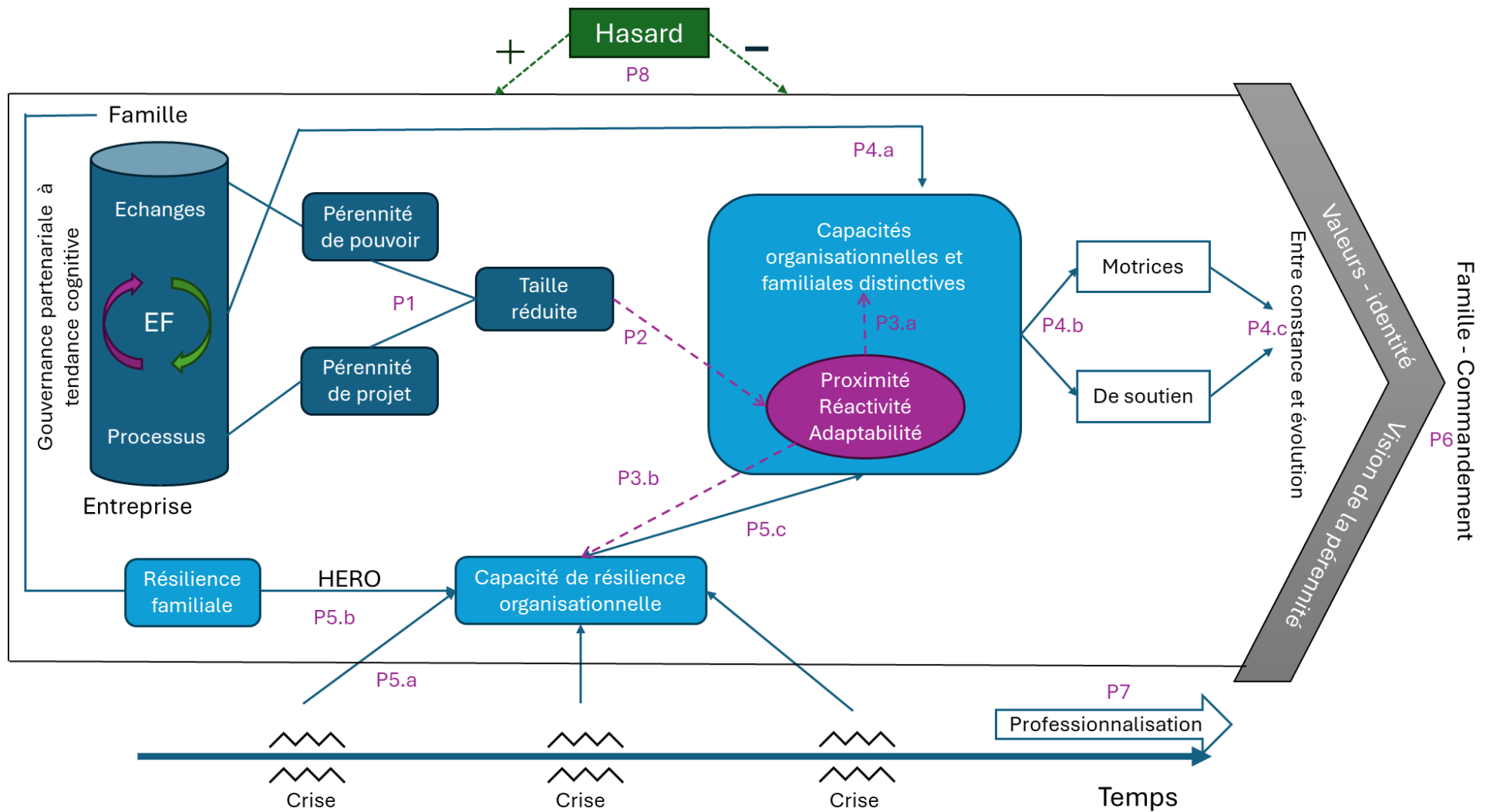


Figure 19 : *Modèle conceptuel explicatif de la pérennité des PME Hénokiennes.* (Elaboration propre)

I. Explication du modèle

L'entreprise Hénokienne, comme toute EF est constituée d'un système « Famille » et d'un système « Entreprise », ces deux systèmes étant interreliés par des échanges réciproques et permanents, générant des processus qui définissent et façonnent les modes de fonctionnement de l'EF. Comme on l'a précisé dans le chapitre précédent, ces entreprises seraient caractérisées par une gouvernance partenariale à tendance cognitive et peu formalisée, notamment en ce qui concerne le volet « Famille ». Ceci implique que l'entreprise, en quête de pérennité, est appréhendée comme un répertoire de connaissances, ressources et compétences que l'équipe dirigeante cherche à optimiser et à mobiliser dans le sens de la réalisation des objectifs organisationnels, ces derniers incluant, outre les intérêts des propriétaires familiaux, ceux des parties prenantes, notamment les salariés, les clients et les fournisseurs.

On explique dans ce qui suit les différents éléments qui, une fois mis en relation les uns avec les autres, contribueraient à notre sens à l'atteinte du but ultime des entreprises Hénokiennes étudiées, à savoir leur pérennité et leur transmission aux générations futures. Rappelons qu'on a orienté cette étude vers l'identification de facteurs « internes » de pérennité comme sources principales d'avantages concurrentiels durables, au sens de la théorie des ressources et compétences. Par conséquent, notre modèle ne mentionne pas spécifiquement des facteurs de nature externe qui pourraient expliquer en partie la pérennité des entreprises étudiées. Il s'agit d'un choix conceptuel et méthodologique justifié principalement par des considérations liées au choix du cadre conceptuel de la recherche, à la pertinence et à la portée des données collectées, mais également à une volonté de ne pas complexifier un objet de recherche qui traite déjà d'un phénomène très complexe.

P1 : les entreprises Hénokiennes développant à la fois la pérennité du projet et celle du pouvoir sont caractérisées par leur structure réduite tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la famille.

Au sens de S.Mignon (2001) et de B.Chabha et B.Aldjia (2011), les entreprises Hénokiennes connaissent à la fois la pérennité du pouvoir (contrôle et direction) assurée par la famille et celle du projet (activité et organisation) qui est relative à l'entreprise.

A partir de notre analyse, la pérennité du pouvoir est centralisée entre les mains d'un petit groupe de membres familiaux. Dans ces entreprises, le périmètre familial est restreint et regroupe principalement les membres familiaux propriétaires, dirigeants et salariés. De ce fait,

le système « Famille » est caractérisé par une petite structure comptant en moyenne une dizaine de membres qui gèrent et contrôlent l'entreprise.

Du côté de l'entreprise, qui connaît une pérennité de projet, les entreprises Hénokiennes étudiées sont également caractérisées par leur taille réduite ou humaine, ces entités étant toutes des PME, avec une moyenne d'une quarantaine de salariées par entreprise (moyenne simple des effectifs des neuf entreprises).

Comme le soulignent B.Chabha et B.Aldjia, (2011), une entreprise et plus particulièrement dans le contexte étudié, une PME, ne peut assurer sa survie et sa longévité sans garantir la continuité de l'équipe dirigeante (la stabilité de la direction est importante), la continuité et la perpétuation des activités et de l'organisation qui est à la base de son projet. Cette affirmation sous-entend donc la continuité du contrôle et de la direction de l'entreprise qui sont à la base du pouvoir au sein de l'entreprise et des compétences ainsi que de l'identité qui constituent les piliers de la pérennité organisationnelle au sens de S.Mignon (2001).

P2 : La taille réduite de la famille et de l'actionnariat combinée à celle de l'entreprise favorise le développement de la réactivité et l'adaptabilité des entreprises Hénokiennes et crée des liens de proximité au sein de ces entités.

La taille réduite de l'actionnariat des entreprises étudiées crée une proximité entre les propriétaires qui peuvent alors développer une réflexion stratégique cohérente et unifiée. Cela favorise également la réactivité de la gouvernance à travers la garantie de l'indépendance des propriétaires mais également la rapidité de la prise de décisions par les actionnaires et les administrateurs dans un contexte où l'adaptabilité est vue de plus en plus comme un gage de réussite. Ce constat a été également fait par M. Bennedsen et B.Henry (2010) qui, s'intéressant à la gouvernance et notamment à la structure de l'actionnariat des membres de l'association des Hénokiens, soulignent que dans certaines de ces firmes, la famille a toujours veillé à préserver un nombre restreint de propriétaires au niveau du capital à travers différents mécanismes comme la dote. Ce faisant, la dote favorise la concentration des propriétaires, ce qui simplifie la prise de décision et permet la réactivité nécessaire pour répondre à une demande en constante évolution et offrir ainsi un service rapide et de qualité.

La proximité, la réactivité et l'adaptabilité ne sont pas seulement visibles au niveau de la gouvernance et de la direction, mais également à celui de la structure organisationnelle, à travers le choix d'une taille réduite et humaine (PME) pour chacune des entreprises étudiées. Des auteurs ont en effet souligné que des caractéristiques spécifiques à la PME telles que sa

flexibilité (J.C.Tarondeau, 1999), sa réactivité (M.Lecerf, 2006) et sa proximité (A.Gullion, 2004), apparaissent comme des variables dont la prise en considération offre aux propriétaires dirigeants la possibilité d'assurer la compétitivité de leur entreprise mais aussi et surtout de la renforcer (B.Chabha et B.Aldjia, 2011).

Également, la proximité offerte par cette taille de l'organisation, contribuerait selon les auteurs à la création des conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, dotée d'un système d'information interne et externe et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées et constituerait un facteur favorisant la compétitivité desdites organisations. De ce fait, il nous semble qu'au vu de l'ancienneté des entreprises Hénokiennes étudiées, et des opportunités de croissance qui se sont présentées à elles, le choix de préserver une petite structure (taille de l'entreprise) constitue à notre sens une véritable décision stratégique ayant favorisé le succès durable desdites entreprises.

La taille réduite de l'entreprise combinée à celle de la famille qui est également petite et centralisée constitueraient alors un atout favorisant le succès de l'EF Hénokienne, permettant à cette dernière d'adapter rapidement sa structure aux conditions de son environnement interne et externe. C'est ce que confirme d'ailleurs la directrice Marketing de l'entreprise 4 (Manufacture Castex) dans une interview dans laquelle elle affirme que la taille de l'EF permet à cette dernière de s'adapter à la demande des clients et de leur proposer des produits personnalisés et sur mesure, favorisant par là leur satisfaction et leur fidélisation.

Soulignons enfin, que la taille humaine a été évoquée par le dirigeant de la 12^{ème} génération de Hugel et Fils (membre des Hénokiens, fondée en 1639) comme étant un élément important dans la pérennisation de l'EF et dans la préservation de son indépendance :

Quels sont, selon vous, les pièges les plus importants auxquels votre entreprise doit faire face pour conserver son indépendance ?

*« Se développer régulièrement mais pas excessivement dans un marché en expansion. Faire aimer le produit que la nature nous donne. **Il faut rester une entreprise de taille humaine** et financièrement transmissible. Dans un métier exigeant de gros investissements, surtout à long terme, il ne faudra jamais dépendre des banques, bien gérer et contrôler ses finances ». (Jean Hugel)*

Source : <https://www.henokiens.com>

P3 : L'effet modérateur positif des variables « proximité, réactivité et adaptabilité » :

- *P3.a : La proximité, la réactivité et l'adaptabilité induites par une petite structure organisationnelle et familiale créent des conditions favorables au développement et à l'enrichissement des capacités stratégiques de l'entreprise Hénokienne.*

L'adaptation et la flexibilité font référence à la « *capacité de choisir parmi les différentes trajectoires induites* » (I. Danjou 1987). C'est notamment la capacité à s'adapter aux changements internes et externes. Elle apparaît comme un élément majeur de l'évolution des entreprises.

La réactivité impliquant une rapidité des réponses « *est facilitée par la petite taille des entreprises étudiées qu'elles considèrent comme un atout* ». Elle permet en effet à l'entreprise de rester en phase avec son environnement (S.Mignon, 2001).

La proximité, la réactivité et l'adaptabilité émanant de la petite structure organisationnelle et familiale des entreprises Hénokiennes jouent le rôle de variables « modératrices » dans le sens où elles contribuent à créer un environnement propice au développement, à l'optimisation et à l'enrichissement des capacités organisationnelles stratégiques développées par les EF, exerçant sur ces dernière un effet « magnifiant ».

On constate en effet, qu'une petite structure centralisée dans laquelle il y a peu de niveaux hiérarchiques, où la communication et les échanges entre employés et dirigeants sont facilités et fluidifiés, où la prise de décision est rapide, et où un noyau d'acteurs est fédéré autour d'un projet commun, fournit à l'EF un contexte propice à l'exploitation optimale de ses ressources et compétences.

Comme le souligne par exemple (F.Mazoir, 2014)⁷⁰⁸, avec une structure pareille, les employés ont généralement un accès plus direct à la direction, ce qui facilite la communication et permet de mieux comprendre les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Cette proximité concerne également les clients, avec lesquels les PME ont souvent une relation plus étroite, ce qui permet à ces organisations de mieux comprendre leurs besoins et de mieux y répondre, s'inscrivant ainsi dans une optique de qualité et de recherche d'excellence.

⁷⁰⁸ F.Mazoir (2014) : 7 bonnes raisons de commencer sa carrière dans une PME (helloworkplace.fr)

- ***P3.b : La proximité, la réactivité et l'adaptabilité induites par une petite structure organisationnelle et familiale, créent des conditions favorables au développement d'une capacité de résilience dans l'entreprise Hénokienne.***

Comme on l'a analysé et remarqué au niveau de l'étude empirique, les points saillants de la gestion des crises des entreprises Hénokiennes, sont leur capacité à trouver des solutions rapides, efficaces et créatives et à savoir adapter et mobiliser par conséquent leurs ressources, leur permettant ainsi de faire barrage aux chocs et difficultés issues des crises subies. La proximité, la réactivité et l'adaptabilité émanant de la petite structure desdites firmes, contribuent à favoriser l'activation des trois dimensions de la résilience organisationnelle.

En ce sens, la capacité d'absorption s'en trouve alimentée du moment que la proximité liant les membres familiaux à l'entreprise, et aux membres du personnel notamment, va favoriser le déploiement de l'ensemble des ressources de l'EF, y compris celles de la famille, matérialisées par le familiness et l'intendance. Également, l'impératif de s'adapter au choc et au nouveau contexte qu'il implique, pousse les entreprises Hénokiennes à réfléchir rapidement à des solutions innovantes afin de s'adapter à leur environnement.

Le fait que dirigeants, actionnaires et employés opèrent tous ensemble dans une structure unique et centralisée, et que ces derniers entretiennent des relations de proximité avec l'ensemble des parties prenantes de l'EF, crée un environnement propice à l'inventivité et cultive un esprit créatif, favorisant ainsi la capacité de renouvellement.

Enfin, en ce qui concerne la capacité d'absorption, la taille réduite de l'entreprise permet de favoriser les échanges, de centraliser et de stocker facilement les bonnes pratiques ou les bonnes routines, constituant ainsi une mémoire organisationnelle. Ceci est d'autant plus favorisé par le fait que les salariés dans ce type d'organisation sont fidèles et que les dirigeants et les actionnaires peu nombreux sont issus de la même famille, autant d'éléments qui permettent de prévenir la perte de savoir et de savoir-faire, qu'ils soient déployés en périodes de crises ou en périodes de stabilité.

P4 : aspects liés aux capacités organisationnelles et familiales distinctives :

- ***P4.a : Les entreprises Hénokiennes ont réussi à développer des capacités organisationnelles et familiales leur ayant permis de se régénérer grâce à la constitution d'avantages compétitifs durables et uniques.***

En s'inscrivant dans l'optique de la théorie des ressources et compétences, notre étude empirique, nous a permis d'identifier un ensemble de ressources et compétences particulières, sources d'avantages compétitifs durables, uniques et difficilement imitables. L'ensemble de ces ressources et compétences clés, représentent des capacités stratégiques qui ont permis aux entreprises Hénokiennes d'assurer leur survie et de se réinventer afin de rester toujours en phase avec leur environnement. En partant de notre analyse empirique, on a identifié les capacités clés suivantes :

- **L'ancrage et l'encastrement** : au sens de Granovetter : du fait de leur longue histoire souvent entremêlée avec celle de leurs territoires, les entreprises Hénokiennes, dont certaines constituent de vraies institutions dans leurs régions, ont réussi à tisser des liens forts et enracinés avec leur terre, ses habitants et acteurs. On remarque que ces firmes sont très attachées à leurs territoires et y sont toujours implantées malgré le fait qu'elles se soient développées ailleurs ; elles sont également très attachées à leurs communautés et contribuent à leur développement. Comme le souligne J-L, Laville, (2008), l'action économique, y compris celle des entreprises est « encadrée » au sein de réseaux de relations personnelles. Les entreprises Hénokiennes attachées à leurs origines et régions, ont réussi au fil des années à établir des relations privilégiées et durables avec les acteurs locaux (clients, fournisseurs, communes, banques, associations etc..), toutes basées sur la confiance. Ces relations dotent les entreprises Hénokiennes d'une certaine notoriété et réputation et d'un certain « droit privilégié » leur permettant de développer facilement des relations d'affaires, d'obtenir rapidement la coopération de différents acteurs locaux, d'accéder à certains financements assez facilement, de capter des talents plus rapidement que les concurrents. Le fait de travailler dans ces institutions constitue en effet, pour les habitants de leurs régions une vraie fierté et représente pour eux une contribution au développement local. Autant d'éléments qui favorisent le positionnement concurrentiel des entreprises Hénokiennes et les dotent d'un atout conséquent qui les démarque de leurs concurrents.

Soulignons enfin, que cet ancrage est également important en périodes de crises, durant lesquelles les entreprises Hénokiennes peuvent compter sur la mobilisation et la coopération des parties prenantes locales et celles de leurs réseaux relationnels qu'elles ont veillé à construire et à entretenir sur le long-terme.

- **Le tissage de liens durables et de confiance avec les partenaires** : dans la continuité des idées développées relatives à l'ancrage et à la lumière des apports de la théorie des parties

prenantes, les entreprises Hénokiennes étudiées ont toutes réussi à tisser des relations de confiance inscrites dans la durabilité avec l'ensemble de leurs parties prenantes, principalement les salariés, les fournisseurs et les clients. Comme on l'a souligné dans la première partie de ce travail, ces entreprises se démarquent par une vision particulière qui s'inscrit dans la durée, avec un objectif de pérennisation. Dès lors, la culture, les structures organisationnelles, les modes de fonctionnement, la perception des relations avec les parties prenantes sont toutes pensées et orientées vers cette vision long-termiste. C'est pour cette raison, que la confiance et la durabilité représentent des valeurs essentielles dans les entreprises Hénokiennes, régissant leurs relations avec l'ensemble de leurs partenaires qu'elles cherchent à fidéliser et avec lesquels elles souhaitent développer des liens privilégiés. On estime que ces relations entretenues avec ces partenaires sont de nature à créer des avantages concurrentiels notables puisqu'elles instaurent un climat de confiance qui pousse les acteurs concernés à s'engager dans une optique de partenariats durables dans lesquels les prestations réciproques sont optimisées : les salariés, grâce à l'effet d'expérience, développent une expertise qui contribue à l'amélioration de la qualité des produits et services ; les fournisseurs attachent une attention particulière à leurs clients fidèles et chercheront alors à optimiser la qualité des matières et produits qu'ils fournissent ; les clients verront quant à eux leur degré de satisfaction augmenter grâce à une meilleure compréhension de leurs besoins débouchant ainsi sur une offre mieux adaptée à leurs attentes. Sans compter que ces partenaires historiques et de confiance se révèlent être de vrais soutiens en périodes de crises à travers notamment la poursuite et la continuité des relations avec l'EF. Autant d'éléments qui contribuent à optimiser la chaîne de valeur de l'entreprise Hénokienne et qui la renforcent à l'égard de ses concurrents.

- **Le capital ancienneté :** comme cela a été constaté à l'issue des études menées sur les entreprises labellisées « Entreprises Familiales Centenaires », ces organisations cherchent à exploiter leur « capital ancienneté », l'ancienneté étant perçue comme un atout majeur, valorisant l'image de l'entreprise et sa crédibilité à l'égard des parties prenantes.

Les EF centenaires, y compris les Hénokiennes qu'on étudie, porteuses de valeurs exclusives, ont une légitimité particulière à revendiquer leur ancienneté, qui reste authentique et transmise depuis plusieurs générations. L'ancienneté est vue comme un avantage concurrentiel et un capital à exploiter, renforçant l'image positive de l'entreprise et véhiculant des valeurs de qualité, tradition, savoir-faire et bonne réputation.

L'ancienneté constitue de ce fait un élément différentiateur unique que les EF pérennes mobilisent pour se démarquer des concurrents. D'après l'étude de 2012 menée par EFC et le cabinet BM&S, l'ancienneté est perçue comme un véritable avantage et constitue un argument de plus en plus exploité.

Notons enfin, que cette ancienneté alimente l'ancrage des EF développé plus haut et renforce les relations de confiance unissant les entreprises Hénokiennes et leurs partenaires.

- **Le familiness** : élément crucial et essentiel, le familiness représente à notre sens l'un des atouts les plus marquants et les plus significatifs expliquant l'unicité des entreprises familiales, source d'avantages compétitifs durables. Sans vouloir se répéter, et en s'inscrivant dans la lignée des idées développées par Habbershon et Williams (1999), G.Hirigoyen, Hoffman *et al.* (2006), S.Jouini et S.Mignon (2009), la contribution personnelle de la famille est apparente dans les entreprises Hénokiennes : cela transparait à travers les relations et les réseaux personnels des membres familiaux, le savoir-faire unique et particulier dont l'impact et l'importance dépendent du secteur d'activité (ex : le savoir-faire est plus significatif dans les métiers nécessitant une certaine technicité), les valeurs portées par la famille et véhiculées dans l'ensemble de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques, les ressources financières personnelles pouvant être mobilisées par les membres familiaux, des secrets de fabrication, l'expérience et l'expertise des membres familiaux, des pratiques de management et de gouvernance uniques.

