

-Pérennité et profit à long terme-

Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher? Proposition d'une méthodologie d'investigation.

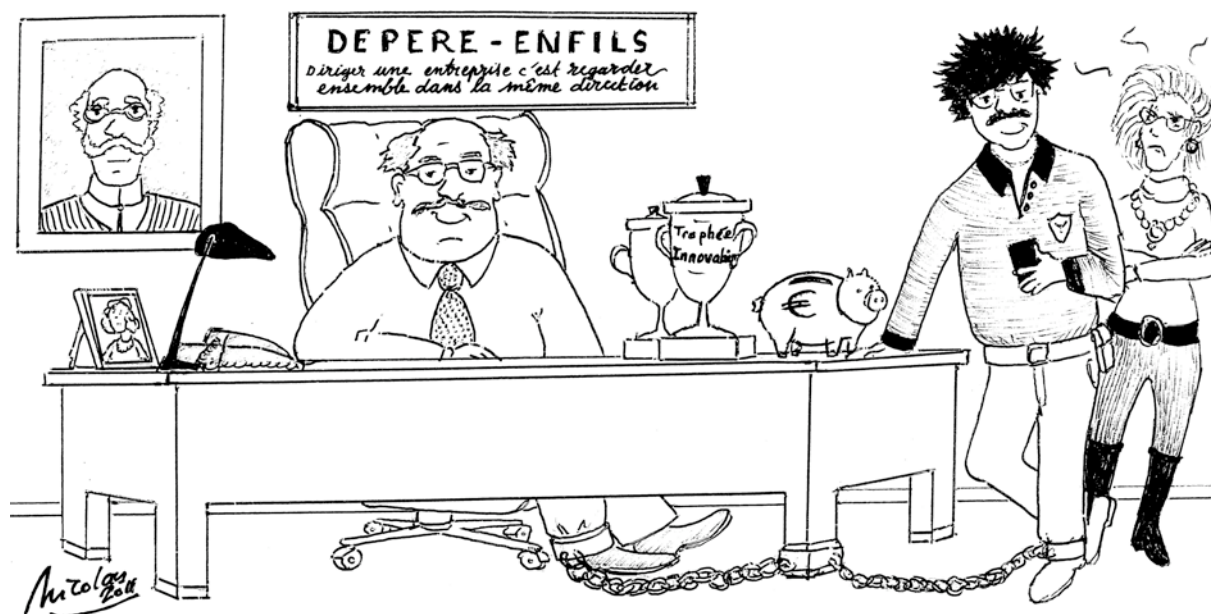
Nicolas ANTHEAUME (nicolas.antheaume@univ-nantes.fr), Dominique BARBELIVIEN (dominique.barbelivien@univ-nantes.fr), Paulette ROBIC (paulette.robic@univ-nantes.fr), LEMNA – Université de Nantes

Résumé : Dans cet article nous nous intéressons à la manière dont les entreprises familiales assurent le profit à long terme. Nous associons le profit à long terme à la garantie de la pérennité. Nous étudions des entreprises familiales pérennes, ayant démontré leur capacité à générer du profit sur le long terme, pour chercher à identifier les clefs de cette pérennité. La trajectoire de quatre entreprises familiales depuis au moins deux générations est analysée de manière détaillée et contrastée avec dix autres monographies d'entreprises familiales réalisées par des étudiants de M1. A partir de cette étude, il apparaît que les similitudes identifiées dans la littérature entre la gestion pérenne des entreprises familiales et le développement durable, fondée sur l'articulation de différents systèmes de valeur, se vérifient en partie. Les entreprises étudiées possèdent en outre une capacité à gérer la dialectique rupture-continuité. Ce travail exploratoire nous a permis de tester une méthodologie d'investigation qui sera étendue à d'autres entreprises.

Mots clefs : entreprises familiales, long terme, pérennité, développement durable, articulation.

Abstract : In this article we investigate the way family businesses ensure long term profit. We associate long term profit to the warranty of longevity. We study family businesses which have demonstrated their ability to demonstrate long term profit so as to identify the key success factors to their longevity. The history of four family businesses which have existed for at least two generations is analysed in detail and contrasted with 10 cases studies carried out by Master's degree students. Based on our analysis, it turns out that the similarities we identified in the literature, between the longevity of family businesses and the sustainable development concept are partly verified. These similarities are based on the ability to articulate different value systems and to manage the dialectics between continuity and disruption. This exploratory work has enabled us to test our investigation methodology in view of extending it to other companies.

Key words: family businesses, longevity, long term, sustainable development, articulation.



Trois générations d'entrepreneurs familiaux : entre continuité et rupture

Introduction

Il n'est plus besoin de rappeler l'importance des entreprises familiales dans le tissu économique (Allouche et Aman, 2000 ; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004) Pourtant Selon Faccio et Lang (2002), elles seraient 30% seulement à franchir le cap de la 2^{ème} génération et 15% celui de la 3^{ème} génération.

Dans le contexte de crise financière et économique, voire de crise du modèle capitaliste, la pérennité des entreprises familiales devient une question fondamentale. A la fois leur importance dans le tissu économique, quel que soit le pays et d'autre part le faible taux de transmission d'une génération à une autre ont intéressé des auteurs comme Blondel et Dumas (2008).