Le familiness représente ainsi à notre avis, l'essence même d'une entreprise typiquement familiale comme les Hénokiennes, sans quoi cette dernière perdrait son « âme » et serait fragilisée, vouée à une courte existence s'achevant sur des opérations de rachat, comme dans la plupart des cas.

- **L'intendance des membres familiaux** : caractéristique très représentative des EF, l'intendance des membres familiaux, en particulier ceux engagés directement dans la vie de l'entreprise est un atout qui contribue au succès et à la pérennisation desdites entreprises. Comme on l'a constaté à partir de notre analyse, les dirigeants familiaux ainsi que leurs proches, ont agi comme des intendants ou gardiens des intérêts de l'entreprise familiale, mus par la loyauté, la confiance et l'engagement envers les objectifs à long terme de l'EF.

Cette intendance dans le contexte des entreprises Hénokiennes serait à notre avis, intensifiée par le poids du passé et de la famille qui pèserait sur la conscience de chaque successeur et qui serait paradoxalement une source de motivation également. En effet, travailler sous le

poids et la pression familiale, être à la hauteur des espérances des membres familiaux et surtout ne pas être celui ou celle qui aura dilapidé le patrimoine familial sont autant de facteurs qui pourraient créer une motivation chez le dirigeant, alors soucieux de bien diriger l'EF. Cette pression conduirait ce dernier à réfléchir à deux fois avant de prendre une décision mais également à faire preuve d'une certaine prudence et de retenue, car « tous les yeux sont rivés sur lui ». Ces dirigeants familiaux seraient alors prêts à faire des sacrifices et à travailler plus efficacement voire plus longtemps, comparés aux dirigeants d'entreprises managériales, leur relation à l'entreprise dépassant alors les simples règles contractuelles liant un dirigeant à une entreprise, pour atteindre une relation qui va bien au-delà, dans laquelle l'EF constituerait un prolongement de soi, et dans laquelle les concepts d'affectio-sociétatis de familiness et d'intendance prennent tout leur sens. Cela pourrait expliquer en partie, la longévité de certaines EF dans le sens où leurs dirigeants s'y engagent « corps et âme », au détriment parfois de leur vie privée, afin de la faire fructifier et préserver sa solidité et sa stabilité pour les générations futures, ce qu'on ne trouve pas forcément dans les entreprises managériales.

Comme le souligne le secrétaire de l'association des Hénokiens, Gérard Lipovitch lorsqu'on l'interroge sur la pérennité des membres de l'association « Ce sont des entreprises humanistes avec des valeurs qui se transmettent de génération en génération et doivent perdurer ». A tel point que les propriétaires de l'entreprise se voient plutôt comme des "passeurs" de celle-ci, affirme-t-il. "Après un certain nombre de générations, tu penses que tu ne peux pas être celui qui laisse tomber l'entreprise" confirme Willem van Eeghen, le vice-président de l'association et dirigeant d'un de ses membres (V. Xandry, 2023)⁷⁰⁹.

Au vu de tous ces éléments, on estime que l'intendance des membres familiaux des entreprises Hénokiennes constitue une capacité stratégique les différencie et les privilégie par rapport aux concurrents, contribuant de ce fait à leur pérennité.

- **L'innovation continue et respectueuse des traditions :** caractéristique vitale pour la pérennité des entreprises Hénokiennes, ces dernières ne peuvent survivre sans innovation et sans adaptation à leur environnement et à leur temps. Il s'agit d'ailleurs d'un constat valable pour n'importe quel type d'organisation. Mais la particularité de ces firmes, qu'aucune autre entreprise ne peut imiter à l'identique, réside dans leur capacité à trouver le bon dosage et le juste équilibre entre traditions, histoire et savoir-faire ancestral d'un côté

⁷⁰⁹https://www.challenges.fr/entreprise/les-henokiens-comment-ces-entreprises-familiales-traversent-les-siecles_598929

et innovation et changement de l'autre. Ayant longuement développé cette idée dans la première partie de notre travail, on ne souhaite pas reprendre les mêmes idées. On se contentera de souligner qu'on s'inscrit dans la lignée des idées développées par de nombreux auteurs comme Burgelman et Grove, (2007) Jouini et Mignon (2010), Mignon, (2001 ; 2009), Miller et Le Breton Miller (2005) ; S.Ben Mahmoud et S.Mignon (2016) et K.Richomme-Huet et A.d'Andria (2012) qui soutiennent que les EF pérennes sont celles qui ont réussi à développer une ambidextrie organisationnelle dans la gestion de ce paradoxe supposé. Ces entreprises, à l'instar des Hénokiennes, sont capables de former sur le long-terme et d'une manière cumulative des compétences et des connaissances clés et distinctives à travers à la fois, la capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes et l'exploration et le développement de connaissances nouvelles ; cet équilibre entre changement et continuité étant au cœur des processus de pérennisation desdites entreprises. On rejoint également le constat de M. Bennesen et B. Henry, (2019), selon lequel l'équilibre entre héritage et adaptabilité serait crucial pour la pérennité des entreprises familiales, en particulier les Hénokiennes. Si ces dernières réussissent c'est parce qu'elles intègrent leur héritage et leur enracinement local tout en s'adaptant aux changements rapides de l'environnement : la perte de cet héritage serait synonyme d'une perte d'identité et l'absence d'adaptation et d'innovation serait quant à elle synonyme d'obsolescence pouvant mener à une cessation d'activité. Au vu de tous ces éléments, on estime que la capacité d'innover tout en préservant son identité, son héritage et ses traditions est source d'avantages compétitifs durables, voire une condition de survie des entreprises Hénokiennes.

- **La disponibilité des ressources financières** : si les entreprises Hénokiennes sont toujours en activité, c'est notamment parce qu'elles ont su gérer leurs finances en adoptant une politique de « bon père de famille » en privilégiant la constitution de réserves importantes qu'elles ont mis de côté en cas de besoin. Selon P.A.Julien (1997), une entreprise qui veut survivre et rester pérenne, cherche toujours à s'adapter, à faire face à la concurrence, à renforcer ou maîtriser sa compétitivité etc. Ces alternatives bien qu'essentielles, sont tributaires de la disponibilité de ressources financières suffisantes. Autrement dit, sans argent, on ne peut rien faire.

L'étude menée par Bouzar.C et Boukerrou.A (2011), a montré qu'en matière de stratégie financière, les dirigeants des PME notamment familiales adoptent un comportement qui se caractérise par une aversion au risque avec pour objectif la sauvegarde de l'indépendance

financière et la protection de leur pouvoir. Une étude effectuée sur un échantillon de PME françaises confirme cette idée de l'indépendance financière et la présente comme un facteur de réussite de nombreuses PME en France (B.Loiseau et C.Dupont, 1981). Les dirigeants des PME enquêtées confirment surtout l'importance de la maîtrise de l'endettement et celle de la prédilection pour l'autofinancement en cas de croissance pour la survie et la viabilité de leurs entreprises, notamment dans un milieu où le système bancaire est jugé rigide. Le réinvestissement des bénéfices apparaît dès lors comme une des variables déterminantes du succès de nombreuses PME, du fait de sa contribution à l'enrichissement de ces firmes en leur procurant les ressources financières nécessaires. Les dirigeants interrogés ajoutent que la pérennité du pouvoir est dépendante de conditions de bonne santé financière, d'où l'importance de la maîtrise du financement.

On retrouve pratiquement tous ces éléments chez les entreprises Hénokiennes, qui, par souci d'indépendance et de prudence, privilégient le recours à l'autofinancement ou pratiquent des solutions de financement mixte, avec un recours modéré et raisonnable à l'endettement. Par ailleurs, elles recourent très peu à la distribution des dividendes, préférant en réinvestir une partie, et garder l'autre en réserves. En effet, dans ces entreprises, inscrites dans une optique d'anticipation, il existe un réel souci de se constituer des réserves importantes pouvant être mobilisées pendant les périodes difficiles. Notons que cette trésorerie excédentaire a été citée par tous les dirigeants interrogés qui admettent qu'il s'agit de l'une des principales raisons leur ayant permis de traverser les crises et d'y faire face.

- **Le développement et la préservation d'un savoir-faire unique :** Ceci correspond à la pérennité et à la survie des procédures, des méthodes de travail et de production héritées du passé et qui sont créatrices de valeur.

Les entreprises Hénokiennes, dotées d'un passé riche et d'une longue expérience dans leur métier, ont su développer un niveau d'expertise et un savoir-faire distinctifs et poussés sur lesquels elles ont bâti leurs avantages compétitifs et qui leur ont permis d'atteindre un niveau de spécialisation difficilement imitable ou reproductible par les firmes concurrentes. Pour cette raison, les entreprises Hénokiennes, bien qu'étant innovantes, sont très soucieuses de préserver leurs acquis et leurs pratiques ancestrales, et développent des structures organisationnelles capables d'allier ces deux approches souvent décrites comme antagonistes.

La pérennité d'une firme et celle de son savoir-faire passe par celle de l'emploi des hommes qui y travaillent. Cette pérennité de l'emploi fait partie intégrante des valeurs fortes affichées par les entreprises Hénokiennese. « *Un dirigeant ne peut mener sa firme au succès que s'il sait s'entourer (collaborateurs, équipe, travail d'équipe, savoir s'entourer, travail en commun, concertation) de personnes compétentes et motivées (travail bien fait, formation, motivation). Cette collaboration s'inscrit d'ailleurs dans la durée (idée durable d'équipe d'hommes) (Sophie Mignon, 2000).*

Selon l'auteure et comme on le constate dans le cas des entreprises Hénokiennes, « *il n'est pas rare que l'ancienneté moyenne des membres de son personnel soit d'une vingtaine d'années, et que ces derniers soient employés dans l'entreprise depuis plusieurs générations* ». Cette ancienneté et cette stabilité du personnel sont le garant de l'acquisition et de la bonne transmission des savoirs, savoir-faire et pratiques ancestrales. En effet, la fidélisation d'un personnel compétent et collaboratif est primordiale, dans le sens où les salariés seront un vecteur principal par lequel transiteront les connaissances, les valeurs, les savoirs et les savoir-faire. C'est pour cette raison que dans les entreprises Hénokiennes une attention particulière doit être allouée non seulement au recrutement, mais à la gestion, et au maintien des compétences.

- **Le développement d'une culture de l'excellence** : notre étude a fait ressortir une véritable préoccupation des entreprises Hénokiennes par la question de la qualité de leurs prestations /produits et leur souci du travail bien fait et de l'excellence. Il s'agit d'une idée qui a été souvent évoquée dans tous les entretiens qui ont été menés.

La satisfaction des clients étant au cœur des préoccupations des entreprises étudiées, à tel point qu'elle figure parmi les valeurs de certaines d'entre elles à côté de celles du respect des parties prenantes, et de la valorisation du travail bien fait. Le cas 9 est très représentatif, puisque dans cette entreprise, tout le fonctionnement opérationnel, mais également la réflexion stratégique émanent du besoin du client auquel l'entreprise met tout en œuvre pour le satisfaire de la meilleure manière qui soit.

Par ailleurs, soulignons que cette recherche voire l'obsession de l'excellence dans certains cas, serait due au fait que ces entités ont adopté des stratégies de niche ciblant principalement une clientèle prestigieuse, donc exigeante. L'impératif de la qualité ne constituerait alors plus une option mais plutôt une nécessité.

Cette recherche continue de qualité pousse les entreprises Hénokiennes à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue sur tous les plans, particulièrement celui de la valorisation et l'actualisation des compétences, ces dernières développant une capacité de remise en cause continue qui fait d'elles des entreprises pragmatiques, exigeantes, auto-apprenantes et réactives. Cette quête d'excellence contribuerait alors à forger davantage et à consolider la réputation et la notoriété desdites entreprises, renforçant ainsi leur positionnement concurrentiel et favorisant par conséquent leur succès à long terme.

- **L'adaptabilité et la réactivité :** bien qu'on les ait évoquées plus haut comme étant des caractéristiques induites par la structure réduite de l'entreprise et de la famille, et contribuant au renforcement et à l'enrichissement des capacités organisationnelles et familiales distinctives identifiées ci-dessus, il n'en demeure pas moins que la réactivité et l'adaptabilité représentent dans le même temps des capacités distinctes à part entière représentatives des entreprises étudiées. En effet, se contenter de citer la taille de la famille et de l'entreprise pour justifier la présence de telles capacités serait inapproprié et notre raisonnement serait incomplet. En effet, si les entreprises Hénokiennes sont agiles et réactives, ce n'est pas en raison de leur petite taille, mais ça serait plutôt parce qu'elles ont su développer les structures organisationnelles adéquates et mobiliser les ressources nécessaires à leur développement ; la taille humaine de la famille et de l'entreprise viennent ici jouer un rôle ayant favorisé le développement d'un environnement propice au développement de telles capacités, jouant ainsi un rôle magnifiant l'adaptabilité et la réactivité des entreprises Hénokiennes, qui sont des capacités clés ayant permis à ces dernières non seulement de survivre aux crises, mais également d'assurer leur évolution et leur pérennité.

- ***P4.b : Les capacités organisationnelles et familiales clés des entreprises Hénokiennes se divisent en capacités « motrices » et en capacités « de soutien ».***

Comme on l'a constaté au niveau de notre analyse inter-cas, on remarque que les capacités clés à l'origine du succès durable des entreprises étudiées sont pratiquement les mêmes, on les retrouve dans presque chaque cas étudié, ce qui permet d'en dégager un modèle qui pourrait être commun à ces entités.

Néanmoins, et pour ne pas occulter l'unicité de chaque cas, cette unicité constituant une caractéristique propre aux EF qui ne doit pas être négligée, il nous a paru intéressant d'opérer une classification de ces capacités clés en faisant apparaître d'un côté, celles qui reviennent très

souvent dans les discours et dans les données analysées et qui sont très apparentes et marquantes et de l'autre côté, on retrouve celles qui bien qu'étant importantes et nécessaires au succès de l'EF, sont d'une moindre envergure et abordées dans les données traitées d'une manière plus « discrète ».

Ainsi, la première catégorie rassemble les capacités distinctives « clés », formant un noyau de ressources et compétences, qui auraient impulsé la volonté de pérennisation des entreprises étudiées ; la seconde catégorie regrouperait les autres capacités « de soutien » qui, impulsées par les forces de la première catégorie et combinées avec ces dernières, forment un tout indissociable qui serait à l'origine du succès durable desdites entreprises.

En partant de ce constat, et en s'inspirant des travaux de Michael Porter, plus particulièrement ceux relatifs à l'identification et à l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise, on a opéré la classification suivante :

- D'une part, on identifie les capacités organisationnelles et familiales distinctives dites « capacités motrices », et qui font référence à la première catégorie identifiée plus haut. Ces capacités « motrices » seraient équivalentes des « activités principales » identifiées par Porter ;
- Et d'autre part, on retrouve des capacités organisationnelles et familiales distinctives « de soutien », représentées par la seconde catégorie évoquée plus haut et qu'on pourrait rapprocher des « activités de soutien » telles que définies par Porter. Ces capacités qui, ne manquant pas d'importance, viennent « se coller » et appuyer les capacités « motrices » formant ensemble le socle sur lequel est bâtie la stratégie de pérennisation des entreprises Hénokiennes étudiées.

Cette distinction permet à notre modèle conceptuel d'être adaptable en fonction des particularités de chaque cas : il pourrait alors être complété au besoin au niveau de la variable « capacités organisationnelles et familiales distinctives » en opérant une classification de ces dernières en distinguant les capacités « motrices » de celles « de soutien » de chaque cas ; et dans le même temps, cette adaptabilité ne serait pas d'origine à compromettre la fonction de comparabilité de notre modèle, ce dernier demeurant mobilisable pour opérer un travail de comparaison et de généralisation des résultats relatifs aux cas étudiés.

- ***P4.c : Les capacités organisationnelles et familiales clés des entreprises Hénokiennes évoluent dans le temps, tout en préservant en parallèle des éléments de constance :***

En s'inspirant des travaux de S.Mignon (2001) qui a opéré une classification liée au caractère évolutif ou non de certaines caractéristiques distinctives des EF pérennes, on constate que, dans un objectif de pérennisation, les entreprises Hénokiennes ont su faire un arbitrage entre l'adaptation et l'évolution de leurs capacités clés, tout en réussissant à stabiliser et à préserver certains éléments distinctifs.

Sur fond de valeurs familiales uniques et stables, les éléments de constance ou de stabilité font référence à : l'attachement à l'histoire et la valorisation de l'ancienneté, une gestion financière prudente axée sur la maximisation de la trésorerie, la préservation d'un savoir-faire ancestral et unique à travers la fidélisation et la stabilisation des ressources humaines, la perpétuation d'un « savoir-faire » traditionnel et la recherche d'excellence induite par la priorité donnée à la satisfaction de la clientèle.

Ceci ne veut pas dire que les capacités mentionnées plus haut restent inertes ou inchangées durant toute l'existence de l'EF, la stabilité ou la constance faisant référence ici aux objectifs ou finalités recherchés par le déploiement de ces capacités et qui restent stables et cohérents sur le long-terme. En revanche, ce sont les pratiques et modalités de mise en œuvre desdites capacités qui subissent une évolution et des changements au fil du temps.

Quant aux éléments d'évolution, ils font référence à la nécessité pour l'EF de faire évoluer ses capacités organisationnelles et familiales à travers un travail de capitalisation sur les pratiques passées d'un côté, via un apprentissage organisationnel et le développement d'une capacité de renouvellement de l'autre. Ceci inclut l'engagement dans une optique d'innovation continue, la réactivité et l'adaptation permanentes, ainsi que le développement d'une capacité de remise en question qui poussent les entreprises Hénokiennes à ne pas « *s'endormir sur leur lauriers* » et à s'inscrire dans une optique d'amélioration continue, impliquant une adaptation et une flexibilité marquées.

Notons que ces deux concepts d'évolution et de stabilité, bien que paraissant paradoxaux ou antinomiques, seraient complémentaires et interdépendants. Comme le souligne S.Mignon, (2001), la transmission des valeurs d'une génération à une autre génère des caractéristiques culturelles relativement stables au sein de l'entreprise familiale. Or cette stabilité permet paradoxalement de promouvoir la flexibilité des firmes familiales (Hatum et Pettigrew, 2004). En effet, les invariants composés des valeurs et des variables culturelles propres à la famille jouent le rôle de filtres conduisant à orienter/modeler les décisions stratégiques source d'adaptation et/ou de pro-action (S.Mignon, 2001).

Cette dynamique d'évolution/constance permet à notre sens aux entreprises Hénokiennes d'assurer leur pérennité, ces dernières ayant réussi à maintenir leur passé « présent », tout en étant conscientes que leur présent doit évoluer et s'adapter, en vue d'atteindre le futur souhaité.

P5 : concepts liés à la résilience organisationnelle

- P5.a : les entreprises Hénokiennes arrivent à surmonter les crises grâce au développement d'une capacité de résilience organisationnelle

La pérennité des entreprises Hénokiennes, impliquerait le développement d'une capacité de survie aux crises et aux difficultés, autrement dit, une capacité de résilience organisationnelle. En effet, comme on l'a précisé dans le chapitre précédent, ces entreprises ont su et pu développer une capacité de rebondir à la suite de la survenance de crises ou d'événements internes ou externes déstabilisants à travers l'activation des trois dimensions de la résilience organisationnelle à savoir : la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation qu'on a expliquées dans les chapitres précédents. Au sens du courant évolutionniste de la firme, ces entreprises auraient réussi à développer des routines organisationnelles adéquates et efficaces et se seraient inscrites dans une optique d'apprentissage organisationnel leur ayant permis de « muter » lorsque nécessaire et d'être dès lors sélectionnées par leur environnement, assurant ainsi leur survie.

En se référant à S.Mignon (2002), les entreprises Hénokiennes développeraient par conséquent des stratégies de pérennité dites « adaptatives » qui reposent sur un processus d'ajustement à leur environnement. Selon Danjou (1987), l'adaptation se réalise lorsque l'entreprise choisit entre plusieurs alternatives dictées par son contexte interne et externe, les entreprises qui ne s'adaptent pas sont vouées à disparaître.

- P5.b : La capacité de résilience organisationnelle dans les entreprises Hénokiennes est induite en amont par le développement d'une résilience familiale du type HERO au sens du courant psychologique positif

Dans le contexte des EF, on ne peut parler de résilience organisationnelle en l'absence d'une capacité de résilience au niveau de la famille. En effet, comme le soulignent G.Koninckx et G.Teneau (2010), on rappelle que concrètement, ce ne sont pas les systèmes ou les organisations qui sont résilients, mais plutôt les individus qui y travaillent et qui possèdent cette capacité. Par conséquent, il est dans l'intérêt de l'organisation de compter parmi ses membres des individus capables de développer leur résilience individuelle. En s'inscrivant dans cet ordre d'idées, on remarque à travers notre étude, que si les entreprises Hénokiennes peuvent être qualifiées de

résilientes, c'est avant tout parce que cette résilience émane des membres familiaux, principalement les dirigeants qui, par leur attachement à l'EF et par leur intendance, sont prêts à s'engager inconditionnellement dans le redressement de l'EF.

Soulignons, à cet effet, que ces individus auraient manifesté les dimensions du PsyCap dans le cadre de leur gestion des crises comme on l'a identifié dans la partie empirique. En effet, face aux crises et aux difficultés, on remarque que les membres familiaux mobilisés dans la plupart des cas étudiés, ont fait preuve d'auto-efficacité, d'optimisme, d'espoir et de résilience (le modèle HERO).