Dans le prolongement d'études précédentes sur les entreprises familiales (Robic 2009) nous considérerons avec Daumas (2006) « qu'une entreprise est familiale lorsque la famille possède une part suffisante du capital pour lui permettre de contrôler les décisions stratégiques de l'entreprise, de choisir les dirigeants, de décider de sa transmission, et d'imposer ses valeurs à l'entreprise ».

Il s'agira ici de s'intéresser à ces rares entreprises familiales qui ont franchi le cap de la seconde, voire de la troisième génération pour comprendre leur fonctionnement et, ainsi, leur pérennité. En ce sens nous étudierons les entreprises « qui durent toujours »¹. Nous rejoignons ici les rares chercheurs qui se sont emparés de cette question de la pérennité des entreprises, parmi lesquelles les entreprises familiales (Mignon, 2000 ; Blondel et Dumas, 2008). Nous inscrivons notre travail dans la perspective de celui de Mignon (2000) qui montre que « le mode de contrôle familial, leur permet de poursuivre en toute liberté des objectifs de pérennité » (p. 169) et de s'éloigner ainsi des contraintes des marchés financiers. Pour le dire autrement, nous défendons la thèse selon laquelle les entreprises familiales pérennes, privilégient le profit à long terme comme condition de leur survie à un profit à court terme et font ainsi du développement durable sans l'afficher.

Pour soutenir notre thèse nous avons observé, selon une approche exploratoire, la trajectoire stratégique et organisationnelle de quatre entreprises familiales qui sont à la troisième génération ou en passe de l'être. Pour ce faire, une revue de la littérature nous a guidés dans la construction d'une grille d'entretien. Des entretiens ont été réalisés en face à face. Ils ont systématiquement fait l'objet d'une retranscription et ont été complétés par l'analyse de documents publics ou internes sur ces entreprises. Notre analyse des entretiens a été inductive et interprétative, avec comme objectif d'identifier les facteurs de pérennité de ces entreprises.

La première partie de cet article présente une revue de la littérature sur la pérennité des entreprises familiales. La deuxième partie restitue, après avoir présenté notre méthodologie, les résultats de notre analyse de quatre entreprises, familiales depuis au moins deux générations. Cette analyse est contrastée, quand cela est pertinent, avec l'étude de dix monographies réalisées par des étudiants de niveau Master 1, sur des entreprises familiales, dont certaines ne franchiront justement pas le cap de la prochaine génération.

1. Un regard théorique sur la question de la pérennité des entreprises familiales

Notre revue de la littérature nous a permis d'identifier deux facteurs explicatifs principaux de la pérennité des entreprises familiales : la capacité à articuler rupture et continuité et celle à articuler différents réseaux. C'est à ce stade que nous dressons un parallèle avec le

¹ En référence à la définition du dictionnaire Robert

développement durable, qui réside dans la capacité à articuler l'économique, le social et l'environnement. C'est dans cette capacité d'articulation que réside selon nous la pérennité des entreprises familiales que nous avons étudié et le fait qu'elles mènent, sans l'afficher, des politiques de développement durable.

1.1. Pérennité entre rupture-continuité et adaptation-action

Dans leurs travaux centrés sur la question de la pérennité des entreprises familiales, Mignon (2000) et Brechet (2010), parlent respectivement et à dix ans d'intervalle d'objectif de pérennité comme caractéristique des entreprises pérennes plutôt que d'objectif de profit. Le profit n'est là qu'en tant que moyen d'atteindre les objectifs de pérennité et plus en amont le projet de l'entreprise voire de la famille. Les entreprises familiales font de la pérennité un objectif qui allie *adaptation et action* d'une part et *continuité et rupture* d'autre part. Dans ses travaux sur les trajectoires des grandes entreprises familiales durant les Trente Glorieuses, Daumas (2006) montre la permanence du capitalisme familial. Alors que la théorie économique promettait et encourageait la disparition du capitalisme familial au profit du capitalisme managérial, la réalité veut que le capitalisme familial ait non seulement résisté aux crises mais ce soit renforcé en tout cas pour les grandes entreprises familiales. Ainsi ces dernières font montre d'une grande longévité, ont résisté à plusieurs crises et modes tant internes qu'externes. Elles ont résisté à des ruptures à la fois économiques, politiques et technologiques, sociales et familiales. Elles ont su d'une part s'adapter et agir face aux contraintes de l'environnement tant interne qu'externe, et par ailleurs être en *rupture et continuité*, et ainsi se développer de manière durable en empruntant des chemins différenciés.

En conséquence de cette revue de la littérature, nous avons consacré une partie de notre grille d'entretien à identifier ce qui a changé et ce qui est resté permanent dans les entreprises étudiées, nous demandons notamment aux personnes rencontrées de nous parler d'exemples de crises qu'ont vécues leurs entreprises et qu'elles connaissent bien, La grille d'entretien figure en annexe.

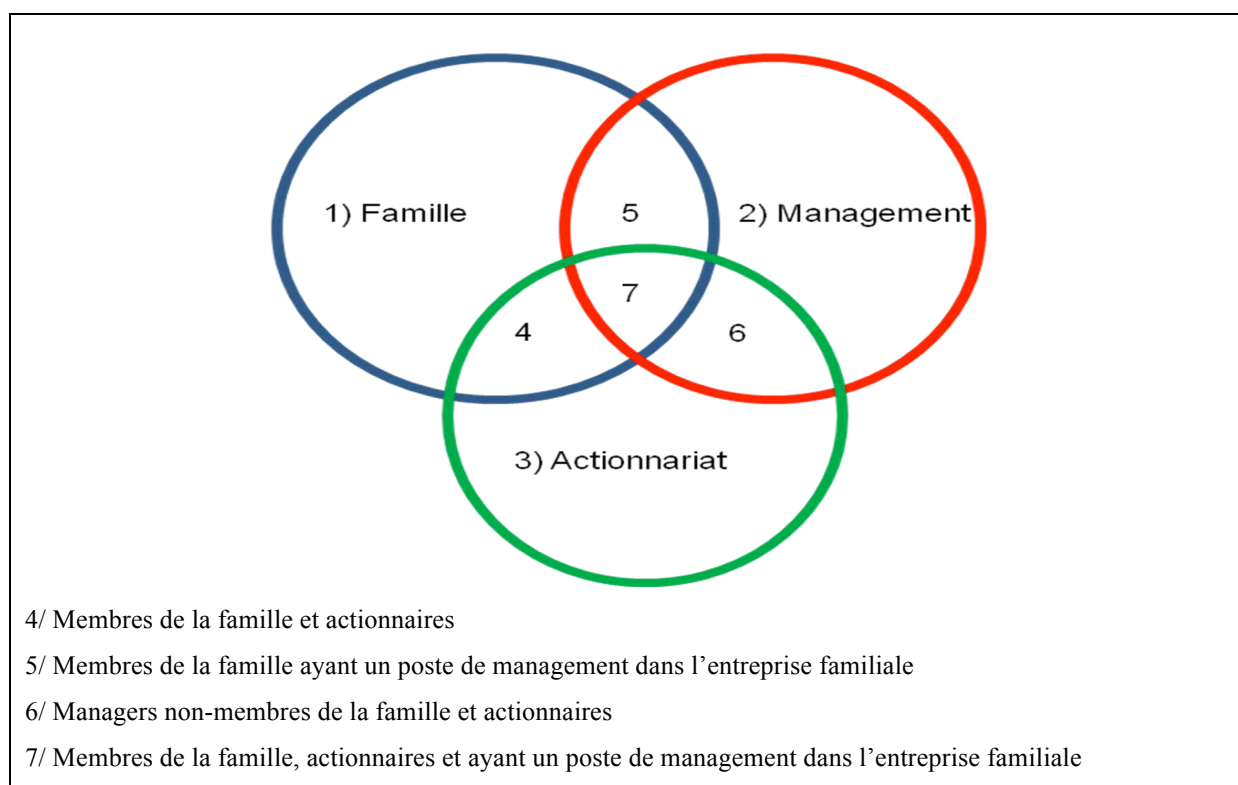
1.2. Pérennité et réseaux sociaux ou familiaux : intersection ou imbrication ?

Selon Allouche et Amann (2002) l'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale se trouve à l'intersection de deux systèmes de valeurs : celui généré par le fonctionnement de la famille et

celui généré par le fonctionnement de l'entreprise et se trouve mis en tension entre ces deux systèmes. S'y ajoute aussi éventuellement sa volonté personnelle de pérenniser sa présence dans l'entreprise. On peut alors se demander si les entreprises familiales qui s'inscrivent dans la durée sont celles qui arrivent à trouver le bon équilibre entre les deux systèmes de valeur.

Les actionnaires et dirigeants sont membres de la famille, ce qui laisserait supposer, une absence de séparation entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants. Pourtant, en citant les travaux de Neubaer et alii, 1988, Allouche et Amann (2002) montrent bien qu'il existe une grande diversité de rôles et d'intérêts au sein même de la famille, comme cela est illustré par la figure 1. Des membres de la famille peuvent avoir le statut de salariés, de dirigeant, de simples actionnaires, de membres du conseil d'administration, de dirigeants ... et du fait des rôles qu'ils occupent au sein de l'entreprise, ils vont défendre ou représenter des intérêts différents.

Figure 1 : Le système entreprise familiale



On peut alors se demander si la longévité d'une entreprise familiale vient du fait que les membres de la famille se partagent les rôles au sein des différents organes. Certains parleraient au nom des intérêts de la famille, en représentant une position extérieure à l'entreprise, d'autres au nom de l'entreprise, en ayant une position plus engagée dans la

direction de l'entreprise. Où alors donnent-elles un poids à des membres extérieurs à la famille pour réguler les tensions ? Lors des entretiens, nous serons attentifs à ces éléments identifiés dans la littérature.