Dès lors, la mobilisation et la résilience de l'équipe des dirigeants et des propriétaires et parfois des membres familiaux non engagés dans l'EF, constitue l'élément déclencheur de la résilience organisationnelle, dans le sens où l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les salariés, se trouveront motivés par ce leadership familial du type HERO et s'engageront à leur tour dans une optique de résilience. Durant les phases de crises, la famille joue alors le rôle de catalyseur de la résilience organisationnelle et activerait dès lors les dimensions constitutives de cette capacité de résilience. Cela confirme les constats de Keough et Forbes, (1991) et ceux Winter et al. (1998) qui soulignent qu'en périodes de crises, ce sont généralement les EF qui arrivent à survivre, pas nécessairement parce qu'elles constituent de « bonnes affaires », mais c'est plutôt grâce à la famille.

- *P5.c : La résilience organisationnelle nécessite notamment la mobilisation des capacités organisationnelles et familiales clés des entreprise Hénokiennes. En contrepartie, le développement d'une résilience organisationnelle contribue à l'actualisation et à l'enrichissement des desdites capacités à travers un processus d'apprentissage organisationnel.*

En partant des trois dimensions constitutives de la résilience organisationnelle, il nous paraît évident que le développement d'une capacité de résilience passe systématiquement par la mobilisation d'un ensemble de ressources et compétences distinctives des entreprises Hénokiennes. En effet, c'est particulièrement durant les phases de crises, de difficultés et de turbulences que l'utilité et le besoin de recourir à ces capacités clés ou stratégiques prennent tout leur sens, l'EF devant prouver durant ces phases critiques sa capacité à maintenir sa force et sa solidité face aux concurrents et à l'environnement. Cette mobilisation se fait principalement à travers le développement des capacités d'absorption et de renouvellement.

Quant à la capacité d'appropriation, elle fait plutôt référence à la situation post-crise durant laquelle, un apprentissage organisationnel se met en place et une mémoire organisationnelle se forme progressivement ; les routines sont alors améliorées, modifiées, aménagées et complétées par de nouvelles pratiques issues de l'expérience de résilience vécue. Cela impacte directement les capacités organisationnelles et familiales des EF, dans le sens où ces dernières vont à leur tour évoluer, s'améliorer, s'enrichir à la lumière de l'apprentissage acquis à la suite de la crise. Pour cette raison, la capacité de résilience agit sur l'évolution des capacités organisationnelles et familiales en contribuant à leur actualisation.

P6 : La famille supervise et commande la marche générale de l'EF à travers la définition de sa vision de la pérennité et la diffusion de valeurs et d'une identité familiales qui lui sont propres.

C'est la famille, à travers ses valeurs, son identité et sa vision de la pérennité qui va indiquer la marche à suivre et poser les bases sur lesquelles seront construites et bâties les stratégies et toutes les structures de l'entreprise.

La famille, représentée dans les entreprises Hénokiennes principalement par les actionnaires et dirigeants familiaux, assure en effet un rôle de commandement faisant souvent penser à celui d'un capitaine de navire : ce dernier devant toujours garder le cap, doit bien évidemment disposer d'un équipage doué, mais également d'un commandant ou capitane qui doit savoir le piloter et diriger ses hommes, en indiquant la direction à suivre.

Si on reprend notre modèle, on a choisi de placer « le commandement de la famille » de manière qu'il regroupe et incorpore toutes les autres dimensions du modèle. En effet, ce commandement guidé par un ensemble de valeurs, et une vision familiale spécifique, constitue le cadre référentiel et conceptuel dans lequel opèrent, agissent, interagissent et évoluent toutes les autres variables du modèle, concourant à la pérennisation des entreprises Hénokiennes.

En effet, dans les entreprises Hénokiennes, ce système de valeurs constitue un noyau autour duquel se construisent concomitamment l'histoire de l'entreprise et celle de la famille, ces valeurs agissant comme un « garde-fou », un référentiel guidant les différents dirigeants qui se sont succédé dans leur mission de direction et de transmission de l'entreprise : « *C'est de revenir toujours aux valeurs passées de l'entreprise parce que souvent il y a une cohérence dans l'histoire de l'entreprise qui fait que, pourquoi elle a tenu dans le temps avec ces valeurs qui ont pas beaucoup changé* ». (Dirigeant de l'entreprise 6 : Ateliers Pinton).

Débutent alors un processus historique au cours duquel les valeurs familiales font l'objet d'une acceptation progressive et d'une intériorisation par les membres de l'entreprise. C'est ce qu'on retrouve généralement dans les EF qui développent et intériorisent des « normes familiales » donnant lieu à un même système de croyances, et à une manière identique de donner du sens à une expérience commune. Ces normes ont des conséquences, dans le sens où « *elles conduisent au développement d'un ensemble d'obligations et d'attentes réciproques, elles dissuadent des éventuels écarts de conduite, elles sont à l'origine d'une normalisation des comportements et d'une coordination fondée sur la confiance* » (Jouini et Mignon, 2009), créant ainsi une culture d'entreprise et familiale unique. B.Chabha et B.Aldjia, (2011) qui assimilent la culture à un référentiel partagé qui est à l'origine de la manière de faire, d'agir et de réagir des acteurs de l'entreprise, estiment que lorsque cette dernière est maîtrisée et maintenue, elle constitue une des variables qui sont cruciales pour assurer la pérennité de l'entreprise de façon générale, et de la PME en particulier.

En ayant une vision propre de la pérennité et en s'attachant à des valeurs familiales fortes qu'elle diffuse au sein de l'organisation, la famille est le principal, si ce n'est le seul garant de la pérennité de l'EF.

Dans cet ordre d'idées, les entreprises familiales, particulièrement celles qui sont pérennes, sont dotées d'une culture forte et ouverte, fondée sur des valeurs partagées d'une génération à une autre, qui forgent l'identité de l'entreprise. D'après Sophie Mignon (2000), alors que ces valeurs ancestrales sont explicites et souvent véhiculées par une charte dans les grandes entreprises notamment cotées et non familiales, elles sont, dans le cas des entreprises Hénokiennes, le plus souvent tacites, et véhiculées par l'éducation et la tradition. Plusieurs travaux confirment le rôle central des valeurs comme ceux de Collins et Porras (1994) qui perçoivent ces valeurs comme le noyau dur des éléments de permanence caractérisant une firme pérenne. De même, Aronoff (2004) confirme que c'est la capacité d'une entreprise à développer une culture forte et des valeurs uniques qui lui permet de se construire des avantages compétitifs durables et de se distinguer par conséquent de ses concurrents et de se démarquer d'eux.

P7 : Dans un souci d'amélioration continue de la performance de leurs structures, les entreprises Hénokiennes s'engagent à un moment donné de leur vie dans un processus de professionnalisation

En se référant à M. Bennedsen et B. Henry (2019) qui identifient la professionnalisation comme étant une des forces des membres de l'association des Hénokiens, il semblerait que ce facteur soit de nature à favoriser le succès durable des entreprises Hénokiennes à travers l'amélioration

de la performance globale desdites entités. La professionnalisation jouerait ainsi un rôle de modérateur positif mais non explicatif de la pérennité de ces firmes, dans le sens où il influencerait positivement le comportement des autres dimensions de notre modèle, en agissant favorablement à la fois sur le système de gouvernance, le management, le fonctionnement opérationnel de l'EF, mais également sur la dynamique familiale.

Rappelons que cette professionnalisation constitue selon R. Wittorski (2008) un processus impliquant le développement de compétences spécifiques, la garantie de fiabilité, et souvent l'adoption d'une déontologie particulière. Dans les entreprises étudiées, la professionnalisation est assez apparente dans certaines d'entre elles, ces dernières s'inscrivant dans une optique d'amélioration continue. Comme le soulignent M. Bennedsen et B. Henry (2019), la professionnalisation est principalement mobilisée durant les phases de transmissions synonymes de changements majeurs. C'est ce qu'on remarque dans le cas des entreprises étudiées, dont certaines, sous l'impulsion de la dernière génération arrivante, sont en train de poursuivre ce travail à travers la formalisation de procédures de travail, l'écriture et la définition de normes et règles clarifiant les rôles et responsabilités de chacun, le répertoriage de pratiques et savoir-faire clés, la responsabilisation des salariés, la mise en place de structures formelles de gouvernance etc.

A notre sens, la professionnalisation représente un processus d'organisation et de rationalisation desdites entreprises, qui s'inscrit dans la volonté de la famille de préserver l'attractivité de l'EF non seulement aux yeux des nouvelles recrues, mais également de ceux des générations futures et des parties prenantes. Également, cela permet aux dirigeants familiaux de se libérer et de se consacrer à la réflexion stratégique, garante de la pérennité de l'entreprise.

P8 : La marche des entreprises Hénokiennes vers l'objectif de pérennité est influencée positivement ou négativement par le facteur « Hasard » :

Des auteurs comme T. O'Hara, qui a consacré de nombreux travaux de recherche à l'étude des EF pérennes, soulignent que la chance y est pour beaucoup dans la réussite des EF pérennes à l'instar des membres Hénokiens.

Pour notre part, on préfère parler de hasard tel que défini dans le modèle du diamant de Porter, et qui est un terme plus global regroupant à la fois des « événements fortuits et aléatoires » pouvant affecter négativement ou positivement un pays ou une industrie. Le hasard est un élément omniprésent dans le contexte de toute organisation quelle que soit sa nature.

Comme on l'a évoqué dans la première partie, on a abordé ce concept dans la partie relative à la résilience des EF, parce que l'occasion s'y prêtait, mais on insiste sur le fait que le hasard ne se limite pas à un contexte de tensions ou de crises, mais plutôt à tout contexte existant : il se manifeste de multiples façons et les exemples sont très nombreux. Il s'agit notamment des crises mondiales, pétrolières, financières, sanitaires comme celle du Covid à laquelle personne ne s'attendait, des catastrophes naturelles. Ce sont également des événements plus locaux et plus particuliers, comme des rencontres inattendues qui façonnent l'avenir d'une personne, d'une organisation. Il s'agit aussi d'événements inattendus comme des décès soudains et prématurés de dirigeants d'entreprises qui poussent ces dernières à développer rapidement une réponse résiliente, surtout si elles dépendent exclusivement de ces dirigeants partis trop tôt.

Ce facteur « hasard » est présent dans tous les cas étudiés et aurait influencé le mode de fonctionnement des entreprises en question, notamment leur capacité à faire face aux crises et plus globalement leur survie. Le hasard jouerait alors un rôle modérateur, impactant positivement ou négativement le comportement et l'évolution de toutes les autres dimensions du modèle.

Pour les entreprises opérant dans le secteur viticole par exemple (Entreprises 6,7 et 8), le hasard pourrait se manifester par le phénomène du gel ou plus globalement par les conditions météorologiques qui ont un impact direct, souvent négatif sur l'activité de ces entités. Ces entreprises doivent de ce fait développer des solutions, des pratiques et routines innovantes leur permettant de limiter les effets de ces événements naturels.

Dans l'EF 6 (Ollet Fourreau), bien qu'elle ait vu passer cinq générations, bientôt six, il n'a jamais été question de conflits familiaux comme le souligne son dirigeant. Ceci n'est pas dû à une maîtrise parfaite des conflits ou à l'efficacité de leur gestion, mais plutôt au fait que dans cette famille, il n'y a jamais eu de naissances nombreuses. En effet, il y a eu souvent des cas d'enfants uniques, ce qui exclut les problèmes liés à la succession, au choix du successeur, à la répartition des parts et responsabilités entre les héritiers potentiels et à la gestion des conflits etc. Également, même lorsqu'il y avait plus d'un successeur potentiel, les autres héritiers n'étaient pas intéressés par la reprise de l'EF, préférant la laisser à celui ou celle parmi eux qui était investi(e) et intéressé(e) par la reprise.

Dans l'entreprise 1 (Brosserie Brenet), durant la première guerre mondiale, cette dernière a poursuivi son activité et a pu préserver ses dirigeants parce que le hasard a fait que le dirigeant était trop âgé et son fils trop jeune pour être mobilisés. De ce fait, ils sont restés à Niort où ils ont pu gérer l'entreprise avec l'aide des autres membres de la famille.

L'origine de l'histoire de l'entreprise 5 (Maison Pariès) tient à un événement inattendu grâce auquel Jacques Damestoy a pu bâtir toute une dynastie familiale. Alors que sa maladie était vue comme un handicap le privant de travailler à la ferme familiale, le hasard a voulu qu'il fasse une chute juste devant la maison d'une célèbre chocolatière qui l'a pris sous son aile et lui a appris le métier de chocolatier, ce qui a déclenché le début de l'aventure de cette chocolaterie et pâtisserie basque.

Enfin, dans le cas 7, c'est un événement ou plutôt une période particulièrement difficile (maladie) au début des années 90 qui fait prendre conscience à la dirigeante actuelle (Florence Castarède) une fois guérie, que c'était « un signe » et que c'était à elle de poursuivre l'aventure familiale. C'est cet événement qui a poussé cette dirigeante à se décider à reprendre l'EF.

Limites du modèle :

Comme pour tout travail de recherche, il convient d'en préciser les limites. En ce qui concerne notre modèle conceptuel, on a identifié les limites suivantes :

- Tout d'abord, une limite relevée est relative à la manière dont on a appréhendé notre objet de recherche. Ce dernier étant généraliste, il nous a fallu faire des choix qui nous ont amenés à occulter certains aspects pouvant être en lien avec le phénomène de la pérennité des EF étudiées. On pense principalement au fait qu'on a orienté principalement notre recherche vers l'identification de facteurs « internes » aux entreprises étudiées pouvant expliquer leur longévité. En procédant ainsi, on admet avoir intentionnellement écarté les facteurs externes. De ce fait, notre modèle conceptuel pourrait être critiqué sur ce point en étant considéré incomplet. La seule référence aux éléments issus de l'environnement externe est comprise dans l'intégration de la dimension « Hasard » à notre modèle, mais on est conscients que cela reste très réducteur par rapport à l'intensité de l'influence exercée par l'environnement externe sur les entreprises étudiées.
- Etant donné la complexité, la richesse et le caractère généraliste de notre objet de recherche, on ne peut pas prétendre à une identification exhaustive des facteurs de pérennité des entreprises étudiées, d'autant plus que l'étude est limitée dans le temps et que la méthodologie adoptée repose sur une collecte de données dépendant principalement des personnes interrogées qui ne sont pas forcément disponibles pour nous fournir toutes les informations dont on a besoin.
- Notons enfin que la pérennité de l'entreprise familiale constitue un champ d'étude si vaste si riche et si complexe, qu'il est très difficile de le cerner et de le traiter dans sa totalité dans le cadre d'un seul travail de recherche.

II. HISTOIRE : un acronyme pour décrire les principales caractéristiques des entreprises Hénokiennes

Comme dans " Les Grandes familles" (de Maurice Druon) ou "La famille Boussardel" (de Philippe Hériat), chaque entreprise Hénokienne est une passionnante saga qui la rend unique. Ces familles propriétaires, en pleine réalité économique, dirigent leurs entreprises entre modernisme et tradition, entre savoir-faire transmis et innovation, voire diversification ; dans le respect de la qualité et des rapports humains, avec talent. Ne pas s'endormir sur ses lauriers, remettre en permanence en question les acquis, faire toujours mieux que les générations précédentes, telle est la règle de ces descendants qui ne cessent de monter (M. Bennedsen et B. Henry, 2019).

Dès lors, on a réfléchi à une manière assez simple et originale de décrire d'une façon synthétique les entreprises étudiées et de mettre en avant leurs particularités ainsi que leurs facteurs clé de succès. Il a semblé qu'un acronyme pourrait être intéressant et surtout facile à retenir.

A partir de ce travail de recherche, il nous a paru que l'acronyme HISTOIRE serait approprié pour décrire les valeurs, les atouts et les caractéristiques distinctives des entreprises Hénokiennes représentatifs de la pérennité de ces organisations. Le terme « HISTOIRE » semble également très symbolique puisque les entreprises en question sont avant tout anciennes et ont toutes une longue histoire ancrée dans celle des familles qui les ont fondées.

L'acronyme se présente comme suit :

H	• Humilité
I	• Innovation
S	• Solidarité
T	• Tradition
O	• Objectifs
I	• Indépendance
R	• Résilience
E	• Enracinement

- **Humilité** : une forte capacité de remise en question et une humilité apparente chez les dirigeants de ces entreprises, qui savent que rien n'est acquis et que pour réussir à survivre autant d'années, il est impératif de s'inscrire dans un processus d'amélioration et de remise

en question continues : se questionner sur ce qu'on peut faire de mieux, ce qu'il faut changer, ce qu'il faut abandonner etc..

- **Innovation** : la capacité de remise en question et l'adaptation aux besoins de l'environnement et du marché ont poussé les entreprises Hénokiennes à développer une capacité d'innovation et à s'inscrire dans une démarche de créativité et d'inventivité continue.
- **Solidarité** : dans les entreprises Hénokiennes, les relations sociales et humaines sont impulsées par des valeurs de solidarité, d'unité, de convivialité et d'humanité qui lient les membres familiaux entre eux, mais également ces derniers à leurs salariés et à l'ensemble de leurs parties prenantes. Les entreprises Hénokiennes sont avant tout des entreprises Humaines, où tout le monde est mobilisé autour d'un projet commun.
- **Tradition** : autant sont-elles innovantes et en phase avec leur environnement, autant les entreprises Hénokiennes sont fortement attachées à leur histoire, à leurs origines, à leur héritage et à leurs traditions qu'elles prennent soin de préserver et de valoriser, ces dernières faisant partie intégrante de leur ADN.
- **Objectifs** : les entreprises Hénokiennes sont avant tout des organisations qui poursuivent un but ultime : celui de leur pérennisation et leur transmission aux générations futures. Ces entreprises évoluent dès lors dans un contexte défini en fonction d'un ensemble d'objectifs économiques et non économiques fixés par la famille, cette dernière ayant une vision claire et unique de ce qu'est la pérennité, et de comment l'atteindre.
- **Indépendance** : les entreprises Hénokiennes sont des entreprises « rebelles, solitaires et libres ». Poursuivant une vision et des objectifs uniques qui leurs sont propres, elles n'apprécient pas qu'on vienne leur dicter la marche à suivre ou qu'on leur impose des objectifs qui contredisent leurs valeurs. De ce fait, les entreprises Hénokiennes se démarquent par l'indépendance de leur actionnariat, ce dernier étant dans la majeure partie des cas exclusivement familial et non ouvert aux investisseurs externes, et également par une politique financière prônant l'indépendance à l'égard des bailleurs de fonds, en ayant souvent recours à leurs ressources propres.
- **Résilience** : les entreprises Hénokiennes sont des entreprises résilientes : elles savent rebondir après chaque chute et en sortir encore plus fortes et solides.

- **Enracinement** : les entreprises Hénokiennes sont riches de leurs histoires et de leur ancienneté qui sont ancrées dans celles de leur territoire, dans les mémoires des communautés locales et dans les relations durables qu'elles ont réussi à forger avec leurs partenaires. Ces entreprises sont ancrées dans « le temps » avec lequel elles entretiennent une relation particulière, ces dernières ayant réussi à le dompter plutôt que de le subir.

Synthèse :

Il est clair que les résultats avancés sont contingents par rapport aux caractéristiques particulières des firmes étudiées : des PME centenaires. En cela, la présente étude se distingue des analyses classiques sur la pérennité organisationnelle qui portent en général sur des grandes entreprises cotées (De Geus, 1997 ; Collins et Porras, 1996). Alors que ces auteurs associent la pérennité à une situation de leadership mondial, à une stratégie planifiée axée sur la croissance, dans le présent travail on montre au contraire qu'une entreprise peut opter délibérément pour une taille réduite et assurer en parallèle sa pérennité à travers le développement d'une stratégie de niche. Si cette constatation vient confirmer les thèses de Penrose (1959), elle infirme celles de Chandler (1991) qui, dans un article sur « les principes éternels du succès industriel », avance que « pour gagner, il faut jouer la carte de la grande taille ».

Ce travail de recherche confirme également les thèses relatives aux caractéristiques propres aux entreprises familiales à savoir : une stratégie financière axée sur la prudence (Allouche et Amann, 2000 ; Mahéault, 1998 ; Gallo et Vilaseca, 1996 ; Hirigoyen, 1984), un horizon de long terme (Allouche et Amann, 2000 ; Harvey, 1999), un management stratégique imprégné de valeurs (Hau, 1995). Cette étude pourrait également contribuer à compléter les nombreux travaux de recherche sur la stratégie des entreprises familiales (cf. aussi les états de l'art réalisés par Wortman, 1994, Allouche et Amann, 2000 ; Ward, 1987 ; Donckels et Frölich, 1991 ; Daily et Dollinger, 1992 ; Daily et Thomson, 1994 ; Gudmundson, Hartman et Tower, 1999 ; Habbershon et Williams, 1999 ; Mouline, 2000). En effet, si la plupart d'entre eux étudient l'influence de l'actionnariat sur le comportement stratégique des firmes familiales ou le délicat problème de la succession du contrôle et de la direction, peu abordent le problème du processus de formation des stratégies particulièrement dans le contexte des entreprises Hénokiennes.

Notons enfin que les différents facteurs de pérennisation qu'on a identifiés et dans le cadre de cette étude de cas, renferment un ensemble de comportements et de bonnes pratiques qui, combinés ensemble, pourraient guider et inspirer certains managers familiaux dans la gestion de leurs entreprises et les aider à assurer leur pérennité. C'est ce qu'on essaiera de proposer dans la prochaine et dernière section de notre recherche.

Section 2 : Proposition d'un corpus de bonnes pratiques favorisant la pérennité d'une entreprise familiale

Il a paru intéressant d'ajouter cette dernière partie dans laquelle on fait une synthèse de bonnes pratiques pouvant jouer en faveur de la pérennisation des EF. En effet, la présente étude constituant un travail doctoral en sciences de gestion, l'aspect opérationnel et managérial ne doit pas être négligé.

De ce fait, on présentera un nombre de solutions ou pratiques ayant montré leur efficacité dans les EF. On souligne cependant, que chaque EF est unique, de ce fait, il est recommandé au besoin, d'adapter ces pratiques au contexte de l'EF dont il est question. Comme l'explique si bien et si intelligemment la dirigeante actuelle de l'entreprise Catherineau :

« Le caractère unique de chaque entreprise familiale et de chaque famille qui fait qu'on ne peut pas avoir un modèle unique et unifié qui reprenne et qui réponde aux besoins de chacune : « parce que chaque société est tellement... C'est un être vraiment particulier... Donc, ce qui peut marcher en recette dans une famille ne peut vraiment pas du tout marcher aussi dans l'autre... c'est de comprendre l'âme de la société.... Comprendre en fait ce qui fait vibrer la société. Et ça, vous ne l'apprenez pas. Personne ne l'écrit ça, personne peut-être le dit, mais il faut comprendre ce qui fait vibrer votre société et c'est ce qui fera que demain le moteur va fonctionner correctement. Et c'est en étant sur le terrain, c'est en comprenant les chiffres aussi, comment ça fonctionne, c'est vraiment en rentrant dans le détail aussi des choses que, instinctivement finalement, au fil des années, vous ressentez comment elle fonctionne et ce qu'il faut faire pour la faire mieux fonctionner ou ce dont elle a besoin » (A.S CATHERINEAU).

Thématique	Bonnes pratiques
Actionnariat	- Privilégier un actionnariat de petite taille, d'une dizaine voire d'une quinzaine de propriétaires afin de préserver la proximité, la réactivité et la cohérence du processus décisionnel. - Les membres familiaux propriétaires non dirigeants ont intérêt à exercer un autre métier ou d'autres activités professionnelles : l'EF n'est donc pas leur principale source de revenu. Cela permet de minimiser le risque de conflits entre dirigeants et actionnaires familiaux. L'EF ne doit pas être considérée comme une vache à lait, mais plutôt comme un patrimoine à transmettre dans un état sain et solide.

Gouvernance	- Définir un objectif commun : importance de définir des valeurs communes et des thèmes fortement catalyseurs pour cimenter plusieurs générations d'actionnaires familiaux, l'enrichissement seul n'étant pas suffisant. Avec l'augmentation des branches familiales, il est crucial de trouver des valeurs fortes et des mots fédérateurs pour que tous les membres s'y reconnaissent, particulièrement lorsque l'EF arrive à la 3^{ème} génération, une phase marquée généralement par l'amenuisement des liens familiaux et la dilution du noyau familial. Il est alors conseillé de chercher une mission autour de laquelle tous les membres pourraient s'unir, cette dernière pouvant être de nature politique, sociale, économique ou même religieuse⁷¹⁰. - Intégration d'administrateurs externes à la famille (par forcément actionnaires dans l'EF). - Séparer la gouvernance familiale de la gouvernance d'entreprise. - Prévoir au moins un plan de succession clair, rédigé et validé par un conseil de famille (rassemblant de préférence toutes les générations encore en place) qui se fait accompagner par des experts externes et indépendants. - Prévoir une structure en hypogroupe, lorsque l'activité de l'entreprise, les moyens humains et financiers s'y prêtent : c'est une solution à envisager lorsque les successeurs sont assez nombreux et qu'ils sont tous intéressés par l'EF : cela permet d'éviter d'éventuels conflits entre eux, et également par souci d'équité, chacun sera impliqué dans l'activité de l'entreprise tout en étant indépendant dans la gestion de son entité. - Mettre en place une gouvernance familiale en veillant à bien choisir les structures adéquates. Même si le besoin ne se fait pas ressentir, ces structures seraient utiles à un moment ou un autre, particulièrement durant les phases de transitions et de gros changements opérés dans la direction et le contrôle de l'EF. - Cultiver l'esprit d'entreprise auprès des actionnaires familiaux : Certains experts soulignent que les EF prospères ont des actionnaires familiaux qui comprennent et s'intéressent à la stratégie de l'entreprise,

⁷¹⁰ <https://www.lesechos.fr/2004/06/les-recettes-des-dynasties-familiales-1062285>

même s'ils ont des carrières différentes. La création ou le recours à un "family office" serait une solution intéressante permettant de répondre aux besoins financiers des membres et leur offrir une formation économique et financière, permettant ainsi un soutien durable à l'entreprise.⁷¹¹

- **Définir les rôles et s'engager dans un processus de professionnalisation :** Il est important de définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun au sein des EF que ce soit au niveau de la gouvernance, ou celui du management ou encore sur le plan opérationnel, particulièrement lorsque des membres familiaux sont salariés de l'entreprise. La professionnalisation passe par un processus de rationalisation de l'EF à travers la définition de règles, procédures et normes, claires, transparentes et diffusées à l'ensemble des acteurs de l'entreprise (salariés familiaux et non familiaux, dirigeants, actionnaires, administrateurs). Cela permet d'éviter les malentendus et minimise le risque de conflits.
- **Favoriser la communication :** même si cela semble évident, la communication est un élément clé qu'il ne faut jamais sous-estimer. Les actionnaires familiaux doivent être informés et impliqués dans les décisions stratégiques pour soutenir l'entreprise. Les solutions sont diverses allant du développement d'un site intranet, à l'organisation de réunions familiales en leur conférant un caractère ludique (joindre l'utile à l'agréable) : il s'agit de solutions permettant de diffuser et de transmettre les valeurs familiales et d'annoncer les grandes décisions patrimoniales ou stratégiques.
- **Offrir des options de sortie :** cela pourrait constituer un facteur de motivation dans le sens où l'actionnaire familial ne se sent pas prisonnier de sa participation dans l'EF.

Il faut alors réfléchir à des solutions de sortir de l'actionnariat, sans que cela ne compromette l'EF. Cela amène chaque famille à se poser des questions essentielles sur la cession des parts, la gestion des liquidités et la valorisation des actions, surtout pour les entreprises non cotées. Une

⁷¹¹ <https://www.lesechos.fr/2004/06/les-recettes-des-dynasties-familiales-1062285>

	collaboration avec des spécialistes et experts est conseillée dans ce cas. 712 Conseils issus des membres de l'association des Hénokiens : • Rester indépendant en conservant au moins 51% du capital. • Assurer au dirigeant la majorité des droits de vote. • Avoir une vision à long terme. • Veiller à la réputation de l'entreprise. • Innover et s'adapter en permanence. • Anticiper très en amont
Management	- Afin d'éviter les liens de subordination entre cousins, ou frères et sœurs, impliquer les membres familiaux dans l'EF en tant que partenaires ou prestataires indépendants et non sous le statut de salariés. - Appliquer une GRH qui doit établir un plan de recrutement, de rémunération et de promotion clair, précis et transparent. Ce plan inclut notamment le cas de l'emploi des membres familiaux
Transmission	Planification du transfert de propriété : - Mettre de côté des réserves dans l'EF spécifiquement dédiées au règlement de l'achat des titres auprès des autres ayants droit, de manière à ne pas bloquer le successeur lors du transfert de propriété (s'il ne peut pas payer intégralement lesdits droits) : c'est l'entreprise qui finance donc l'aspect fiscal de la transmission (ex : coup de l'accordéon : réduction du capital par rachat des titres, puis son augmentation). - Envoi par le(s) prédécesseur(s) de questionnaires à tous les héritiers dans lesquels on leur demande leur perception de l'avenir de l'EF et du rôle qu'ils pourraient y tenir - Faire appel à des consultants et à des spécialistes externes à la famille pour assurer l'accompagnement durant la phase de transmission : juristes, comptables, banquiers, courtiers d'assurances, planificateurs financiers, psychologues industriels, « coach » de relève, etc. peuvent

⁷¹² <https://www.lesechos.fr/2004/06/les-recettes-des-dynasties-familiales-1062285>

	être d'une aide précieuse en la matière et ce, tant d'un point de vue technique que d'un point de vue humain (I. Fecteau,2009)⁷¹³. - Transmettre à un seul successeur ou à quelques successeurs qui restent peu nombreux (ex : transfert à une seule branche familiale, un seul membre qui est propriétaire-dirigeant) et prévoir à cet effet des modalités de rachats des titres auprès d'autres héritiers non intéressés par l'EF. Implication des nouvelles générations : - Faire des donations de parts sociales ou actions dans l'EF, octroyant aux jeunes une participation « symbolique » dans le capital de l'entreprise : ils découvrent l'activité et le métier de l'entreprise et de celui de leurs parents, en assistant aux assemblées générales des actionnaires et en prenant part au processus décisionnel. - Organiser des stages de découverte et d'initiation destinés aux jeunes membres familiaux. - Inclure les nouvelles générations dans les instances de gouvernance familiale.

⁷¹³ Fecteau, I. (2009). Pérennité de l'entreprise dans un contexte successoral – Perspectives canadiennes. Revue du notariat, 111(2), 347–366.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude a été consacrée à l'explication de notre démarche méthodologique, cette dernière consistant en l'application d'une recherche qualitative basée sur la méthode des cas multiples, le tout s'inscrivant dans une posture épistémologique constructiviste reposant sur un mode de raisonnement abductif.

Une fois la démarche méthodologique décortiquée, on est passé à l'analyse empirique reposant sur l'étude de neuf cas de PME Hénokiennes situées dans la région de la Nouvelle Aquitaine. L'analyse a consisté alors à procéder en premier lieu à une analyse intra-cas permettant de lever le voile sur les particularités de chaque cas, étudié individuellement, permettant ainsi de ne pas négliger les caractères qui font l'unicité de chacun de ces cas. L'étape suivante a consisté à effectuer un travail de comparaison à partir de l'analyse intra-cas, dans le cadre d'une analyse inter-cas nous ayant permis de dégager des points de similitudes ainsi que des tendances nous permettant de généraliser nos résultats à l'ensemble des cas étudiés.

Enfin, ce travail a permis d'aboutir à :

- L'identification d'un modèle stratégique propre aux entreprises Hénokiennes dans une optique de viabilité à long-terme et ce, à travers l'analyse de l'évolution stratégique de chacune d'entre elles au fil de leurs longues années d'existence.
- La construction d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes, ce dernier identifiant un certain nombre de concepts pouvant être, à notre sens, et d'après notre analyse, à l'origine de la pérennité desdites entreprises.
- L'identification d'un certain nombre de bonnes pratiques s'inscrivant dans une démarche volontariste de pérennisation et de transmission des EF.

Dans l'ensemble, on peut conclure que les entreprises Hénokiennes bénéficient d'un capital social unique qui façonnerait leur système de gouvernance et qui serait à l'origine de ressources cognitives spécifiques. Ces dernières sont acquises par les acteurs évoluant dans l'EF via une dynamique d'échanges et d'interactions permanents entre l'entreprise et la famille. Les entreprises Hénokiennes bénéficient dès lors de ressources et d'avantages compétitifs uniques, tels que la bonne volonté des membres de la famille et leur intendance ; un meilleur partage de l'information grâce à l'interaction entre les membres de la famille et à la structure centralisée de la famille et de l'entreprise ; une durabilité des relations avec les clients, fournisseurs et

travailleurs ; la valorisation d'une culture d'innovation respectueuse du passé et des traditions et l'encouragement de la prise d'initiative dans une optique d'adaptation et de réactivité,

De plus, les valeurs familiales apportent des ressources cognitives distinctives, créant une atmosphère unique et un fort sentiment d'appartenance. La présence et l'implication active de la famille dans ces entreprises améliorent leur réputation, la qualité des relations internes, la culture d'entreprise, le partage d'information, et la perspective à long terme. Ces éléments favorisent la performance de l'EF par des décisions d'investissement optimales et une utilisation efficiente des ressources, renforçant la fidélisation et la confiance des fournisseurs, des clients ainsi que des autres parties prenantes. La famille, assurant alors un rôle de commandement et de fédération, impose des codes de conduite basés sur ses principes et sa vision de la pérennité, afin de maintenir la cohésion et imprégner ses membres de valeurs sociales familiales et de normes de comportement orientées vers un objectif de pérennisation de l'EF et sa transmission aux générations futures.

Conclusion générale

Parvenue au terme de cette recherche, il convient d'en synthétiser les principaux apports. Ceux-ci peuvent s'ordonner en deux grandes catégories : celles relatives à la thématique retenue et celles relatives à la méthodologie utilisée.

1) Les caractéristiques relatives à la thématique retenue :

Le choix de la thématique de recherche retenue a permis de mettre la lumière sur trois principales contributions d'ordre théorique. Il s'agit de la proposition d'une définition propre aux entreprises Hénokiennes, l'identification d'un comportement stratégique commun aux entreprises étudiées et enfin la construction d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité de ces PME Hénokiennes.

a) Définition de l'entreprise Hénokienne :

Si depuis de très nombreuses années une littérature abondante a été consacrée à l'EF et à ses spécificités, bien peu de travaux se sont intéressés à celles qualifiées d'Hénokiennes, dont certaines d'entre elles sont regroupées dans l'association des Hénokiens. Les quelques travaux recensés portant sur cette catégorie d'entreprises, sont constitués en majorité d'études de cas et d'articles de presse, la recherche théorique proprement dite étant encore marginale.

Le terme « Hénokien » en soi est méconnu aujourd'hui par de nombreux académiciens et praticiens. Derrière cette dénomination se cache une catégorie très particulière d'EF pérennes et centenaires et elle est principalement attribuée à l'association des Hénokiens. En parcourant les travaux portant sur ce type particulier d'EF, on constate que les chercheurs reprennent exactement les critères d'appartenance à cette association pour sélectionner et définir les entreprises constituant leur échantillon ; certains de ces critères revêtant un caractère discutable, comme celui des deux siècles d'existence à titre d'exemple.

La littérature théorique fait ressortir une pluralité de définitions de l'EF ayant une portée généraliste puisqu'elles cherchent à qualifier l'ensemble des EF, supposées constituer à priori, une population unique et homogène.

Partant de ces constats, est née l'idée de se démarquer et de se distancier de l'association des Hénokiens à travers la proposition d'une définition spécifique aux entreprises Hénokiennes, qui rassemble ces dernières dans une sous-catégorie ou une sous-population d'EF qui leur est propre. En effet, ces entités possèdent des caractéristiques particulières censées incarner le

phénomène de pérennité, ce qui n'est pas forcément le cas de toutes les EF, dont certaines disparaissent ou se « défamiliarisent » au bout de quelques années d'existence.

On rappelle à ce titre, que la définition proposée qualifie d'entreprise Hénokienne toute entreprise au sein de laquelle un ou plusieurs membres descendants du fondateur assurent la direction effective en détenant la majorité du capital/droits de vote et/ou en étant présents dans les organes décisionnels ; qui est actuellement contrôlée et dirigée par la 4ème génération ou plus ; dans laquelle on fait prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants qu'ils soient membres familiaux ou non familiaux et dans laquelle on manifeste et on affiche un réel engagement à transmettre à au moins un membre de la génération suivante.

La proposition d'une définition claire, précise et nouvelle d'une entreprise Hénokienne, constitue de ce fait un premier apport ainsi qu'une nouveauté, puisqu'à notre connaissance, une telle définition n'existe pas.

Elle constitue un apport théorique conceptuel en ce qu'elle pourrait représenter une référence pour les chercheurs qui s'intéressent à l'étude de la pérennité des EF. En effet, ces derniers pourraient alors s'appuyer directement sur cette définition pour identifier les entreprises qu'ils souhaiteraient étudier et dessiner ainsi les contours de leurs recherches.

Également, une telle définition aurait le mérite d'uniformiser et de rendre plus cohérents et plus comparables les résultats de futures recherches, vu que ces dernières s'appuieraient sur l'étude d'une catégorie particulière d'EF présentant les mêmes caractéristiques puisque reposant toutes sur une même et unique définition.

b) Identification d'un comportement stratégique commun aux entreprises Hénokiennes :

L'étude approfondie des entreprises Hénokiennes de petite et moyenne dimension a conduit à identifier un comportement stratégique qui leur est commun. On a cherché à représenter ce dernier par un modèle stratégique qui s'inscrit dans une logique de durabilité et de pérennité. Il en ressort que pour survivre et prospérer, les entreprises étudiées, qui sont toutes de taille humaine, ont évolué vers des stratégies de focalisation en ciblant des segments de marchés de luxe dans la majorité des cas, tout en réussissant à s'adapter à leur environnement à travers la maîtrise d'un parfait équilibre entre innovation et traditions. Ce modèle stratégique fait ressortir également une tendance vers l'internationalisation qui constitue à la fois un levier de croissance et un moyen de gérer le risque de dépendance envers le marché local dans lequel de grandes entreprises concurrentes sont déjà bien établies.

Ce modèle stratégique constitue de ce fait la deuxième contribution théorique du présent travail de recherche. D'une part, il fait le lien entre stratégie d'entreprise, EF et taille d'entreprise. A notre connaissance, la conjugaison de ces trois variables ne semble pas avoir été proposée ni étudiée, les recherches ayant tendance à se focaliser principalement et surtout sur des entreprises connues de grande taille. D'autre part, le modèle proposé fournit un éclairage sur l'évolution du comportement stratégique à adopter par une PME familiale qui poursuit des objectifs de pérennité. Il serait alors intéressant de savoir si toutes les PME Hénokiennes (étude d'un échantillon statistiquement représentatif) ne tendent pas finalement vers la validation de ce modèle, ce dernier pouvant alors représenter in fine un modèle stratégique typique des PME Hénokiennes pérennes.

c) Construction d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des PME Hénokiennes :

Dernier et ultime apport de cette recherche, la construction d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des PME Hénokiennes constitue l'aboutissement et la principale valeur ajoutée de ce travail de recherche.

Dernière étape qui clôture et synthétise ce travail de recherche exploratoire, le modèle conceptuel proposé et né de la confrontation entre le corpus de propositions et les observations empiriques, a permis de mettre le doigt sur des aspects de la théorie qu'on a pu corroborer et confirmer, contribuant ainsi à assoir leur validité externe (ex : la typologie de la pérennité des EF, les aspects liés à la politique financière des EF, l'implication de la famille dans l'entreprise, l'ambidextrie dans la gestion des innovations et des traditions etc.). D'autres propositions ayant été rejetées, ont le mérite de pousser le chercheur à se poser des questions quant à l'adéquation entre la théorie et la pratique.

Les propositions qui sous-tendent le modèle conceptuel ont permis de lever le voile sur des zones de « flou », d'insuffisances ou de vides théoriques, celles-ci constituant de véritables nouvelles opportunités de recherche qui mériteraient d'être exploitées. A ce titre, on peut citer par exemple la règle très répandue du cap des cousins ou de la troisième génération comme étant une norme générale décrivant l'étape fatidique à l'issue de laquelle l'EF disparaît ou perd son caractère familial.

Aussi, on peut citer les développements théoriques relatifs à l'étude et à l'analyse des systèmes de gouvernance et de la transmission dans les EF. Mobilisés dans le contexte des EF pérennes, ces travaux ont tendance à décrire les systèmes de gouvernance et le processus de transmission

dans ces entreprises comme étant le résultat de processus de planification et d'organisation indéfectibles, frôlant la perfection, ce qui peut parfois être déconnecté de la réalité. Un gap a en effet été constaté lorsque ces aspects théoriques ont été confrontés aux observations empiriques. Cet écart constitue à notre sens l'occasion pour les praticiens de s'inspirer des solutions et recommandations théoriques proposées à cet effet, et pour les théoriciens d'investiguer davantage la réalité des EF afin d'en identifier des problématiques inédites et actuelles ainsi que de nouvelles pistes de réflexion auxquelles ils pourraient apporter des éléments de réponse et d'analyse.

Le modèle conceptuel proposé apporte également des éléments de réponse explicatifs de la pérennité d'une catégorie bien particulière d'entreprises, dont la nature (familiale) et la taille (PME) ont été longtemps critiquées, mais qui pourraient finalement représenter un modèle de durabilité pertinent pour de jeunes EF souhaitant prospérer. En effet, en faisant ressortir des facteurs clés de succès à long terme, notre étude montre que les petites et moyennes entreprises familiales peuvent parfaitement être multi-générations. Autrement dit, la pérennité n'est pas uniquement attribuable à de grandes entreprises ou de grands groupes d'entreprises comme on aurait peut-être tendance à le croire. Pourtant, il semble que très peu de chercheurs se sont intéressées à la pérennité de cette catégorie d'organisations, dont la taille réduite pourrait constituer en soi un atout jouant en la faveur de leur longévité. C'est là où réside aussi une des originalités de notre travail de recherche qui tient compte de cette variable « taille » dans l'étude de la pérennité des entreprises sélectionnées. De ce fait, on espère que ce modèle conceptuel pourrait contribuer à l'enrichissement de la théorie existante en ce qu'il fournit des éléments de compréhension clairs et pertinents des facteurs de pérennité de cette catégorie très particulière d'EF. Également, on espère que le présent travail de recherche saurait inspirer d'autres recherches qui auraient pour objet de tester le modèle sur des PME familiales pérennes et dont le rôle serait d'améliorer, de compléter et de faire évoluer le modèle à la lumière de la découverte de nouveaux résultats.

2) Les caractéristiques relatives à la méthodologie utilisée :

Les apports et résultats discutés plus haut n'ont pu se concrétiser et prendre forme sans l'adoption d'une méthodologie adaptée à l'objet de recherche choisi.

On rappelle qu'une recherche de type qualitatif basée sur la méthode des cas multiples a été menée et a visé des PME Hénokiennes françaises situées en région de la Nouvelle-Aquitaine. Le choix de cette méthode de recherche ne constitue pas en soi une originalité, mais cette

dernière réside dans le choix de l'échantillon étudié ainsi que dans la manière dont les cas ont été analysés et présentés.

a) Le choix de l'échantillon :

Ce travail de recherche s'appuie sur l'étude d'entreprises Hénokiennes qui rentrent dans le cadre de la définition qu'on a proposée. Également, on a fait le choix de ne s'intéresser qu'à des PME, dont la plupart compte en moyenne une vingtaine d'employés.