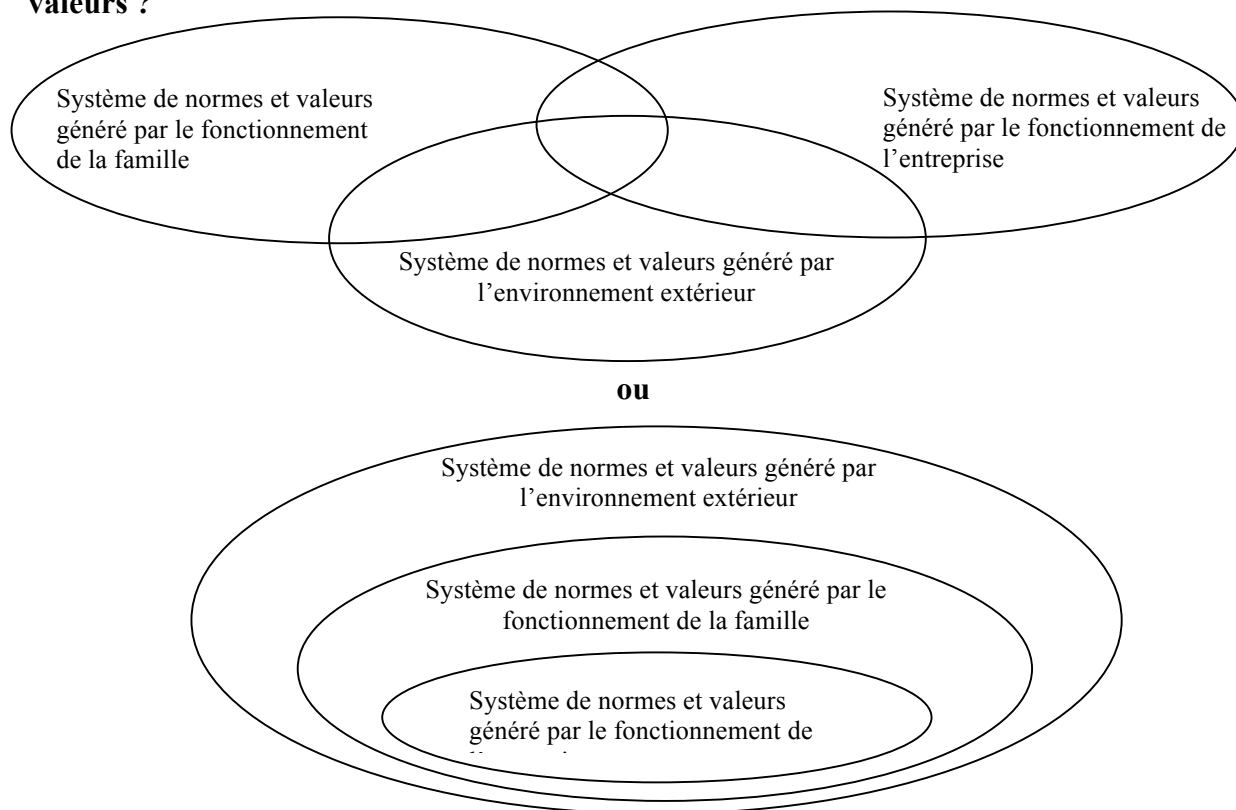
Allouche et Amann (2002) abordent également le thème des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Ils soulignent que dans le cas des entreprises familiales, la confiance joue un rôle plus important. Les partenaires/parties prenantes sont traitées, par extension, « comme la famille », avec une approche de long terme des relations. Ils proposent donc une lecture des pratiques stratégiques des entreprises familiales à travers le développement et de l'activation de trois réseaux sociaux (famille, interne, externe) en référence à la théorie des réseaux sociaux. La pérennité des entreprises familiales correspondrait alors à l'aptitude à développer et activer trois réseaux simultanément en référence à la théorie de l'encastrement (Granovetter, 1985). Ce qui fait dire à Hirigoyen (2007) que la pérennité des entreprises familiales c'est l'aptitude à articuler le projet familial et le projet « entreprise ».

Robic (2007) aborde justement cette notion d'articulation à travers le concept d'encastrement. A travers l'étude de cas d'une entreprise familiale à un moment de rupture environnementale elle montre que le management stratégique de telles situations se fait par interrelation entre les différentes sphères dans lesquelles l'entreprise évolue sous l'action des réseaux qu'elle a su développer. Ainsi l'encastrement génère des orientations stratégiques qui peuvent paraître « paradoxales » dans une vision strictement stratégique mais « naturelles » et surtout pertinentes, efficaces dans une approche socioéconomique. Plus qu'une gestion de systèmes en intersection les uns avec les autres, elle fait apparaître une imbrication des systèmes les uns dans les autres : le système « entreprise familiale » se trouve imbriqué à l'intérieur du système « famille » et ne peut être traité séparément de ce dernier ; le système famille se trouve lui-même imbriqué dans un environnement socio-économique plus vaste et ne peut se penser indépendamment de lui.

Ainsi, au lieu d'intersections nous avons un encastrement du système « entreprise » à l'intérieur du système famille. La stratégie de l'entreprise familiale se comprend à partir de la manière dont elle est encadrée à l'intérieur du système familial et soumise à celui-ci, plutôt qu'à partir d'un raisonnement d'optimisation économique. Ceci est un élément que nous tenterons d'identifier lors de nos entretiens.

La longévité reposerait donc, si on en croit ces auteurs, sur la capacité à articuler différents projets et réseaux correspondant à des intérêts parfois contradictoires : soit par intersection, soit par imbrication. Ce qui amène une question qui peut-être résumée par la figure 2.