Ce choix représente une originalité puisqu'on remarque que la pérennité a tendance à être assimilée à des entreprises ou des groupes d'entreprises de grande taille. Si on survole les travaux académiques, ce sont des noms comme LVMH, Kering, L'Oréal, Hermès, Michelin, Peugeot ou encore Mulliez qui reviennent dans de la plupart d'entre eux. Pourtant, et comme on l'a mentionné dans l'introduction, ce sont les PME qui représentent les poumons de l'économie nationale et internationale. Ce sont ces entreprises de taille humaine, souvent « invisibles » derrière ces quelques grands empires et groupes, qui contribuent le plus à l'emploi et à la croissance économique. On s'est alors demandé si de telles entités, bien souvent négligées ou « snobées » par les chercheurs, ne seraient pas porteuses de caractéristiques attribuables à des organisations pérennes. Autrement dit, la pérennité qu'on a tendance à assimiler, peut-être inconsciemment, aux grandes structures, ne serait-elle pas également attribuable à des PME ?

En combinant alors la taille réduite (PME) avec le caractère familial pris dans un sens assez strict (tel qu'on l'a défini), le choix de notre échantillon se révèle original et inédit, puisqu'à notre connaissance, l'étude de la pérennité de cette catégorie spécifique d'entreprises n'a pas encore été menée jusqu'à présent.

b) Analyse intra-cas et inter-cas :

L'étude de cet échantillon « atypique » nous a conduit à opérer également une analyse originale quant à la manière de l'opérer et de la présenter.

Dans une optique de mise en valeur de la richesse des données recueillies et de la profondeur des analyses induites par la méthode des cas, on a procédé en deux étapes en effectuant une analyse intra-cas suivie d'une analyse inter-cas.

L'analyse intra-cas fondée sur un volume important de données, a permis d'effectuer des analyses individuelles successives de chaque cas, mettant ainsi l'accent sur l'unicité de chacune des entreprises étudiées, mais également sur la profondeur de l'analyse. Rappelons que l'une

des forces des méthodes qualitatives réside dans leur capacité à livrer des études et analyses profondes aptes à explorer des phénomènes complexes, et ce dans une optique de compréhension et non de généralisation statistique des résultats.

On ne s'est pas contenté d'analyser chaque cas individuellement, mais on a procédé dans une seconde étape à une étude comparative résultant de l'analyse intra-cas.

Plus courte, plus synthétique et présentant des données plus agrégées, une analyse inter-cas a permis d'identifier non seulement des éléments explicatifs clés communs à la totalité ou à la majorité des cas mais également des points de divergences.

Cette seconde étape de l'analyse a pour rôle de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des cas étudiés afin d'en dégager des constats ainsi que des propositions sur lesquelles on a pu bâtir un modèle conceptuel explicatif du phénomène étudié.

L'originalité réside ici dans le fait d'avoir appliqué une stratégie "d'entonnoir" ayant consisté à partir d'un niveau de détail suffisamment élevé jusqu'à arriver à un niveau de généralisation et d'agrégation suffisant et nécessaire à l'élaboration de résultats théoriques probants et justifiés.

Longue sur le papier, cette stratégie permet néanmoins de guider le lecteur et de lui expliquer l'acheminement de la démarche empirique depuis la collecte et l'analyse des données jusqu'à la présentation des résultats. Ce mode de présentation et de rédaction de l'analyse a le mérite de faire immerger le lecteur dans le processus de production de connaissances et de justifier, au fur et à mesure que l'on avance dans la recherche, l'enchaînement des idées et des réflexions. Il s'agit d'une stratégie qui contribuerait selon nous, à asseoir la validité interne d'une recherche qualitative tout en limitant les tentatives de sa subjectivisation par certains détracteurs de cette méthode de recherche.

Ayant parcouru d'autres travaux de recherche utilisant la méthode des cas, on constate que l'adoption de cette double analyse est peu courante. Par conséquent, on estime que son utilisation dans le présent travail de recherche constitue une véritable originalité ainsi qu'une opportunité pour démontrer son utilité et encourager son utilisation relativement peu répandue, notamment en sciences de gestion.

Afin de présenter ces deux niveaux d'analyse et en tenant compte de la particularité de l'objet de recherche qui nécessite l'analyse de faits ayant eu lieu à différents moments de la vie des entreprises étudiées, on a fait le choix de recourir aux approches historiques et narratives, ces dernières s'étant imposées tout naturellement. En effet, dans le présent travail de recherche, la

dimension narrative s'est révélée indissociable de la dimension compréhensive et explicative du phénomène étudié : on raconte avant tout une histoire, et c'est cette histoire qui sert de fondement à la compréhension de la pérennité des entreprises Hénokiennes étudiées. Par conséquent, on estime que l'utilisation de ces approches pour rendre compte de l'analyse des cas, constitue une autre contribution et une autre originalité d'ordre méthodologique qu'on peut attribuer au présent travail de recherche. On espère ainsi contribuer d'une quelconque manière à la promotion de leur utilisation qui bien qu'étant légitime et justifiée en sciences de gestion, demeure encore peu répandue dans ce domaine de recherche.

Cette étude étant menée en sciences de gestion, il convient de ne pas en oublier la dimension opérationnelle. En effet, la recherche en sciences de gestion a certes pour rôle de proposer des théories et des concepts théoriques, ces derniers sont néanmoins supposés étudier la réalité des entreprises, identifier des problématiques réelles et apporter des éléments de réponses et des solutions susceptibles d'aider concrètement les acteurs opérant dans ces organisations.

Dans cette optique, on a fait le choix de consacrer la dernière partie de notre étude à une synthèse des pratiques de gouvernance et de management appliquées dans les entreprises étudiées et ayant aidé ces dernières à assurer leur succès sur le long terme. L'accent a surtout été mis sur l'organisation de la gouvernance, puisque d'après notre étude, il s'agit de l'axe de recherche au titre duquel les divergences entre théorie et pratique ont été les plus marquantes. En effet, c'est au niveau de la structuration et de l'organisation de leur système de gouvernance qu'on a décelé les principales faiblesses des entreprises étudiées, ces failles ayant été à l'origine de problématiques liées par exemple à la gestion des conflits, à la planification de la transmission, à l'emploi des membres familiaux ou encore à la prise de décision et à l'organisation du pouvoir.

Par ce corpus de bonnes pratiques de gouvernance et de management qu'on a pu identifier, on espère pouvoir assoir l'opérationnalité de notre recherche à travers la fourniture d'éléments de réponses ainsi que des solutions concrètes pouvant aider les décideurs et les dirigeants d'EF à penser plus efficacement leur management ainsi que leur système de gouvernance dans une optique de pérennisation de l'EF.

A l'issue de cette conclusion, comment ne pas penser à ce qu'écrivait Friederich Schwarze quant à l'explication de la longévité de son entreprise fondée en 1664 : *« Une entreprise familiale capable de survivre pendant plus de 340 ans doit tout d'abord avoir beaucoup de chance. Quand on pense à toutes les malheurs auxquels on peut être confrontés dans une vie - la guerre, les maladies, les crises économiques – on peut se réjouir d'être encore là aujourd'hui. Au-delà de la chance, je crois profondément que l'amour de notre profession et notre dévotion à la qualité, nous a aidé à passer tous les caps. J'ajouterais que, pour chaque nouvelle génération, c'est toujours un défi excitant de continuer avec succès ce que l'on a hérité de ses parents tout en essayant de s'adapter aux temps qui changent. »*⁷¹⁴

⁷¹⁴ Source : <https://www.henokiens.com/index.php>, rubrique « Portrait »

Références bibliographiques

Affes H., Mnasser K. (2011), « La réussite de la succession des entreprises familiales : une étude de la perspective des parties prenantes », XXe Conférence AIMS à Nantes.

Akgün Ali et Halit Keskin, (2014). Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance, *International Journal of Production Research*, 52:23, p. 6918-6937.

Allouche J. et Amann B. (1995), Le retour triomphant du capitalisme familial in "de Jacques Coeur à Renault : Gestionnaires et Organisations" Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse

Allouche, J & Amann, B. (2000). L'entreprise Familiale un État de L'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*. 3. 33-79.

Allouche J. et Amann, B (2002), L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, *Revue française de gestion*, n° 141, 5, p. 109-130.

Allouche, J., Amann, B et Garaudel, P (2006), « Performances et caractéristiques financières des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *Les cahiers de recherche du GREGOR n°02*, Université de Paris I, Panthéon Sorbonne.

Allouche.J; Amann.B (1998). « La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », *Économie et Société*, série S.G., n° 8/9, p. 129-154.

Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 485–499). Newbury Park, CA : Sage.

Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, vol. 18, n° 2, 203-223.

Amsidder. S et al. (2022) « L'internationalisation des entreprises familiales et le recours à la théorie des parties prenantes complété par le modèle des 3 Cercles », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 »* pp : 381 – 398.

Antheaume.N, Barbelivien.D et Robic.P. (2013). French Family Business and Longevity. Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? Business History. 55. 942-962.

Araban.O, et Hourmat Allah.H, (2023). "Comprendre la résilience des entreprises familiales face aux crises : Quel sens pour quelles stratégies d'improvisation ?", RIMEC [en ligne], 09 | 2023 Les entreprises familiales au Maroc Anatomie et temporalités.

Arena, R. & Lazaric, N. (2003). La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter: Une analyse économique rétrospective. Revue économique, 54, 329-354. <https://doi.org/10.3917/reco.542.0329>

Aronoff C. (2004) "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", Family Business Review, vol 17, n° 1, p. 55-59.

Aronoff, C.-E. (2001), « Understanding family-business survival statistics », Supply House Times, juillet, p. 34-35.

Aronoff, C.E. et Ward, J.L. (1997), Preparing your family business for strategic change. Family Business Leadership Series, 9. Marietta, GA: Business Owner Resources

Arrègle J.-L., Durand R., Very P. (2004), "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", Management, vol. 7, n° 1, p. 13-36.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. Family Business Review, 7(3), 251-262.

Avenier M.J., Gavard-Perret M.L., (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (dir.), Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion, Paris, Pearson.

Avolio, B., & Luthans, F. (2006). The high impact leader : moments matter in accelerating authentic leadership development. New-York : McGraw-Hill.

Bakoglu.R, et Aşkun.O. (2016). The Role of Sustainability in Long Term Survival of Family Business: Henokiens Revisited. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 235. 788-796.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Worth Publishers.

- Barlatier, P-J. (2018). Les études de cas. , In book: Les méthodes de recherche du DBA (pp.133-146)Edition: Collection Business Science Institute Chapter: 7Publisher: EMS
- Bauweraerts, J. & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 101, 197-215.
- Beckhard.R, et Gibb Dyer.W. (1983). “Managing continuity in the family-owned business”, *Organizational Dynamics*, Volume 12, Issue 1, pages 5-12,
- Bégin, L, & Chabaud, D (2010). La résilience des organisations Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 2010/1 n° 200, pp. 127-142.
- Ben Mahmoud-Jouini S. et Mignon S. (2009), « Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité. Contribution au concept d'innovation prudentielle », *Management International*, vol. 14, n° 1, p. 25-41.
- Ben Mahmoud-Jouini, S.Bloch, A et Mignon, S (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes Proposition d'un cadre théorique et méthodologique. *Revue française de gestion*, 2010/1 n° 200. pp. 111-126.
- Ben Mahmoud-Jouini.S,et Mignon.S (2016). L'ambidextrie des entreprises familiales : comment concilier orientation entrepreneuriale et stratégie de pérennité ? *Finance Contrôle Stratégie*.
- Ben mostefa.F (2015). La transmission des entreprises familiales en Tunisie. *Gestion et management*. Université de Bordeaux.
- Bennedsen, M., & Henry, B. (2019). 16,000 Years of Family Business: The Leadership Model of the Hénokiens. https://publishing.insead.edu/sites/publishing/files/2019-06/6503-Henok_Intro_Compendium-BN-EN-0-05-2019-corr.pdf
- Bennedsen, M., Van der Heyden, L., & MBA Students of Family Business Management. (2010). When MBAs meet Henokiens: What can we learn from long-lived family firms? Fontainebleau, France : INSEAD workshop.
- Bennedsen.M, et Van der Heyden.L, (2010). What can we learn from long-lived family firms? Wendel International Centre for Family Enterprise. <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=45559>

Berent-Braun M.M. et Uhlaner L.M. (2012), « Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family », *Small Business Economics*, vol. 38, n°1, p. 103-119.

Bertal.L (2023) : PME : Avantages et Inconvénients - Mister Prépa (misterprepa.net)

Birley, S. (1986), « Succession in the family firm », *Journal of Small Business Management*, vol. 24, no 3, juillet, p. 36-43.

Blanchet, A. et A. Gotman (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan Université

Bloch A., Kachaner N., Mignon S. (2012), *La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Edition Pearson, Orléans, 188 p.

Block J., Miller D., Jaskiewicz P., Spiegel F., « Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms : An Analysis of Patent Data », *Family Business Review*, vol. 26, n° 2, 2013, p. 180-199.

Block J.H. (2012), « R&D Investments in Family and Founder Firms: An agency Perspective », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 2, p. 248–265.

Bloodgood J.M. and Chae B.K., 2010. Organizational Paradoxes: Dynamic Shifting and Integrative Management. *Management Decision* 48 (1), 85-104.

BNP Paribas Wealth Management. « Gouvernance familiale en Europe : tendances et perspectives » (2023). <https://wealthmanagement.bnpparibas/en.html>.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101

Bréchet J.P., *L'entreprise et son projet. Les médiations du pouvoir managérial*, *Revue Française de Gestion*, n° 205, 2010/6, p. 13-35.

Brion S., Favre-Bonté V. et Mothe C. (2008b). « Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ? », *Management International*, vol. 12, no 3, p. 29-44

Brouard.F et Vito J.Di, (2008), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME » , Communication présentée lors du CIFEPME 2008, 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.

Brunello, T. (2002), <www.kit.brunello.net/fra/index.html>, 22 novembre 2002

Bughin, C., Colot, O. & Finet, A. (2010). Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission ?. *Management & Avenir*, 37, 14-33.

Burgelman R. A., Grove A. S., (2007)“Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos – Repeatedly : Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 965-979.

Burgess, R. G. (1982). The unstructured interview as a conversation. Dans R. G. Burgess (Éd.), *Field research : a sourcebook and field manual* (pp. 107-110). London : George Allen & Unwin.

Cadieux L. et Lorrain J. (2002), Le processus de succession dans les entreprises familiales, 6e congrès international francophone sur la PME, octobre, HEC, Montréal

Cadieux L., Lorrain J. et P. Hugron (2002), « Succession in Women Owned Family Businesses : A Case Study », *Family Business Review*, vol. 1, n° 15, p. 17-30.

Cadieux, L., Lorrain, J. & Hugron, P. (2002). La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs. *Revue internationale P.M.E.*, 15(1), 115–130.

Cadiou Ch, Cadiou K. « Unité familiale : défense et performance Le cas Hermès (2010-2013) », XIIe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir (Maroc), 2014.

Calabrò.A & Löhde, A-S & Rüsen.T. (2015). The Friedr. Schwarze GmbH & Co. KG - A Hénokien through Family and Business Cycles.

Carnes C.M. et Ireland R.D. (2013), « Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n° 6, p. 1399–1419.

Carney M. (2005), « Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 29, n° 3, p. 249-265.

Carver, C. S., Scheier, M. F., Miller, C. J., & Fulford, D. (2009). Optimism. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology* (pp. 303-311). New York, NY, US: Oxford University Press.

Casillas J.C., Moreno A.M., Barbero J.L., « Entrepreneurial orientation of family firms : Family and environmental dimensions », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, n°2, 2011, p. 90-100.

Chanal V., Lesca H. et Martinet A-C., (1997)« Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », Revue française de gestion, novembre/décembre, p. 41-51..

Chandler, A. D.. (1990). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Vol. 120. MIT Press, 463 p.

Charmaz, K. (2002). Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis. Dans Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (Eds.), Handbook of interview research. Context & method. (pp.675-694). Thousand Oaks, CA : Sage.

Charreaux.G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », Économies et Sociétés, Sciences de Gestion, n° 8-9, p. 47-65.

Charreire-Petit.S et Durieux.F (2004). « Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche » dans Thiétart et al, « Méthodes de recherche management », 4ème édition, pages 76 à 104.

Choisay.F, Fouquereau.E, Chevalier.S. (2021). Le capital psychologique : un construit d'intérêt majeur pour les psychologues du travail. Pratiques Psychologiques, 27 (1), pp.19-31.

Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F. et Wright M. (2015), « The ability and willingness paradox in family firm innovation », Journal of Product Innovation Management, vol. 32, n°3, p. 310-318.

Chrisman J.J., Patel P.C., (2012). « Variations in R&D investments of family and nonfamily firms : Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives », Academy of management Journal, vol. 55, n° 4, p. 976-997.

Chrisman JJ., Chua JH., Pearson AW, Barnett T. (2012). “Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms”, Entrepreneurship Theory and Practice, 2012, volume 36, n° 2, p.267-293

Christensen, C. (1953). Management succession in small and growing enterprises . Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Christianson M. K., Farkas M. T., Sutcliffe K. M., Weick K. E., (2009) “Learning through rare events : significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum”, Organization Science, vol. 20, n° 5, p. 846-860.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Claude.G, (2019). L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes. <https://www.scribbr.fr/>

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1990) « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation », *Administrative science quarterly*, vol. 35, n°1, p. 128-152.

Cohen, E. (1996), Epistémologie des sciences de gestion, *Encyclopédie de Gestion*, décembre, volume 24.

Collerette (1996), « Études de cas (méthode des) », Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (p.77-80). Paris

Collins, J.C. et J.I. Porras (1996), *Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* Paris, First-Management, Paris, 1996.

Colot, O. & Bauweraerts, J., (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : Mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 101, 197-215

Colot, O. (2009). Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance. *Revue internationale P.M.E.*, 22(2), 95–132.

Colot, Olivier & Bauweraerts, Jonathan. (2014). Performance implications of manager entrenchment in family firms. *Business & Economics Journal*. 5. 1-5.

Cooper, AC and KWArtz(1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10, 439–457.

Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche.

Coutelle, P. (2005) : Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion, Cours du CEFAG, Séminaires d'études qualitatives, pp.1–20.

Coutu L.D., (2002) « How resilience works », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 46-55.

Cyert R, March J (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood-Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Daily, C. et M. Dollinger (1992), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firm », *Family Business Review*, vol. 5, no 2, p. 117-136.

Danes, SM. (2006) « Tensions au sein des couples propriétaires d'entreprises familiales au fil du temps. » *Stress, Trauma, and Crisis* 9.3-4, 227-246.

Danes, SM. (2009) « Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. » *Family Business Review* 22.3, 199-215.

Danes, SM (2006). Tensions within family business-owning couples over time. *Stress, Trauma and Crisis*, 9(3–4), 227–246.

Danes, SM, K Stafford and JT Loy (2007). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 60(10), 1058–1069.

Danes, SM, HR Haberman and DMcTavish (2005). Gendered discourse about family business. *Family Relations*, 54, 116–130.

Danes.S, et Lee.J, et Stafford.K, Heck.R, (2008). The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience: An Extension of Sustainable Family Business Theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship (JDE)*. 13. 229-268..

Danjou, I. (1987), *L'évolution des firmes : Analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique*, Thèse de doctorat, Université de Lille I.

David A, (2000) "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées", in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [ed.] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE, pp. 83-109.

Davis J.A., Tagiuri R. (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.

De Bruin.L, (2018). «Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive And Others Are Not». <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>

De Cambiaire.C, (2017). « Ces entreprises ont plus de 200 ans : quel est leur secret ? ». *Capital.fr*. <https://www.capital.fr/votre-carriere/ces-entreprises-ont-plus-de-200-ans-quel-est-leur-secret-1262964>

De Geus, A. (1997), *La pérennité des entreprises*, Paris, Maxime Laurent du Mesnil.

De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U., « Research on technological innovation in family firms : present debates and future directions », *Family Business Review*, vol. 26, n° 1, 2013, p. 10-31.

Debray. C (2012), « Diriger un hypogroupe : évolution du management, et des modes de contrôle », *Travail et Emploi*, 130 | 2012, 39-55.

Del Bayle J-L (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris : L'Harmattan, 272 p.

Deloitte, Point de vue. « L'entreprise familiale résiliente ». <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/insights-for-leaders/articles/entreprise-familiale-resiliente.html#>

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2005) : *Handbook of qualitative research Third*. In : DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S., eds., Thousand Oaks: Sage Publications.

Deslauriers, J.P. et M. Kéresit (1997), « Le devis de recherche qualitative », dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 85-112.

Dionne-Proulx, J, et Larochelle.G. (2010) « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir*, vol. 32, no. 2, pp. 36-53.

Dodd S.D., Jack S., Anderson A. (2013), « Being in Time and the Family-Owned Firm », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 29, n° 1, pp. 35-47.

Donckels R. et Frohlich E., (1991), « Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 149-160

Donckels R. et Frohlich E., (1991), « Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 149-160.

Duport, M. (2020). Chapitre 13. L'étude de cas. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action : Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 153-164). Caen: EMS Editions.

Duport, M. (2020). Chapitre 13. L'étude de cas. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 153-164). Caen: EMS Editions.

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.

Eddleston K.A., Kellermanns F.W. et Zellweger T.M. (2012), « Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°2, p. 347-367.

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

Erdogan I, Rondi E, De Massis A. Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms : A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2020 ;44(1):20-54.

Evrard, Y., Pras, B. et Roux E. (1997). *Market. Etudes et recherches en marketing* (2e éd.). Paris, Nathan.

Fall.M (2019) « Influence de l'altruisme du dirigeant-proprétaire sur la performance de l'entreprise familiale : mythe ou réalité(s) ? », Thèse de doctorat, Orléans.

Fall. M (2022). La recherche de l'équilibre dans la gouvernance de l'entreprise familiale française non cotée. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2022/1 N° 313. pp. 67-75.

Fattoum, S & Fayolle.A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*. 230. 105-113.

Fecteau, I. (2009). Pérennité de l'entreprise dans un contexte successoral – Perspectives canadiennes. *Revue du notariat*, 111(2), 347–366.

Fitzgerald, MA, MWinter, NJ Miller and JJ Paul (2001). Adjustment strategies in the family business: Implications of gender and management role. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 265–291.

Fletcher D., (2002). *Understanding the Small Family Business*. Routledge, London

Friedman, S.-D. (1991), « Sibling relationships and intergenerational succession in family firms », *Family Business Review*, vol. IV, no 1, p. 3-20.