Figure 2 : Les entreprises familiales intersection ou imbrication de multiples systèmes de valeurs ?



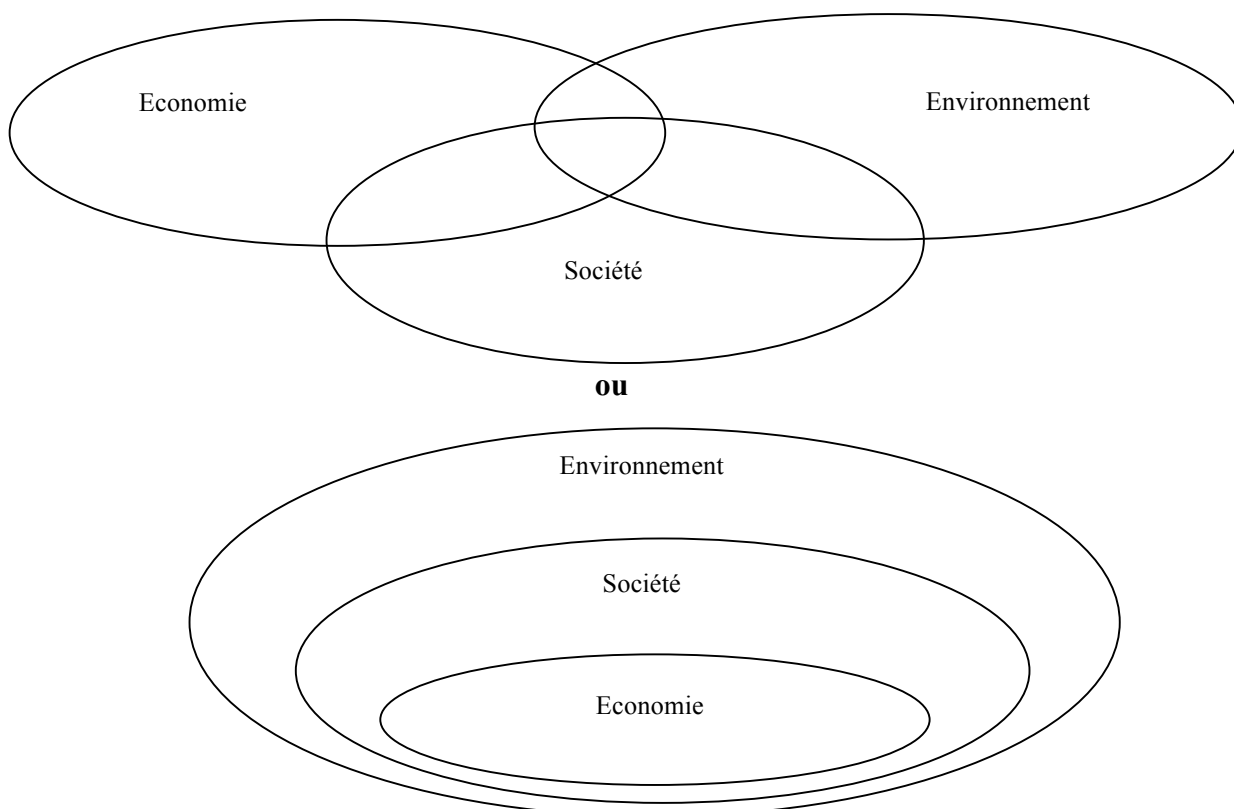
C'est sur ce point : le savoir faire dans l'intersection ou l'imbrication, et la gestion de contraintes, dans une optique de long terme, qu'il est possible de dresser un parallèle avec le développement durable.

1.3. Le parallèle avec le développement durable

Le texte le plus cité sur le développement durable (World Commission on Environment and Development, 1987) définit ce dernier comme étant un mode de développement qui satisfait aux besoins des générations actuelles mais qui ne porte pas atteinte aux possibilités de développement des générations futures. Mitcham (1995) le présente comme un idéal qui vise à réconcilier deux réalités parfois contradictoires : d'un côté la nécessité de penser les limites de la croissance, dans la lignée des travaux du Club de Rome (Meadows et al, 1972), de l'autre un besoin réel de développement. Le mode d'emploi pour réconcilier ces deux

demandes impératives reste à écrire ajoute l'auteur. Selon Desta (2005) différentes communauté d'intérêt (religieuses, issues du monde de l'entreprise, académiques, politiques, ...) ont justement apporté des modes d'emploi de cette articulation centrées sur leur propre vision du monde. Par exemple, pour des représentants du monde de l'entreprise, le développement durable sera décliné à travers la notion d'éco-efficience, qui combine des impératifs économiques avec ceux de respect de l'environnement et permettent à la société de bénéficier sur le plus long terme de ressources naturelles. La pérennité est pensée en termes de survie des sociétés humaines sur terre. Pour des représentants d'une association écologiste radicale, le développement durable passera par l'abandon d'une vision anthropo-centrée du monde pour tenir compte des besoins des autres être vivants sur terre. La pérennité est pensée en termes de pérennité de formes vie sur terre. A travers cette diversité de définitions s'affrontent deux visions du développement durable résumées par la figure 3.

Figure 3 : (d'après Mebratu, 1998, Passet, 1996), le développement durable, intersection ou imbrication de trois systèmes ?



Dans le premier cas de la figure 3, les trois systèmes, économie, environnement et société sont pensés comme des systèmes indépendants qui peuvent être traités séparément. La zone

d'intersection entre les trois zones est réputée correspondre au développement durable. Toute activité en dehors de ces trois zones est réputée générer de la contradiction entre les trois sphères. Dans le deuxième cas de la figure 3, les sphères de l'économie et du social ne peuvent se penser en dehors de la sphère environnementale, qui conditionne l'existence des deux autres. Les interactions entre les sphères sont gérées par des processus qui n'appartiennent pas spécifiquement à l'un des systèmes mais peuvent se trouver à cheval sur deux ou trois sphères.

En résumé, à travers l'analyse de quatre entreprises, que nous allons désormais présenter, nous serons attentifs à :

- La gestion de l'articulation rupture-continuité ;
- L'existence d'intersections et/ou d'imbrications entre les systèmes « entreprise », « famille » et « société », selon un modèle fort similaire au concept de développement durable..

2. L'analyse de quatre entreprises

2.1 Présentation des quatre entreprises étudiées et méthodologie

Nous avons étudié quatre entreprises familiales. Leur sélection a été effectuée par opportunité, avec comme seul critère d'avoir accès des entreprises familiales depuis deux générations au moins. Trois sur quatre le sont depuis trois générations ou plus. Trois sur quatre des familles propriétaires apparaissent au classement des 500 plus grandes fortunes de France. Trois sur quatre ont une activité liée au secteur du BTP. Trois sur quatre sont gérées directement par un membre de la famille. Les caractéristiques de ces quatre entreprises, dont les noms ont été modifiés, sont présentées dans le tableau n°1. Les chiffres ont également été arrondis à la hausse où la baisse, sans toutefois altérer la description de la réalité.

Méthodologie

Dans chaque entreprise nous avons rencontré au minimum une personne pour un entretien en face à face. Chaque entretien a été enregistré et a fait l'objet d'une transcription. Les durées d'entretien et les sources documentaires complémentaires sont indiquées dans le tableau n°1. Les entretiens ont été effectués à partir de la grille d'entretien semi-directif présentée en annexe 1. Chacun des co-auteurs, sur la base des entretiens relus et des documents

complémentaires, a présenté par écrit ce qui, selon lui, expliquait la pérennité de chacune des entreprises étudiées, et selon quelles informations contenues dans les entretiens ou les documents il exprimait ce point de vue.

Tableau n°1 : Présentation des quatre entreprises étudiées et des personnes rencontrées

Nom entreprise	Grosoeuvre	Bulldoze	Cariole	Vandamat
Historique	1 ^{ère} origines en 1889, création de société anonyme en 1935. Maçonnerie, puis béton, puis gros œuvre et méthodes de préfabrication. Familiale depuis 5 générations.	Création de l'entreprise en 1897 par Constant Bulldoze. Terrassements, puis travaux publics, puis gestion de décharges. Projets de zones d'activité écologiques.	1 ^{ère} origines en 1932. Artisan menuisier. 1962 : production de caravanes. 1972 : production de campings cars. 1990 et 2000 rachat de concurrents.	Création de l'entreprise en 1907. Apparition d'une activité de négoce en 1945. Introduction en bourse en 1990. Fabrication, achat et vente de matériaux de construction.
Chiffres clefs 2009	C.A. de 10 M€ 76 employés.	452 ^e fortune de France. C.A. de 300 M€ 1 600 employés, dont 90% dans grand ouest.	367 ^e fortune de France. C.A. 150 M€. 720 employés.	332 ^e fortune de France. C.A. 600 M€. Plus de 3 000 employés.
Situation familiale.	Deux cousins associés à parts égales. Un dirigeant, un directeur technique.	La famille possède 100% de l'entreprise et est dirigée par un membre de la famille.	La famille possède 100% de l'entreprise. Les fondateurs, mari et femme sont en position de direction non exécutive. Le directeur général opérationnel n'est pas membre de la famille.	Les deux familles propriétaires possèdent 60% des actions. Le directeur général n'est pas membre de la famille. L'entreprise est cotée en bourse.
Territoire d'action	Vendée, Nantes, Angers.	Le grand ouest + chantiers nationaux et internationaux.	Europe.	International (développement récent des premières activités en Chine).
Personnes rencontrées	Le directeur général, sa mère, sa sœur. Membres de la famille propriétaire.	Le directeur général. Membre de la famille propriétaire.	Le propriétaire président non exécutif et son épouse.	Le directeur général (non membre des familles propriétaires).
Lieu de la rencontre	A l'Université pour le 1 ^{er} rendez-vous. Dans l'entreprise pour les autres.	Dans l'entreprise.	A l'Université.	Dans l'entreprise.
Durée des entretiens	1 ^{er} entretien : 2h 2 ^{ème} entretiens : une demi-journée dans l'entreprise.	1h	2h30	45 minutes.
Sources documentaires complémen taires (et nature de ces sources).	Plaquettes commerciales (publique). Organigrammes et évolution des montages juridiques de l'entreprise (interne).	Site web et plaquettes commerciales (publique).	Revue de presse fournie par l'entreprise. Monographie effectuée par des étudiants de M1.	Site web. Rapports annuels et plaquettes commerciale. Ouvrage retraçant les 100 ans de l'entreprise (publique). Monographie par des étudiants de M1.