Galletta, A. (2013). Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication. New York University Press.

Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.

Gallo, M. Á., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2000). Comparación entre Empresas Familiares y No Familiares: Lógicas financieras y preferencias personales. IESE, DI-406.

Ghozzi.H (2008). L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires. AIMS Nice, Jan 2008, Nice, France.

Ginglinger.E et Toubal.F, (2024). « Les entreprises familiales dans le monde ». Chaire Entreprises Familiales | Les lettres de Recherche. <https://dauphine.psl.eu/eclairages/article/les-entreprises-familiales-dans-le-monde>

Gioia, Dennis & Corley, Kevin & Hamilton, Aimee. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*. 16. 15-31.

Girardin.C (2023) : « Brosserie Brenet : depuis 1897 ». Cet ouvrage a été publié à usage privé et limité à l'occasion de la célébration des 150 ans de la Brosserie Brenet.

Gomez-Mejia L. R., Haynes K. T., Nunez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano-Fuentes J.(2007),« Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms : Evidence from Spanish olive oil mills », *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n°1, p. 106-137.

Goter, F. (2024). Structuration des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : entre découragement et persévérance. *Revue de gestion des ressources humaines*, 131, 37-63.

Greenfinch P. (2005), « Main Behavioral Finance Concepts ».

Greenwood,R. (2003). « Commentary on: Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N°3, p. 491-494.

Grenier C. et Josserand E. (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in : Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris : Dunod, (104-136).

Griffeth R.W., Allen D.G. and Barrett R., (2006). Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model. *Human Resource Management Review* 16 (4), 490-507.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.

Gudmundson D., Tower C.B., et Hartman E.A. (2003), « Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter », *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 8, n° 1, p. 1-17.

Gueddache.L, (2012) « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat, 2012).

Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Sage Publications

Guilhon, A. (2004), *Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan

Guillemette.F (2006), « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? », *Recherches qualitatives* / vol 26(1). Association pour la recherche qualitative.

Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Gundolf, K., Meier, O., & Missonier, A. (2013). « Transmission of family businesses in France », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 19, no 1, p. 53-71

Habba.B et Berrada.T, (2020). La résilience de nos entreprises familiales en période de crise du COVID 19. *Entrepreneuriat & Innovation, management stratégie*. Blog de ESCA Ecole de management.

Habbershon T. G., Williams W., MacMillan I. C. (2003), “A unified systems perspective of family firm performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 451- 465.

Haddadj S, D'Andria A. (1998) « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, volume 11, n° 4, p. 45-65.

Haddadj, S. et A. Andria (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiale », *Revue française de gestion*, no 132, janvier-février, p. 11-22.

Hall, A., Melin, L. & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business : exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208

Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2018). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives (Vol. 5)*. Channel View Publications.

Hamel G., Valikangas L., « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, 2003, p. 52-63.

Hammouda, A. (2018). Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : cas des entreprises cotées en Tunisie. *Management & Prospective*, 35, 123-155.

Handler, W.C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), Fall, 283-307

Handler, W.-C. (1994), «Succession in family business: a review of the research», *Family Business Review*, vol. VII, no 2, p. 133-157.

Haynes, G.W., Walker, R., Rowe, B.R., Hong, G.S., 1999. The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Fam. Bus. Rev.* 12, 225–239.

Heck, R.K.Z., Trent, E., (1999). The prevalence of family business from a household sample. *Fam. Bus. Rev.* 12, 209 – 224.

Hirigoyen G (2014). « Valeur et évaluation des entreprises familiales », *Revue française de gestion*, no 5, p. 119-134

Hirigoyen G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banque*, mai, n° 417, P. 588-594.

Hirigoyen G. (1984a). Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux I.

Hirigoyen G. (1984b). « Peut-on parler d'une politique des dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées », *Banque*, n° 436, février, p. 207-210.

Hirigoyen, G. (2000). La gouvernance de l'entreprise familiale (rapport moral sur l'argent dans le monde). *Revue d'économie financière*, 287-294.

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion* 2009, 35, 393–411.

- Hirigoyen, G. (2014). Entreprises familiales : défis et performances. Economica, 304 pages.
- Hirigoyen.G (2007) « Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, vol.1, p. 67-90.
- Hirigoyen.G, (2023). "La relation d'agence au prisme de la (dé)loyauté," Revue française de gestion, Lavoisier, vol. 0(3), pages 113-136.
- Hirigoyen.G (2024). « Gouvernance de l'entreprise familiale. Entre rationalité et émotion(s) ». Editions Ems. Juin 2024. p12.
- Hirigoyen.G, Labaki.R “The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business : A conceptual approach”, Journal of Family Business Strategy, 2012, volume 3, n° 2, p. 118-126.
- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion. De Boeck Supérieur. 1
- Hlady Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. Revue française de gestion, 253, 251-266.
- Hofer, Ch-W & Charan.R, 1984. "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?" Entrepreneurship Theory and Practice, , vol. 9(1), pages 1-11, July.
- Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R. (2006), “Achieving Sustained Competitive Advantage : A Family Capital Theory”, Family Business Review, vol. 19, n° 2, p. 135-187.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. Journal of Consumer Research, 14, 508-521.
- Ibert, J. (2017). XVIII. Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. Dans : Sandra Charreire Petit éd., Les Grands Auteurs en Management (pp. 281-295). Caen: EMS Editions.
- Irava W.J. et Moores K. (2010), « Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes », Journal of Family Business Strategy, vol. 1, n°3, p. 131-144
- Jenson, J., & Gazibo, M. (2015). Chapitre 7. L'approche historique. In La politique comparée (1-). Presses de l'Université de Montréal.

- Johansson, A., Li, S. & Tsai, D. (2014). What stories are told from a family business and when?. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 13, 171-186.
<https://doi.org/10.3917/entre.133.0171>
- Jouanne.G (2008) : « les secrets des entreprises familiales centenaires » ; dans « chefd'entreprise.com ». <https://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Les-secrets-des-entreprises-familiales-centenaires-27193-1.htm>
- Kellermanns, F.W. et K.A. Eddleston (2006), « Corporate entrepreneurship in family firms : a family perspective », *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 30, no 6, p. 809-830.
- Keough, J., Forbes, C., 1991. Family business: enduring generations of change. *Ind. Distrib.* 80 (13), 27 – 36.
- Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- Konig, A., Kammerlander, N., et Enders, A. (2013), « The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms », *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 3, p. 418–441.
- Koninckx, G, & Teneau, G (2010). Résilience organisationnelle Rebondir face aux turbulences. p.296.
- Kuratko, DF, JS Hornsby and DW Naffziger (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24–33.
- L.Blin (2017). « Michard Ardillier, une pointure parmi les commerçants chausseurs » .<https://leatherfashiondesign.fr/michard-ardillier-chausseau/>
- L.Blin (2018). « Michard Ardillier, une pointure parmi les commerçants chausseurs ». <https://leatherfashiondesign.fr/michard-ardillier-chausseau/>
- L.Gueddache. (2012) « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat.
- Labaki R. (2007), « Le concept d'engagement : Une explication de la performance des entreprises familiales », *Congrès International de l'AFFI (Association Française de Finance)*.
- Labaki, Rania & Michael-Tsabari, Nava & Zachary, Ramona. (2013). Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*.

Labaki.R (2018) « La transmission intrafamiliale : de l'intention à la réalité » Rapport d'étude, Conseil Scientifique du FBN France

Lakhdhar, W, Mzid, R, Khalgui, M et al. (2018). Multiobjective optimization approach for a portable development of reconfigurable real-time systems: From specification to implementation. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems, 2018, vol. 49, no 3, p. 623-637.

Lansberg I.S., Perrow E.L., et S. Rogolsky, Family Business as an Emerging Field, Family Business Review, vol.1, n° 1, 1988, p. 1-8.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. Family Business Review, 1(2), 119-143

Lansberg, I.S., Astrachan, J.H., 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. Fam. Bus. Rev. 7, 37– 57

Larioui, L. (2021). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. 02.

Larioui, L. (2023). La Richesse socio-émotionnelle : Un état de l'art The Socioemotional Wealth : State of the art. Revue Internationale des Sciences de Gestion. 10.5281/zenodo.7648508.

Laville.J-L, « Encastrément et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », Revue Interventions économiques [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/245>

Lazaric.N, (2017). « Les théories évolutionnistes de la firme ». Ecoflash 319, Mensuel d'informations économiques et sociales.

Le Breton-Miller Isabelle, Miller Danny (2009). “Agency vs Stewardship in public family firms : A social embeddedness reconciliation”, Entrepreneurship theory and practice, volume 33, n° 6, p. 1169-1191.

Leach, P. et T. Bogod (1999), Guide to the Family Business, Londres, Kogan Page, p. 161.

Lecerf, M. (2006). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Thèse présentée à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne.

Lee J., Family Firm Performance : Further Evidence, Family Business Review, Vol.19, n° 2, 2006, p. 103-114.

Lee, Ji & Nam, Suk & Kim, A-Reum & Kim, Boram & Lee, Minyoung & Lee, Sang. (2013). Resilience: A Meta-Analytic Approach. *Journal of Counseling & Development*. 91. 10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x.

Lengnick-Hall C., Beck T. E., (2009) “Resilience capacity and strategic agility : prerequisites for thriving in a dynamic environment”, *Resilience Engineering Perspectives*, vol. 2, Preparation and Restoration. Nemeth C. P., Hollnagel E., Dekker S. (Eds), Burlington, VT, Ashgate Publishing Company, 2009.

Lengnick-Hall C., Beck T. E.,(2005) “Adaptive fit versus robust transformation : how organizations respond to environmental change”, *Journal of Management*, vol. 31, n° 5, 2005, p. 738-757.

Lengnick-Hall C., Beck T.E., (2005)« Adaptive fit versus robust transformation : how organizations respond to environmental change », *Journal of Management*, vol. 31, n° 5, p. 738-757.

Levstik Linda S et Keith C, Barton. (2015). *Faire de l’histoire : Enquêter avec des enfants dans les écoles primaires et intermédiaires*. Routledge.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.

Lyman A. R., “Customer Service : Does Family Ownership make a Difference ?”, *Family Business Review*, vol. 4, 1991, p. 303-324.

Lyotard J.-F. (1979), *La condition postmoderne : rapport sur le savoir*, Paris, Éditions de Minuit ; traduit en 1984 : *The Postmodern Condition : A Report on Knowledge*, University of Minnesota Press.

M.Radu-Lefebvre et S.Réthoré, (2022). « La RSE, un pilier stratégique pour les entreprises familiales ». *Les Echos Entrepreneurs*.

Macombe C. (2003), Éthique et pérennité chez les exploitants agricoles, Clermont I, Thèse de sciences de Gestion, Clermont-Ferrand.

Maison Pariès, l'institution gourmande de la côte Basque – Les Adresses Incontournables (marieclaire.fr)

Marshack, K. (1998). Entrepreneurial couples: Making it work at work and at home. C. D.-B. Publishing, Palo Alto (1998)

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). Designing Qualitative Research. Newbury Park, CA: Sage.

Marty.N (2018). « Le concept d'encastrement expliqué par Mark Granovetter /Embeddedness explained by Mark Granovetter ». <https://hsehsa.hypotheses.org/568>

Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C.R. Snyder, & S.J. Lopez (Eds.). Handbook of positive psychology (pp. 74-88). New York: Oxford University Press.

Mattart.R, Pirnay.F, Crutzen.N (2022) « L'entreprise familiale à l'épreuve du temps : entre sens et non-sens » . Rapport de recherche appliqué (décembre 2022).

Matthews, C.-H., T.-W. Moore et A.-S. Fialo (1999), « Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective », Family Business Review, vol. XII, no 2, p. 159-169.

Mays, N. & Pope, C. (1995), « Qualitative Research: Rigour and qualitative research », BMJ, 311(6997), pp. 109-112.

Mazoir.F (2014) : 7 bonnes raisons de commencer sa carrière dans une PME (helloworkplace.fr)

Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (1999), « Analyse causale et modélisation », dans Méthodes de recherche en management, Thiétart R.A. (dir.), Dunod, Coll. Gestion Sup, Paris.

McCann, J.E., Leon-Guerrero A.Y., et Haley J.D. Jr. (2001) « Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses », Journal of Small Business Management, vol. 39, n° 1, p. 50-59.

Meier O. et Schier G. (2016), Fusions, acquisitions : stratégie, finance, management, Paris, Dunod

Meier, O., & Missonnier, A. (2013). « La question de la transmission des entreprises familiales sous le prisme des tensions paradoxales », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 5, no 2, p. 141-152

Melin L. et Nordqvist M., (2000), « Corporate governance in family firms: The role of influential actors and the strategic arena », Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000.

Meyer.J (1982). « Economie d'entreprise », Editions Dunod, janvier.

Michel Grossetti (2015), « Note sur la notion d'encastrement », *Sociologies* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 26 mai 2015. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/4997>

Mignon S. (1998), Une approche de la pérennité de l'entreprise, Thèse de Doctorat de l'Université de Nice-Sophia Antipolis

Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? *Revue Finance Contrôle Stratégie*. 3. 169-196.

Miles M.B. et A.M. Huberman, (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications, Inc

Miles, M.B. et A.M. Huberman, (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition), De Boeck, Bruxelles, 2003

Miller D. et Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press. 325 p

Miller D. et Le Breton-Miller I. (2006), « Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities », *Family Business Review*, vol. 19, n° 1, p. 73-87.

Miller D., Le Breton-Miller I., & Scholnick B. (2008). Stewardship vs. stagnation. *Journal of Management Studies*, 45(1), 50-78.

Miller, D. (1993), The architecture of simplicity, *Academy of Management Review*, 18(1), 116-13

Missonnier A. (2013). Relations stratégiques inter-organisationnelles : quels processus de gestion des tensions paradoxales ? Réflexions sur une mise en œuvre, Habilitation à Diriger des Recherches, Aix-Marseille Université.

Monin.P (2013). « Atelier méthodes de recherche réflexions sur la méthodologie « à la Gioia ». EM Lyon Business School.

Morse, J.M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149.

Mouline, J.-P., 2000. "La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire," *Papers 2000-1*, Groupe de recherche en économie financière et en gestion des entreprises, Université Nancy 2.

Mucchielli, A (1991), *Les méthodes qualitatives*. Presses universitaires de France, 1991 - 126 pages.

Müller, Johanna, and Sven Kunisch (2018). « Central perspectives and debates in strategic change research. » *International Journal of Management Reviews* 20.2 (2018): 457-482.

Mustakallio.M. Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision-making quality and firm performance, Helsinki University of Technology, 2002.

Mzid, I & Mezghani, L. (2010). L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. 23. 125. 10.7202/045747ar.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20, 33-47.

Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press.

Nelson. C., Treichler, P. A., & Grossberg, L. (1992). Cultural studies. In L. Grossberg, C. Nelson, & P. A. Treichler (Eds.), *Cultural studies* (pp. 1–16). New York: Routledge.

Neubauer F. et A.G. Lank, *The Family Business : Its Governance for Sustainability*, Basingstoke, Macmillan, 1998.

Niehm, LS, J Swinney and NJ Miller (2007). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Proceedings of the Third Annual Office Depot Small Business Research Forum*, March, Fort Lauderdale, FL.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.

Ollivier, G. (2017). L'analyse qualitative avec Nvivo.

P. Vienot (2013). « Les valeurs dans les entreprises familiales : en avoir ou en parler ? » Extraits d'un article publié dans l'ouvrage « Les valeurs cachées de l'entreprise familiale » édité par le

P.Olson et V.Zuiker et S.Danes,et K.Stafford,et R.Heck et K.Duncan (2003). The Impact of Family and Business on Family Business Sustainability. *Journal of Business Venturing*. 18. 639-666.

P.Sharma, JJ. Chrisman, JH. Chua, (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, Volume 18, Issue 5, Pages 667-687, ISSN 0883-9026,

Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194

Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 233-264.

Passeron, J.-C. (1993). Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel. Paris : Nathan

Paul, JJ, M Winter, NJ Miller and MA Fitzgerald (2003). Cross-institutional norms for timing and sequencing and the use of adjustment strategies in family affiliated with family-owned businesses. *Marriage and Family Review*, 35(1/2), 167–191.

Pearson A.W., Carr J.C. et Shaw J.C. (2008), “Toward a Theory of Familiness : A Social Capital Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n° 6, p. 949-969.

Pecqueur B., (2000) Le développement local, Ed. Syros, Paris, 2e édition.

Pernoud, É, Pernoud, G, & Goter, F (2021). Chapitre 16. Comment professionnaliser le management dans l'entreprise familiale ? *Traité du management socio-économique Théorie et pratiques*. EMS Editions, pp. 255-263.

Piaget J., (éd), (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

Polkinghorne, D. E. (1988). Narrative knowing and the human sciences. Albany, NY:State University of New York Press

Porter.M (1990). « The Competitive Advantage of Nations». Harvard Business Review. Mars-Avril 1990. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

Poulain-Rehm Th. (2019). « Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales », in P. Barneto, Variations autour des PME et entreprises de taille intermédiaire, Mélanges en l'honneur du Professeur Gérard Hirigoyen, Caen : EMS Éditions, « Questions de société », p. 179-193.

Poulain-Rehm, Th. (2005). La politique de financement des entreprises familiales cotées.

Poulain-Rehm.Th. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. La Revue des Sciences de Gestion. 219. 10.3917/rsg.219.0077.

Prayag G (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism, Tourism Management Perspectives, Volume 25, 2018, Pages 133-135,

PwC (2011). Kin in the game PwC Family Business Survey 2010/11.

PwC Family Business Survey (2012). « Family firm: A resilient model for the 21st century». Octobre 2012

PwC, (2012) Family Business Survey – France, PwC et FBN. Etude-PWC-Family-Business-Survey-Sept-2012.pdf (m-eti.fr).

Qu, Sandy Q. and Dumay, J (2011), The Qualitative Research Interview . Qualitative Research in Accounting and Management, 8(3), 238-264, May 14.

Quivy, R; Van Campenhoudt L (1995). Manuel de recherche en sciences sociales Paris : Dunod.

R.Edward Freeman (1984). “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Cambridge University Press

Radu-Lefebvre.M et Homai.R, (2023). « Les entreprises familiales se caractérisent aussi par un solide ancrage territorial », The Conversation, <https://theconversation.com/les-entreprises-familiales-se-caracterisent-aussi-par-un-solide-ancrage-territorial-219931>.

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. et Tushman M.L. (2009); « Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustainable Performance », Organisation Science, vol. 20, n° 4, p. 685–695.

Revue de l'OCDE (2004). Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME. Revue de l'OCDE sur le développement, no^{<(sup>} 5), 37-46. <https://www.cairn.info/revue--2004-2-page-37.htm>.

Richomme-Huet, K. & d'Andria, A. (2012). L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, 27-36.

Robic, P., Barbelivien, D. & Antheaume, N. (2015). Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness. *Management & Avenir*, 79, 105-124.

Robic, P., Barbelivien, D. et Antheaume, N. (2014). La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, Vol. 13(3), 25-50.

Robic.P et D.Barbelivien,et N.Antheaume. (2013). La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales.

Rodriguez, S.N., Hildreth, G.J., Mancuso, J., (1999). The dynamics of families in business: how therapists can help in ways consultants don't. *Contemp. Fam. Ther.* 21 (4), 453–468

Schier, G (2014). Entreprises familiales et Innovation. *Management & Prospective*, 2014/5 Volume 31, pp. 123-138.

Schulze W.S., Lubatkin M.H. et Dino R.N. (2003), « Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 2, p.179-194.

Schulze William S., Lubatkin Michel H., Dino Richard N, Buchholtz Ann K. (2001) “Agency relationships in family firms : Theory and evidence”, *Organization science*, volume 12, n° 2, p.99-116.

Schuman. A Stutz.S, Ward.J (2010). “Family Business As Paradox”; Palgrave Macmillan; ISBN 978-0-230-24360-6

Seligman, M. E. (1998). *Learned Optimism*. New-York : Pocket Books.

Selltiz C., Wrightsman L.S., Cook S.W. (1977). *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Ed. HRW, Montréal, 1977.).

Séminaires du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales (GREF), 2020/2021. Laboratoire d'Economie et Management - Nantes Atlantique (LEMNA). <https://lemna.univ-nantes.fr/colloques-seminaires-conferences/seminaires/seminaires-du-groupe-de-recherche-sur-les-entreprises-familiales-gref>

Seville, E & Opstal, D & Vargo, J. (2015). A Primer in Resiliency: Seven Principles for Managing the Unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*. 34. 10.1002/joe.21600.

Sharma P. et Irving P.G, (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment : Antecedents and Consequences, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n° 1, p. 13-33.

Sharma, P. (1997). Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms. Doctoral dissertation, University of Calgary.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25, 5-15

Sharma, P., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 233-244.

Sharma, P & Chrisman, J & Pablo, A & Chua, J. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship : Theory and Practice*. 25.

Sharma, S. (2009). Drivers of Sustainability Strategy in Family Firms. *Proceedings of the International Association for Business and Society* 20:194-205.

Sharma.P (2008), Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (6), 971-977

Shepherd D.A. and Zacharakis A. (2000). Structuring Family Business Succession: an Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (4), 25-39.

Shepherd, D. et Zahra, S. (2003), From conservatism to entrepreneurialism : The case of Swedish family firms. Unpublished paper. Boulder, CO: University of Colorado.

Smeltzer, L. R., & Zener, M. F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization Management*, 17(4), 446–472

- Smith, & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403
- Smith, P.R. (2009), Resilience: resistance factor for depressive symptom. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 16: 829-837.
- Smith, W. K., & Lewis M. W., (2011), Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.
- Stafford, K, KA Duncan, SM Danes and M Winter (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197–208.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. London : Sage.
- Stake, R.E. (1994) Case Studies. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 236-247.
- Stake, R.E. (2005) Qualitative Case Studies. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd Edition, Sage Publications, London, 443-466.
- Stallings, W. (1998). *Operating systems internals and design principles*. Prentice-Hall, Inc.
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- Steier, L. (2003), Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597-618.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research (2e éd.)*. Sage Publications.
- Stravou, E.-T. (1998), «A four-factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm », *Family Business Review*, vol. XI, no 2, p. 135-141.
- T. O'Hara.W (2003). « Centuries of success: Lessons from the world's most enduring family businesses ». Adams Media, Avon, USA.

Tarondeau, J.C. (1999). Approches et formes de la flexibilité. *Revue Française de Gestion*, pp. 66-71.

Thelisson.A-S, Meier.O, (2020). Pour une approche « paradoxale » de l'entreprise familiale. *Entreprise & société*, Classiques Garnier, 2020, *Entreprise & Société* 2020 – 1, n° 7, 2020 – 1 (n° 7), pp.67-88.

Thibault.D, et Rebérioux.A. (2020) « Gouvernance d'entreprise : quarante ans d'évolution », *Revue d'économie financière*, vol. 137, no. 1, pp. 173-185.

Thiéart R, (2003). « Méthodes de recherche en management », Dunod 2ème édition, 550 pages.

Thiéart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Todd, E. (1983), *La troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques*, Paris, Seuil.

Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. and Down, J. (2007), A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of “Familianness” in Family Business Success. *Family Business Review*, 20:17-31.

Toumi.D. (2016). *Ethique Islamique et Gouvernance des PME Familiales : Essai de Modélisation d'un Processus d'Intégration des Valeurs au Management*. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*. 67-53.

Trébucq S. (2002), L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un outil de création de valeur ?, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.5, n° 4, décembre 2002, p. 107-135.

Trenton A. Williams, Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, and Eric Yanfei Zhao, (2017): Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *ANNALS*, 11, 733–769.

Tsai, P.-H., Chen, C.-J., & Yang, H.-C. (2021). Using Porter's Diamond Model to Assess the Competitiveness of Taiwan's Solar Photovoltaic Industry. *Sage Open*, 11(1).

Tushman, Michael L; O Reilly, Charles A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *III California Management Review*; Summer 1996; 38.

Van de Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632–651.

Vas, A, et Guilmot (2000). « Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires », *Gestion* 2000, vol. 34, no. 5-6, 2017, pp. 381-410.

Vas, A. (2005), « Le processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management international*, hiver, vol. 9, no 2, p. 21-36.

Venter.W.P; Kruger.S et Herbst.F.J. (2007). A proposed conceptual familiness: transmission of capital model, *South African Journal of Business Management*, 38:3, 1-14.

Villéger.A, (2018). “ The relation to time in the family business and in the start-up company: A comparative study, *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 29, Issue 2, 2018, pp 247-255.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Ed Economica Gestion.

Ward J.L. (2004), *Perpetuating The Family Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.

Ward, J. L. (1997). “Growing the family business: Special challenges and best practices”, *Family business review*, vol. 10, no 4, p. 323-337.

Ward, J.L., (1997). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Business Owner Resources, Marietta, GA

Webb J.W., Ketchen D.J., et Ireland R.D. (2010), « Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n° 1, p. 67–77.

Weber Max (1965, trad. franç.) *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

Weibull.J et Lindbeck.A. (1988). Altruism and Time Consistency: The Economics of Fair Accompli. *Journal of Political Economy*. 96. 1165-82. 10.1086/261582.

Weick K. E. (1993) “The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch Disaster”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 628-652

Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2007), *Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

Winter S.G (2003), « Understanding Dynamic Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 991-995.

- Winter, M, SM Danes, S Koh, K Fredericks and JJ Paul (2004). Tracking family businesses and their owners over time: Panel attrition, manager departure, and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19, 535–559.
- Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.K.Z., Haynes, G.W., Danes, S.M., (1998). Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Fam. Bus. Rev.* 11, 239– 252.
- Winter, M., Morris, E.W., (1998). Family resource management and family business: coming together in theory and research. In: Heck, R.K.Z. (Ed.), *The Entrepreneurial Family*. Family Business Resources, Needham, MA, pp. 30–47
- Wirtz, P, et Bernard L. (2014). « Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 13,3, no. 4, pp. 22-39.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17, 9-36.
- Wtterwulge, R. (1998). LA PME. Une entreprise humaine. De Boeck.
- Xandry.V (2022). « Les Hénokiens : comment ces entreprises familiales traversent les siècles».
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K., (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Yin, R.K (1984) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Yin, R. K. (1990). *Case Study Research, Design and Methods*. Revised Edition. *Applied Social Research Methods Series Volume 5*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C. et Craig J. (2008), « Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 32, n°6, p. 1035-1054

Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, 23–40.

Zellweger T.M., Nason R.S. et Nordqvist M. (2012), « From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation », *Family Business Review*, vol. 25, n°2, p. 136-155.

Zhou H., (2012). « Are Family Firms Better Performers During Financial Crisis ? », *Essays on Family Firms*, Copenhagen business school, p. 59-116.

Webographie :

<http://www.efc-centenaires.fr/>

<http://www.finexent.com/news/taux-de-survie-a-10-ans/> (Trophée de la décennie 2015)

<http://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=fr>

<http://www.sietmanagement.fr/laproche-par-les-parties-prenantes-gouvernance-responsabilite-e-freeman/>

<https://actus-limousin.fr/economie-entreprises/2023/02/20/la-maison-pinton-continue-son-expansion-et-rachete-la-manufacture-royale-du-parc/>

<https://armagnacnews.com/florence-castarede-larmagnac-eau-de-vie/>

<https://aucoeurduchr.fr/article/epicerie/paries-une-histoire-basque/>

<https://avis-vin.lefigaro.fr/magazine-vin/o8728-un-verre-avec-les-vignobles-ollet-fourreau>

<https://bacchusvin.fr/fr/chateau-haut-surget-2/>

<https://bigmedia.bpifrance.fr/news/a-la-conquete-du-marche-chinois-les-tapissiers-francais-des-ateliers-pinton-sinstallent-a-hong-kong>

<https://capitalfinance.lesechos.fr/deals/capital-developpement/jacana-invest-se-lance-avec-ateliers-pinton-108621>

<https://cnrtl.fr/definition/professionnalisation>

<https://fastercapital.com/fr/contenu/Strategies-de-fidelisation-des-employees-des-entreprises-familiales-pour-fideliser-les-employees-des-entreprises-familiales.html>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Les_H%C3%A9nokiens

[https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9silience_\(psychologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9silience_(psychologie))

<https://leatherfashiondesign.fr/michard-ardillier-chausseau/>

<https://le-luxe-authentique.com/portrait/lucas-pinton/>

<https://michele-frene-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/12/DP-PARIES.pdf>

<https://mom.maison-objet.com/fr/marque/3227/ateliers-pinton>

<https://objectifaquitaine.latribune.fr/agroalimentaire/2019-11-20/la-maison-paries-a-saint-jean-de-luz-veut-renforcer-son-image-de-chocolatier-833538.html>

<https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2016-03-16/comment-castex-reste-un-poids-lourd-du-duvet.html>

<https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2021-06-07/la-manufacture-pinton-va-se-doter-d-une-nouvelle-usine-robotisee-a-felletin-886214.html>

<https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2021-10-11/aeronautique-catherineau-defie-la-crise-en-accelérant-sa-diversification-893021.html>

<https://partenaire-bpi.sudouest.fr/les-ateliers-pinton-filent-a-l'international/>

<https://partenaires.lepoint.fr/les-succes-du-made-in-france/castex/#11>

<https://presselib.com/article/castex-duvet-plumes-landes>

<https://presselib.com/article/celine-maison-paries-livre-douceurs-du-pays-basque-gourmandises-editions-martiniere-cacao-feves-noisettes-urruque-gateau-glaces-pays-basque-famille-entreprise-label-patrimoine-vivant-rse>

<https://presselib.com/article/le-site-de-fabrication-des-couettes-a-dax-ouvre-ses-portes-histoire-de-rechauffer-la-semaine-de-l'industrie-une-entreprise-qui-ne-sest-pas-endormie-sur-ses-lauriers>

<https://privatewhiskysociety.com/castarede-la-ancienne-maison-darmagnac/>

https://wiki.shap.fr/index.php?title=Histoire_d%27un_commerce_de_P%C3%A9rigueux,_la_maison_Michard-Ardillier

<https://www.annonces-landaises.com/actualites/dax-manufacture-castex-le-duvet-senvole/>

<https://www.armagnac-castarede.fr/fr/presentation/16-revue-de-presse-castarede#>

<https://www.bain.com/fr/insights/trophee-de-la-decennie-2015/> (Trophée de la décennie 2015)

<https://www.basque-immobilier.com/la-maison-paries/>

<https://www.beaboss.fr/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Coup-de-jeune-pour-la-tapisserie-traditionnelle-37658-1.htm>

<https://www.beaboss.fr/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Catherineau-du-tonnelier-a-l-aviation-de-luxe-245603/all.htm>

https://www.bienmanger.com/1R5001_Maison_Paries_Produits.html

<https://www.businessmarches.com/comment-castarede-plus-ancienne-maison-de-negoce-armagnac-traverse-crise/>

<https://www.catherineau.com/histoire/>

<https://www.catherineau.com/savoir-faire/>

<https://www.catherineau.com/une-experience-unique/>

https://www.challenges.fr/entreprise/les-henokiens-comment-ces-entreprises-familiales-traversent-les-siecles_598929

https://www.chateauhautsurget.com/actualites-acquisition-dun-appareil-pour-enlever-lherbe-sous-les-pieds-de-vigne-pxl-13_32.html

https://www.chateauhautsurget.com/actualites-propriete-certifiee-hve-pxl-13_36.html

<https://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9pist%C3%A9mologie>

<https://www.commeuncamion.com/guide/boutiques/michard-ardillier/>

<https://www.couette-castex.com/content/9-castex-histoire>

<https://www.economist.com/christmas-specials/2004/12/16/the-business-of-survival>

<https://www.fastercapital.com/fr/contenu/Professionnalisation---comment-attirer-et-retenir-les-talents-pour-votre-entreprise-familiale.html>

<https://www.francebleu.fr/emissions/ils-font-le-pays-basque/pays-basque/celine-martin-de-la-maison-paries>

<https://www.francebleu.fr/emissions/la-chronique-eco/pays-basque/la-maison-paries-c-est-une-histoire-de-famille-mais-surtout-un-travail-d-equipe>

<https://www.francebleu.fr/emissions/place-des-grands-hommes/gironde/la-saga-du-chausseau-michard-ardillier-avec-colas-michard>

<https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/video-dax-la-manufacture-castex-a-multiplier-son-chiffre-d-affaire-par-13-en-neuf-ans-1636026516>

<https://www.francebleu.fr/loisirs/evenements/felletin-une-tapisserie-d-aubusson-dans-un-concert-de-u2-new-york-1436781168>

https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/ca-nous-marque/celine-paries-nos-clients-font-de-plus-en-plus-attention-a-ce-qu'ils-vont-deguster_4883481.html

<https://www.grandsudinsolite.fr/1417-47-lot-et-garonne-l-armagnac-castarede-reconnu-dans-le-monde-entier.html>

<https://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=fr>

<https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/wicfe/docs/CFBR-2020-catherineau-building-luxury-wood-interiors-for-yachts-and-airplanes.pdf>

<https://www.insee.fr/>

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>

<https://www.itineraires-vignobles.fr/en/bordeaux/pomerol/72-chateau-haut-surget-et-chateau-grand-moulinet>

<https://www.ladepeche.fr/2019/11/18/michard-ardillier-garde-un-pied-dans-la-famille,8547598.php>

<https://www.ladepeche.fr/2024/03/04/maison-castadere-190-ans-passes-et-toujours-jeune-11803026.php>

<https://www.ladepeche.fr/article/2017/04/11/2554520-la-maison-d-armagnac-castarede-reconnue-entreprise-du-patrimoine-vivant.html>

https://www.lamontagne.fr/felletin-23500/actualites/realisees-en-creuse-les-tapisseries-des-ateliers-pinton-s-exportent-aux-quatre-coins-du-monde_14376060/

https://www.lamontagne.fr/felletin-23500/actualites/trophees-des-entreprises-en-creuse-les-ateliers-pinton-font-de-la-formation-lenjeu-essentiel-de-leur-developpement_14396142/

<https://www.lanouvellerepublique.fr/niort/niort-la-brosserie-brenet-conquiert-de-nouveaux-marches>

<https://www.laradiodugout.fr/actualite/2012/04/la-radio-du-gout-a-aime-ollet-fourreau-fils-une-longue-lignee-de-solides-vignerons/>

<https://www.larvf.com/chateau-de-sales,10495,402206.asp>

<https://www.leparisien.fr/creuse-23/avec-la-manufacture-pinton-la-tapisserie-daubusson-brille-toujours-dans-le-monde-05-10-2023-XZAJFZUOLNBGLJ2PDI2JLNUIWQ.php>

https://www.lepoint.fr/villes/ca-plane-pour-eux-02-12-2010-1272887_27.php

https://www.lepopulaire.fr/felletin-23500/actualites/olivier-pinton-patron-de-tapisserie-et-artisan-de-la-restauration-de-leglise-du-chateau-de-felletin_12678837/

<https://www.lesechos.fr/2004/06/les-recettes-des-dynasties-familiales-1062285>

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/comment-thuasne-allie-innovation-et-strategie-a-long-terme-1245693>

<https://www.lesechos.fr/pme-regions/nouvelle-aquitaine/ateliers-pinton-investit-dans-un-nouvel-atelier-pour-robotiser-partiellement-la-production-de-tapis-2010173>

<https://www.lesechos.fr/pme-regions/nouvelle-aquitaine/les-tapisseries-des-ateliers-pinton-sinstallent-en-chine-1387839>

<https://www.letemps.ch/cyber/entreprisesviventlongtemps?srsId=AfmBOoqcX0Cwahtcaqd8ggwP9j0mwSdfWLFFEn2gINoiSbEGMjxe4Q->

<https://www.marieclaire.fr/maison/adresses-incontournables/manufacture-castex-la-couette-en-duvet-et-plume-naturelle-vierge/>

<https://www.michardardillier.com/page/6-la-famille-michard>

<https://www.michardardillier24.com/politique-de-confidentialite-michard-ardillier-perigieux/notre-histoire>

<https://www.monsieurbaco.fr/2022/04/26/armagnac-castarede-le-temps-et-la-fougue/>

<https://www.morenoconseil.com/maison-design-la-racine-imagine-une-collection-capsule-pour-les-150-ans-de-la-manufacture-castex/>

<https://www.pappers.fr/entreprise/etablisements-catherineau-318457447>

<https://www.pappers.fr/entreprise/michard-ardillier-bordeaux-312033129>

<https://www.placeco.fr/landes/strategie/article/comment-la-manufacture-castex-a-su-se-reinventer-depuis-cinq-generations-5496>

<https://www.proparco.fr/fr/article/bonnes-pratiques-de-gouvernance-dentreprise-levolution-permanente>

<https://www.quefairelandes.com/la-manufacture-de-couettes-castex-a-dax-150-ans-de-savoir-faire-et-de-qualite-dans-les-landes/>

<https://www.saint-jean-de-luz.com/gastronomie-et-art-de-vivre/les-produits-locaux/la-maison-paries-au-pays-basque/>

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

https://www.sommeliers-international.com/fr/Portraits-de-vignerons/maison-castarede_-une-aventure-familiale-_.aspx

<https://www.sudouest.fr/dordogne/perigueux/dans-la-chaussure-depuis-quatre-generations-9850409.php>

<https://www.sudouest.fr/dordogne/perigueux/en-images-l-histoire-de-michard-ardillier-80-ans-sur-les-boulevards-de-perigueux-3511277.php?csnt=1913e7508c1>

<https://www.sudouest.fr/gironde/libourne/pomerol-la-montee-en-gamme-du-chateau-de-sales-6753851.php>

<https://www.sudouest.fr/gironde/saint-medard-en-jalles/aeronautique-catherineau-un-modele-d-adaptation-depuis-267-ans-4812451.php>

<https://www.sudouest.fr/gironde/saint-medard-en-jalles/cathelineau-a-bacalan-des-artisans-de-haut-vol-9439223.php>

<https://www.sudouest.fr/lachainetvpi/histoires-locales/videos/2023/01/11/qux8mu5>

<https://www.thesocialitefamily.com/fr-fr/media/article/visite-au-coeur-des-ateliers-pinton-felletin-creuse>

<https://www.tourisme-gers.com/armagnac-castarede-mauleon-d-armagnac-124898>

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/entreprise-gouvernance-d-entreprise/>

<https://www.usinenouvelle.com/article/les-etablissements-catherineau-recrutent-et-investissent.N191115>

<https://www.youtube.com/watch?v=FFK7eES28PI>

<https://www.youtube.com/watch?v=MpXe3q3wruc&t=233s>

<https://www.youtube.com/watch?v=n-6sDpTJQOg> (vidéo)

https://www.youtube.com/watch?v=ZEmAAA9-_qQ

<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/deloitte-private/articles/modele-gouvernance-entreprises-familiales.html>

<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/deloitte-private/articles/modele-gouvernance-entreprises-familiales.html>

Annexe 1 : Liste des membres de l'association des Hénokiens (2024)

	Nom de l'entreprise	Année de création	Métier/ activité	Ville
L'Autriche (2 membres)				
1	AE Köchert Juweliere	1814	Bijouterie/ Joaillerie	Vienne
2	J.& L. Lobmeyr	1823	fabrication de verres à boire, de verres décoratifs, de lustres et de miroirs	Vienne
Belgique (2 membres)				
3	D'Ieteren	1805	Distribution automobile, réparation et remplacement de vitrage de véhicules	Bruxelles
4	Pollet	1763	Fabricant et commerçant de produits de nettoyage et d'entretien	Tournai
France (15 membres)				
5	Banque Hottinguer	1786	Banque privée/Banque d'affaires	Paris
6	CATHERINEAU	1750	Aménagements intérieurs de luxe	Bordeaux
7	Champagne BILLECART-SALMON	1818	Maison de champagne	
8	Descours & Cabaud	1782	Fournitures pour les secteurs de l'industrie et du bâtiment	Lyon
9	Editions Henry Lemoine	1 772	Editions musicales	Paris
10	Peugeot établissements Frères	1810	Automobiles	Paris
11	H. Beligné & Fils	1610	Coutellerie	Langres
12	Hugel & Fils	1639	Viticulteur	Riquewih r
13	Jean Roze	1656	Fabricant de soieries	Saint-

				Avertin
14	Louis Latour	1797	Viticulteur	Beaune
15	Mellerio Dits Meller	1613	Bijouterie/ Joaillerie	Paris
16	REVOL	1768	Porcelaine culinaire	Saint-Uze
17	SFCO (ancienne Maison Gradis)	1685	Commerce de toiles, puis, commerce des vins, et enfin Gestion de patrimoine	Paris
18	Thiercelin	1809	Produits naturels végétaux et aromatiques à usage alimentaire et cosmétique	Combs-la-Ville
19	Viellard Migeon & CIE	1796	Hameçons, attaches et produits de soudure	Morvillars
Allemagne (4 membres)				
20	Friedr. Schwarze	1664	Producteur de spiritueux et liqueurs	Oelde
21	Gebr. Schoeller Anker	1733	Fabricant de revêtements de sol	Düren
22	JD Neuhaus	1745	Fabricant de grues et Treuils	Witten-Heven
23	MöllerGroup	1730	Fournisseur de composants et ensembles d'intérieurs de voiture	Bielefeld
Italie (14 membres)				
24	Amarelli	1731	Producteur de réglisse	Rossano-Scalo
25	Augustea	1629	Transport maritime	Naples
26	Cartiera Mantovana	1615	Papetier	Mantova
27	Ditta Bortolo Nardini	1779	Distillateur, Spiritueux	Bassano del Grappa
28	Fabbrica d'Armi Pietro Beretta	1526	Armurerie	Gardone VT
29	Fratelli Plaisance	1733	Producteur de Textiles (lainier)	Biella

30	Garbellotto	1775	Fabricant de fûts, Foudrerie-tonnellerie	Conegliano
31	Guerrieri Rizzardi	1678	Viticulteur	Bardolino
32	Lanificio GB Conte	1757	Production de textile	Schio
33	Stabilimento Colbachini	1745	Fonderie de Cloches, puis diversification (tuyaux en caoutchouc, tissus industriels, articles techniques en silicone et en plastique)	Saccolongo
34	Barberis Canonico Vitale	1663	Fabricant de tissus fins pour la confection de vêtements et production de laine haut de gamme	Pratrivero
35	Acetaia Giusti	1605	Fabricant de vinaigre balsamique	Modena
36	Grondona	1820	Fabricant de biscuits	Via Campomoron
37	Luxardo	1821	Production et commerce de liqueurs	Torreglia (Padova)
Japon (10 membres)				
38	Akafuku	1707	Pâtisserie japonaise (Mochi)	Ise Ville
39	Gekkeikan	1637	Production de saké	Kyoto
40	Hoshi Ryokan	718	Auberge traditionnelle	Komatsu Ishikawa
41	Nakagawa Masashichi Shoten	1716	Fabrication artisanale et distributeur de biens ménagers	la ville de Nara, Nara
42	Okaya	1669	Gestion immobilière	Nagoya
43	Toraya	1600	Pâtisserie japonaise (Wagashi)	Tokyo
44	Yamamotoyama	1690	Fabrication de thés verts japonais et de nori	Tokyo
45	Yamasa	1645	Fabricant de sauce de soja	Choshi, Chiba
46	Zaiso bois	1690	Fourniture de matériaux de construction (Bois et	Nagoya

			contreplaqué)	
47	Nabeya	1560	Fonderie puis fabrication de produits de gabarit de coupe de précision	Gifu-shi
Suisse (5 membres)				
48	Banque Lombard Odier & Cie SA	1796	Banque privée	Genève
49	Les Fils Dreyfus & Cie SA, Banquiers	1813	Banque privée	Bâle
50	Banque Pictet & Cie SA	1805	Banque privée	Genève
51	Gradis 1685	1685	Banque privée axée sur la finance durable (après plusieurs reconversions de l'activité)	Gstaad
52	Groupe Mirabaud	1819	Banque privée	Genève
Les Pays-Bas (2 membres)				
53	De Kuyper Distillers Royales	1695	Spiritueux et Liqueurs	Schiedam
54	Van Eeghen & CO BV	1662	Producteur de compléments alimentaires fonctionnels, Produits pour l'industrie agroalimentaire	Amsterdam
Royaume-Uni (1 membre)				
55	C. Hoare & Co.	1672	Banque privée	Londres
Portugal (1 membre)				
56	Pinto Basto	1771	Services de transport	Lisbonne

Tableau : La liste des Hénokiens (2024)

(Données issues du : Site officiel de l'association des Hénokiens et du Site Wikipédia⁷¹⁵)

⁷¹⁵ URL : <http://www.henokiens.com/content.php?id=5&lg=fr>
https://fr.wikipedia.org/wiki/Les_H%C3%A9nokiens.