Ensuite, par rapport à des mots clefs contenus dans la grille de lecture (chef d'entreprise, entreprise familiale, croissance, crise, succession, famille, réseau, territoire, valeur) chaque co-auteur a relevé le sens que donnait à ces mots la personne interrogée. Le tableau n°2 présente un extrait d'analyse du sens donné à ces mots clefs dans un des entretiens effectués.

Tableau n°2 : Associations d'idées / mots clefs – exemple d'analyse d'un entretien

Chef d'entreprise : – fils de ... - non choix – pas de fierté – pas leader

Entreprise familiale : Ferrari, tourne tout seul, faire tourner la boutique, trésorerie importante, pas de risque, ne pas trop grandir.

Croissance : ne pas prendre de risque, faire nous même (croissance organique), innovation produit, service, filialisation, ne pas acheter les erreurs des autres, essaimer, créer des « territoires », ...

Crise : famille, travaux dans la maison familiale, gestion à l'économie, recherche d'économies, recentrer, prendre plus de risques que d'habitude sur les chantiers.

Succession : conflit, planification, volonté, continuité.

Famille : Admiration du père, Conflit : père-fils (associé de FP), non-dit (évitement), communication à l'économie (sous entendus, communication non verbale, ...).

Réseau : apprendre le métier, se faire des relations, contribuer à faire vivre une structure.

Valeurs : Elles se perdent. Valeurs de vieille entreprise : qualité, organisation, sécurité, engagement.

Enfin, chaque co-auteur a effectué un pronostic sur quelles entreprises avaient les meilleures chances de franchir le cap de la prochaine génération, en justifiant son choix par écrit.

Les trois dépouillements et analyses séparées des co-auteurs ont ensuite été confrontés au cours d'une réunion. Les convergences entre les analyses effectuées ont été identifiées. Les rares divergences (inférieures à 10% des points analysés) ont été débattues. Chacun a du argumenter son interprétation et les trois co-auteurs parvenir à une interprétation commune. A l'issue de ces discussions, il n'est pas resté de points de divergence. C'est donc une analyse commune, construite à partir du recoupement entre trois analyses individuelles, qui a été effectuée.

En comparant l'analyse de chaque entreprise, nous avons ensuite tenté d'identifier des zones de convergences et de divergence entre les entreprises étudiées et nous en avons tiré des premières conclusions sur les causes explicatives de la pérennité des entreprises étudiées, en faisant le lien avec notre revue de la littérature.

Dans un deuxième temps, là où cela était possible et pertinent, nous avons contrasté cette analyse avec l'étude de 10 monographies d'entreprises réalisées par des étudiants de niveau M1.

Notre approche est donc inductive et interprétative. La validation de nos résultats repose sur une analyse séparée par chacun des trois auteurs puis sur une confrontation de ces analyses. Dans une des quatre entreprises (Grosoeuvre), nous avons rencontré le chef d'entreprise pour restituer les résultats de notre analyse.

Nous commencerons par présenter une analyse des mots clefs associés à la pérennité des entreprises étudiées, et de ceux des mots clefs qui reviennent systématiquement pour chacune des quatre entreprises. Nous chercherons ensuite à identifier s'il existe d'autres caractéristiques communes en termes de gouvernance, de situations familiales, d'associations à des mots clefs qui peuvent constituer des éléments explicatifs complémentaires de cette longévité.

Nous reproduirons la même démarche d'analyse à partir de notre diagnostic sur quelles entreprises franchiront selon nous le cap de la génération suivante.

2.2. Facteurs explicatifs de la pérennité des entreprises étudiés : innovation et territoires de compétences.

Le tableau n°3 recense les mots clefs que nous avons associés à la longévité des entreprises étudiées. Les mots clefs qui ressortent dans chaque entreprise sont l'innovation et les territoires de compétences.

Tableau n°3 : Mots-clef associés à la longévité de chacune des entreprises étudiées

Cariolle	Grozeuvre	Vandamat	Bulldoze
Chef d'entreprise discipliné qui s'assume	Sens du devoir et style du chef d'entreprise	Investissement dans socle familial qui transcende conflits	Investissement dans socle familial qui transcende conflits
Le produit / la spécialisation	Le produit / la spécialisation	Relations familiales formalisées	Relations familiales formalisées
Rôle de l'épouse	Rôle salariés historiques	Valeurs incarnées par l'entreprise	Fort réseau local
Situation familiale simplifiée	Essaimage	Stratégie volontariste	Rôle salariés historiques
Innovation	Innovation	Innovation	Stratégie volontariste
Territoires de compétences, capacité à se coordonner	Territoires de compétences, capacité à se coordonner	Territoire de compétences, capacité à se coordonner	Innovation
			Territoire de compétences, capacité à se coordonner

Nous remarquons à la lecture de ce tableau que la longévité de chaque entreprise s'explique par une combinaison de facteurs spécifiques, contingents. Notre échantillon n'est pas suffisamment important pour en tirer une typologie qui soit représentative. En revanche, dans les quatre entreprises, l'innovation et les territoires de compétences apparaissent comme des facteurs communs. Ces mots clefs ont un contenu différent d'une entreprise à une autre. Nous proposons de l'étudier. Commençons par l'innovation.