Annexe 2 : Guide d'entretien détaillé :

Principales thématiques du guide d'entretien		
Thématiques		Questions
Thème 1	Présentation et questions générales : - Présentation de l'interviewé - Présentation de l'entreprise et de son activité - Présentation de la famille propriétaire et dirigeante	1) Pourriez-vous vous présenter ainsi que l'entreprise que vous dirigez ? 2) Comment l'avez-vous intégrée ? 3) Pouvez-vous me parler un peu de la famille ? Comment a-t-elle fondée l'entreprise ?
Thème 2	Historique de l'entreprise : - Création et les débuts - Evolution de l'entreprise - Faits marquants - Différentes équipes dirigeantes qui se sont succédé - Relation famille / Entreprise	1) Pouvez-vous me raconter un peu l'histoire de l'entreprise ? 2) Pouvez-vous me parler des faits et événements marquants de la vie de l'entreprise ? 3) Quels sont les dirigeants qui se sont succédé ? Comment ont-ils intégré l'entreprise ? 4) Quel rôle la famille a-t-elle joué dans la vie de l'entreprise ? 5) Quel est le degré d'affectio familiae et d'affectio societatis ? 6) Quel est le degré de liens émotionnels famille/entreprise ? 7) Y a-t-il une diminution de l'affectio societatis au niveau des jeunes générations ?
Thème 3	Système de gouvernance et transmission : - Organisation de la gouvernance : de l'entreprise et de la famille - Mise en place de structures et instances de gouvernance	1) Quelles sont les instances de gouvernance existantes ? 2) Y-a-t'il des instances/outils de gouvernance familiale mis en place ? 3) Avec la multiplication des membres familiaux et l'évolution de l'entreprise, comment avez-vous organisé ou réorganisé votre gouvernance ? 4) Comment se sont passées les différentes transmissions, y compris la vôtre ?

	- Evolution du système de gouvernance, l'organisation - Répartition des pouvoirs et responsabilités, - Gestion des conflits - Planification de la transmission - Processus de transmission - Problèmes et obstacles liés à la transmission	5) Quelles sont les difficultés rencontrées durant ces transmissions ? Y a-t-il eu des conflits familiaux à cette occasion ? 6) Quelles sont les règles applicables en matière de : ➤ Répartition du capital et organisation de l'actionnariat ➤ Emploi des membres familiaux ➤ Répartition des pouvoirs et responsabilités ➤ Gestion des intérêts divergents : Famille versus Entreprise ? 7) Un plan de succession a-t-il été élaboré ? 8) Votre processus de succession a-t-il évolué ? Si oui comment, sinon pourquoi ? 9) Quelles sont les instances/outils de gouvernance qui ont été mises en place pour assurer la réussite de la transmission ? 10) Souhaitez-vous transmettre à la génération suivante ? Si oui, avez-vous commencé à y réfléchir ? 11) La génération suivante est-elle impliquée dans l'entreprise ? Un successeur est-il déjà en préparation ?
Thème 4	Résilience et solidité face aux crises : - Principaux crises et bouleversements vécus - Processus de gestion de ces crises - Acteurs clés dans la gestion des crises - Rôle de la famille	1) Pouvez-vous me parler des faits et événements marquants de la vie de l'entreprise ? 2) A-t-elle traversé des crises ? Si oui lesquelles ? ➤ Comment avez-vous surmonté ces crises ? ➤ Quels ont été les acteurs clés dans la gestion de ces crises ? ➤ Quel rôle la famille a-t-elle joué ? 3) Avez-vous vécu des crises internes ? Au sein de la famille ? ➤ Si, oui lesquelles ?

		➤ Comment les avez-vous surmontées ? 4) Comment ces périodes /Evènements ont-ils impacté l'entreprise ainsi que la famille ?
Thème 5	Stratégie et capacités stratégiques : - Choix et évolution stratégiques - Culture et valeurs - Management et rôle du personnel - Relations avec les parties prenantes - Facteurs clés de succès - Innovation versus tradition - Apports de la famille - Position concurrentielle	1) Avez-vous une culture, une identité et des valeurs spécifiques qui régissent votre mode de fonctionnement ? Ont-elles changé ou évolué au fil des siècles ? 2) Etant donné votre longévité, votre stratégie a dû s'adapter et se réinventer au cours du temps : ➤ Comment votre stratégie a-t-elle évolué ? Quelles sont les principaux choix stratégiques opérés jusqu'à présent ? <i>(Remarque questions plus précises et plus ciblées en fonction de l'activité de chaque entreprise étudiée exemple internationalisation, spécialisation, diversification, automatisation des processus de production, développement de stratégie RSE etc)</i> 3) Diriez-vous que le fait que votre entreprise soit de taille humaine l'a aidé se développer et à s'adapter rapidement à son environnement, ou bien au contraire a constitué un frein à sa croissance ? 4) Quelles sont vos ressources et compétences clés ? 5) En évoquant les ressources et les compétences, en ce qui concerne les salariés, quelle a été votre stratégie en matière de ressources humaines ? ➤ Nombre de salariés et ancienneté moyenne ➤ Qu'est ce qui explique l'attachement des employés à votre entreprise ? (à poser seulement si le personnel est ancien) ➤ La fidélisation des membres du personnel 6) En ce qui concerne l'innovation, en quoi consiste votre stratégie ? Comment conciliez-vous innovation et traditions ? 7) Avez-vous développé un savoir-faire spécifique ancestral ?

		8) Quel est votre style de management comment dirigez-vous les personnes qui travaillent avec vous ? Est-il différent de celui des dirigeants familiaux qui vous ont précédé ? 9) Et en ce qui concerne vos partenaires (fournisseurs, banques, communauté locale, etc, comment décririez-vous vos relations avec eux et comment ont-elles évolué au fil du temps ?
Thème 6	Politique financière : - Actionnariat - Politique de dividendes - Politique de financement - Politique d'investissement	1) Quelle appréciation financière portez-vous sur l'entreprise, par rapport à ces points : ➤ Evolution du CA, du bénéfice ➤ La rentabilité économique et financière ➤ Le financement fonds propres versus endettement ➤ La politique de distribution des dividendes ➤ Ouverture du capital aux investisseurs externes ➤ La stratégie d'investissements et la prise de risque ➤ Vision long-terme versus court-terme (pour les investissements) 2) Vous avez fait le choix de ne pas ouvrir votre capital aux investisseurs externes, pourquoi ? (question à poser seulement aux entreprises qui ont fait ce choix). Quelles ont été les conséquences d'un tel choix, notamment sur la famille ?
Thème 7	Synthèse : - Réflexion sur les facteurs de pérennité de l'entreprise - Conseils à donner à des dirigeants d'EF souhaitant pérenniser leurs entreprises	1) Selon vous, pourquoi votre entreprise a-t-elle réussi à survivre au fil des siècles alors que d'autres ont échoué ou ont été dissoutes dès les premières années de leur existence ? 2) Avant de finir, en quelques mots, comment pourriez-vous définir la pérennité d'une entreprise familiale ? 3) Que représente l'entreprise familiale pour vous ? 4) Quels sont vos projets d'avenir ? Comment voyez-vous l'entreprise dans l'avenir et entre les mains de qui ?

		5) Vous faites partie des anciennes entreprises familiales qu'on peut qualifier de pérennes que pouvez-vous conseiller aux jeunes entreprises familiales qui voudraient suivre votre exemple ? 6) Pour terminer, si vous deviez définir la pérennité d'une entreprise familiale multiséculaire comme la vôtre, en quelques mots, que pourriez-vous dire ?

Table des matières

Remerciements.....	6
Sommaire	7
Introduction générale	10
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	28
Chapitre 1 : La pérennité dans le contexte de l'entreprise familiale	30
<i>Section 1 : l'entreprise familiale : les fondamentaux</i>	<i>31</i>
I. Notion d'entreprise familiale : les difficultés d'un consensus.....	31
II. Spécificités et particularités des entreprises familiales :	37
1) La coexistence et l'imbrication de deux systèmes : Famille et Entreprise :	37
2) Les principaux objectifs de l'entreprise familiale :	41
3) Le poids de l'histoire familiale :	43
4) Les performances des entreprises familiales :	44
5) L'arbitrage endettement/indépendance :	49
6) L'arbitrage long terme /court terme :	51
<i>Section 2 : L'entreprise familiale : un modèle de pérennité</i>	<i>53</i>
I. Le concept de pérennité d'entreprise :	53
1) Le paradoxe de la pérennité :	56
2) Processus de formation des stratégies de pérennisation d'une entreprise :	57
II. La pérennité appliquée au contexte de l'entreprise familiale	63
1) Pérennité de l'EF : un phénomène marginal	63
2) Typologie et caractéristiques de la pérennité de l'entreprise familiale :	67
3) Pérennité et ambidextrie des entreprises familiales pérennes :	73
III. Exemples de modèles théoriques représentant la pérennité des entreprises familiales.....	75
1) Du modèle SFB au modèle SFBT :	75
2) Le modèle de Sharma (2009) :	81
<i>Section 3 : les entreprises familiales centenaires : un regain d'intérêt.....</i>	<i>85</i>
I. Le label - Entreprises familiales centenaires.....	85
II. L'association des Hénokiens	88
Chapitre 2 : La gouvernance et la transmission dans l'entreprise familiale pérenne	93
<i>Section 1 : La gouvernance de l'entreprise familiale.....</i>	<i>95</i>
I. Gouvernance d'entreprise : les fondamentaux.....	95
II. Les spécificités de la gouvernance de l'entreprise familiale pérenne.....	97
1) L'intérêt de la mise en place d'une gouvernance familiale :	99
2) Valeurs familiales et gouvernance de l'entreprise familiale :	104
3) La gouvernance de l'entreprise familiale : un outil de gestion des conflits et des problèmes paradoxaux :	107
4) Les stratégies de gouvernance des membres de l'association des Hénokiens :	115
<i>Section 2 : La transmission des entreprises familiales</i>	<i>123</i>
I. Pérennité et transmission de l'entreprise familiale : concepts et chiffres clés	123
II. Transmission et parties prenantes	127
1) La multiplicité des parties prenantes influençant la réussite de la transmission :	128
III. La planification de la transmission managériale	134

IV.	Freins à la succession et sources de résistance	142
V.	Les particularités de la transmission dans les entreprises familiales centenaires	145
1)	Le soutien de la continuité de la famille : choix délibéré ou devoir familial ?.....	146
2)	Une volonté de pérennisation de l'EF mêlée à un sentiment d'appréhension :	148
3)	La planification de la succession en adoptant des règles strictes :.....	148
4)	La favorisation des compétences dans le choix du successeur :	150
Chapitre 3 : Les capacités organisationnelles dans l'entreprise familiale pérenne à l'origine d'avantages concurrentiels durables		153
<i>Section 1 : Un comportement stratégique au service de la pérennité</i>		<i>154</i>
I.	Présentation du cadre théorique mobilisé :	154
II.	Une vision stratégique pragmatique	155
III.	Une politique de financement prudente	157
IV.	Innovation et traditions : deux faces d'une même pièce.....	161
1)	L'innovation et la prise de risque dans l'EF : divergence des points de vue :	161
2)	L'innovation au cœur des préoccupations des dirigeants familiaux :	164
3)	Arbitrage entre traditions et renouvellement : une question de dosage et d'ambidextrie	165
4)	Focus sur les entreprises familiales centenaires :	167
V.	La professionnalisation	175
VI.	Le choix d'une taille « humaine » pour l'entreprise	179
1)	La flexibilité, la réactivité et la proximité :	180
2)	Une convivialité et des conditions de travail propices à la création et à l'innovation	181
<i>Section 2 : Des relations fortes et étroites entre la famille et l'entreprise</i>		<i>183</i>
I.	Un système de valeurs au service de la pérennité	183
II.	Le familiness : un facteur de surperformance des EF	186
1)	Focus sur les entreprises familiales centenaires :	189
III.	Le Stewardship : implication émotionnelle forte de la famille dans l'entreprise	192
<i>Section 3 : Des rapports particuliers aux personnes, au temps et à l'espace</i>		<i>196</i>
I.	L'encastrement : un concept applicable aux EF pérennes	196
II.	Le rapport particulier aux personnes.....	198
1)	La fidélisation des collaborateurs et la valorisation du capital humain au service de la pérennité de l'EF	200
III.	Un rapport particulier au temps	204
IV.	Le rapport à l'espace : un ancrage territorial marqué	209
Chapitre 4 : La résilience de l'entreprise familiale pérenne		211
<i>Section 1 : La résilience organisationnelle : concepts et fondements théoriques.....</i>		<i>213</i>
I.	Présentation du cadre théorique mobilisé	213
II.	Définitions de la résilience	215
III.	La résilience organisationnelle	216
IV.	La gestion de crise et la mise en œuvre de la résilience	217
1)	La résilience perçue comme un processus :	218
<i>Section 2 : La résilience organisationnelle étudiée dans le contexte des entreprises familiales</i>		<i>221</i>
I.	La résilience des entreprises familiales : quelle réalité théorique et empirique ?.....	221
1)	Entreprise familiale et résilience organisationnelle : synthèse des principaux constats théoriques	221
2)	L'entreprise familiale, un atout pour traverser les crises : quelques chiffres	224
II.	Les caractéristiques de l'entreprise résiliente.....	225
III.	Les dimensions de la résilience organisationnelle dans le contexte des entreprises familiales	226
1)	La capacité d'absorption.....	227

2) La capacité de renouvellement.....	231
3) La capacité d'appropriation.....	233
IV. Focus sur les entreprises familiales centenaires.....	235
1) La diversité des difficultés et obstacles d'origine externe :.....	235
2) Des obstacles d'origine interne : les conflits et les désaccords familiaux.....	237
3) Anticiper et gérer les crises et les obstacles : quelles pratiques ?.....	238
<i>Section 3 : Résilience des entreprises et psychologie positive : les entreprises familiales pérennes seraient-elles HERO ?.....</i>	
I. La psychologie organisationnelle positive et le capital psychologique positif.....	243
1) Le capital psychologique positif.....	243
II. Capital psychologique positif et entreprises familiales résilientes	246
Conclusion de la première partie	248
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES HÉNOKIENNES FRANÇAISES ...	254
Chapitre 1 : Méthodologie et stratégie de recherche.....	256
<i>Section 1 : Le positionnement épistémologique : le constructivisme basé sur un raisonnement abductif</i>	
I. Le choix du constructivisme comme positionnement épistémologique	258
II. Le choix de l'abduction comme mode de raisonnement.....	263
<i>Section 2 : La méthode de recherche qualitative</i>	
I. La justification du choix de la méthode de recherche qualitative :.....	266
1) Méthode qualitative versus méthode quantitative : un faux débat	266
2) Le choix de la méthode qualitative	268
<i>Section 3 : La méthode des cas.....</i>	
I. La méthode des cas : définition, utilité et utilisation.....	272
1) Méthode des cas : quelles caractéristiques ?	276
2) Choix de l'étude de cas multiples	279
3) La constitution de l'échantillon et le choix des cas.....	281
<i>Section 4 : Les étapes de la recherche.....</i>	
I. Définition du cadre conceptuel de la recherche.....	296
II. Le recueil des données	299
1) Les entretiens :.....	300
III. L'analyse des données	308
1) Outils et moyens mobilisés pour l'analyse des données :	308
2) Typologie et étapes de l'analyse des cas :	309
IV. Limites de la recherche relatives à la collecte et à l'analyse des données	317
Chapitre 2 : Analyse intra-cas.....	320
<i>Section 1 : La Brosserie Brenet.....</i>	
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	321
II. Gouvernance et transmission.....	331
1) Structure de l'actionnariat	331
2) Instances de gouvernance :.....	333
3) Transmission :	334
III. Résilience et gestion des crises	340
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	343
1) Evolution stratégique de l'entreprise	343
2) Capacités organisationnelles distinctives	344

3) Particularités de la politique financière	349
<i>Section 2 : Michard Ardillier (Bordeaux)</i>	351
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	351
II. Gouvernance et transmission	356
1) Structure de l'actionnariat	356
2) Instances de gouvernance :	356
3) La transmission :	358
III. Résilience et gestion des crises	360
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	363
1) Evolution stratégique de l'entreprise	363
2) Capacités organisationnelles distinctives	363
3) Particularités de la politique financière :	367
<i>Section 3 : Les Ateliers Pinton</i>	369
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	369
II. Gouvernance et transmission	373
1) Structure de l'actionnariat	373
2) Instances de gouvernance :	375
3) Transmission	378
III. Résilience et gestion des crises	382
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	386
1) Evolution stratégique de l'entreprise	386
2) Capacités organisationnelles distinctives	389
3) Particularités de la politique financière	398
<i>Section 4 : Manufacture Castex</i>	400
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	400
II. Gouvernance et transmission	402
1) Structure de l'actionnariat	402
2) Instances de gouvernance :	403
3) Transmission	405
III. Résilience et gestion des crises	409
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	413
1) Evolution stratégique de l'entreprise :	413
2) Capacités organisationnelles distinctives	416
3) Particularités de la politique financière	421
<i>Section 5 : Maison Pariès</i>	423
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	423
II. Gouvernance et transmission	426
1) Structure de l'actionnariat :	426
2) Instances de gouvernance :	427
3) Transmission :	428
III. Résilience et gestion des crises	433
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	434
1) Evolution stratégique de l'entreprise	434
2) Capacités organisationnelles distinctives	435
3) Particularités de la politique financière	441
<i>Section 6 : Ollet Fourreau et fils - Château Haut-Surget</i>	443
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	443
II. Gouvernance et transmission	445
1) Structure de l'actionnariat	445
2) Instances de gouvernance :	446

3) Transmission :	447
III. Résilience et gestion des crises	450
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	452
1) Evolution stratégique de l'entreprise	452
2) Capacités organisationnelles distinctives	453
3) Particularités de la politique financière	455
<i>Section 7 : Maison Castarède.....</i>	<i>457</i>
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	457
II. Gouvernance et transmission.....	460
1) Structure de l'actionnariat	460
2) Instances de gouvernance :	460
3) La transmission	461
III. Résilience et gestion des crises	464
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	468
1) Evolution stratégique de l'entreprise	468
2) Capacités organisationnelles distinctives	470
3) Particularités de la politique financière	475
<i>Section 8 : Château de Sales</i>	<i>476</i>
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	476
II. Gouvernance et transmission.....	481
1) Structure de l'actionnariat	481
2) Instances de gouvernance :	482
3) Transmission :	484
III. Résilience et gestion des crises	489
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	490
1) Evolution stratégique de l'entreprise	490
2) Capacités organisationnelles distinctives	491
3) Particularités de la politique financière	495
<i>Section 9 : Etablissements Catherineau</i>	<i>497</i>
I. Présentation et aperçu historique de l'entreprise	497
II. Gouvernance et transmission.....	508
1) Structure de l'actionnariat	508
2) Instances de gouvernance :	508
3) Transmission :	510
III. Résilience et gestion des crises	513
IV. Développement stratégique et capacités organisationnelles	517
1) Evolution stratégique de l'entreprise	517
2) Capacités organisationnelles distinctives	519
3) Particularités de la politique financière	529
Chapitre 3 : Analyse inter-cas et présentation des résultats	530
<i>Section 1 : Aspects liés à la gouvernance et à la transmission.....</i>	<i>532</i>
I. Formes de pérennités présentes dans les entreprises étudiées	532
II. Structure de l'actionnariat.....	534
1) Un périmètre familial restreint et limité	534
2) Actionnariat exclusivement familial et de taille réduite	535
3) Le rôle joué par le droit d'ainesse	536
III. L'organisation de la gouvernance	537
1) Absence ou quasi-inexistence d'une gouvernance familiale : pourquoi ?	538
2) La gestion des conflits	540
IV. La transmission	546

1) Planification :	546
2) Modalités de transfert de la propriété	549
3) Déroulement de la transmission :	551
<i>Section 2 : Aspects liés à la gestion des crises</i>	560
I. Mécanismes et stratégies de gestion des crises :	560
II. Aspects liés aux dimensions de la résilience organisationnelle :	562
III. Présence des dimensions du PsyCap	566
<i>Section 3 : Aspects liés à la stratégie et au développement d'avantages compétitifs durables</i>	570
I. Stratégies business et voies de développement :	570
1) Identification d'un modèle stratégique propre aux entreprises Hénokiennes étudiées	571
II. Particularités de la politique financière des entreprises étudiées	573
III. Origines des avantages concurrentiels et facteurs clés de succès durable :	576
Chapitre 4 : Proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des PME Hénokiennes et discussion	584
<i>Section 1 : Proposition d'un modèle conceptuel explicatif de la pérennité des entreprises Hénokiennes</i>	585
I. Explication du modèle	587
II. HISTOIRE : un acronyme pour décrire les principales caractéristiques des entreprises Hénokiennes	609
<i>Section 2 : Proposition d'un corpus de bonnes pratiques favorisant la pérennité d'une entreprise familiale</i>	612
Conclusion de la deuxième partie	617
Conclusion générale	619
Références bibliographiques	627
Annexes	662
Table des matières	671