Une capacité d'innovation multiforme

Dans les quatre entreprises étudiées, nous avons identifié des innovations en termes juridique, organisationnel, de produit, de méthodes de production, de métier. Les entreprises familiales pérennes sont un lieu d'innovation multiforme. Nous retiendrons deux exemples parmi les entreprises étudiées où toutes les formes d'innovation identifiées étaient présentes.

Chez Grozeuvre, l'innovation se manifeste dans l'évolution des statuts juridiques. L'entreprise est passée du statut d'artisan à celle de société anonyme, puis a pratiqué des montages juridiques sophistiqués, avec des holdings financières, pour faciliter la transmission

de l'entreprise d'une génération à une autre. L'organisation a également évolué ; dans les années 60 se sont mis en place des outils de gestion formalisés, notamment dans le domaine du calcul de coût. La mise en place de ces outils, notamment ceux de calcul de coût, a elle-même amené des évolutions en termes de métier en amenant l'entreprise à se spécialiser dans le gros œuvre. Les innovations ont également concerné les produits : l'entreprise c'est spécialisée dans le béton, cherche aujourd'hui à développer des bétons isolants par le biais d'un contrat de recherche. Elle innove également dans le domaine des méthodes de production, en développant des protocoles de travail qui diminuent la pénibilité et des méthodes de préfabrication des éléments en béton, qui diminuent l'espace occupé sur les chantiers. Elle a même créé une filiale spécialisée dans les méthodes de préfabrication, qui vend ses services à d'autres entreprises du BTP, y compris des concurrents potentiels. En période de crise, l'entreprise n'hésite pas à tenter de nouveaux métiers, notamment dans la brique, pour conserver son activité économique.

Chez Cariole, l'innovation se manifeste sur le plan juridique. L'entreprise est passée du statut d'artisan à celui de société anonyme. Suite à de multiples acquisitions, elle a choisi la consolidation juridique plutôt que comptable de manière à ne pas rentrer, notamment dans des considérations fiscales et d'intéressement des employés qui seraient liées aux prix de cession internes. Par ailleurs l'entreprise a évolué sur le plan organisationnel en formalisant ses pratiques de gestion, en introduisant un ERP. Elle a évolué d'une entreprise de menuiserie à une entreprise de fabrication de caravanes, puis de camping cars. Par ailleurs, Monsieur Cariole se projette dans l'avenir, s'interroge sur l'existence d'une demande de camping cars dans trente ans, dans l'après-pétrole, sur les technologies qui permettront d'y répondre et estime qu'il est de son devoir de se poser cette question. Sur le plan des processus de production, elle met en place une fabrication à l'unité sur ses lignes de montage, qui remplace la fabrication par lots. Selon une monographie réalisée par des étudiants de M1, même la diversification vers un nouveau métier serait désormais envisagée.

L'identification de cette capacité d'innovation nous permet de faire le lien avec la première partie de notre revue de la littérature sur la rupture-continuité. Nous observons que la présence continue de la famille sur plusieurs générations va de pair avec une innovation multiforme. Certaines innovations ont lieu eu moment des crises, où sont accélérées par ces dernières (l'introduction de la production à l'unité chez Cariole à, d'autre interviennent à l'occasion de l'expansion de l'entreprise (formalisation des outils de gestion chez Bulldoze et Grozoeuvre).

Remarquons également la manière dont Monsieur Cariole se projette dans l'avenir, imagine un monde sans hydrocarbures et réfléchit, avec les connaissances d'aujourd'hui, à la manière dont son entreprise va s'intégrer et s'imbriquer dans ce futur environnement socio-économique.

Des territoires de compétences bien définis, une capacité à se coordonner

Dans les quatre entreprises étudiées, il est apparu que, pour éviter les conflits de pouvoir, les acteurs de l'entreprise avaient réussi à négocier des arrangements où chacun a un territoire de compétences bien défini, et n'empiète pas sur celui des autres. La pérennité repose ensuite la compétence de chaque acteur sur son territoire, sur la confiance entre acteurs et sur leur capacité à se coordonner. Cette notion de territoire de compétences revêt des formes différentes selon les entreprises étudiées.

Au sein de la société Cariole, un seul membre de la famille, le propriétaire-dirigeant non exécutif est salarié. Il n'existe donc pas de conflits familiaux qui puissent être exportés à l'intérieur de l'entreprise. En revanche, il existe un directeur général qui s'occupe de l'opérationnel. Monsieur Cariole se cantonne à son rôle de supervision générale, de relations avec les banquiers et de représentation publique et s'impose avec succès et discipline de ne pas empiéter sur les zones de compétence qu'il a déléguées à son directeur général. Les deux hommes, selon Monsieur Cariole, se complètent et ont du respect l'un pour l'autre.

Au sein de la société Grozoeuvre, la personne interrogée possède la moitié des parts et son cousin l'autre moitié. Monsieur Grozoeuvre, gestionnaire de formation, assure la direction générale de l'entreprise, la prospection et les relations commerciales avec les clients. Son cousin qui possède une formation dans le domaine du bâtiment assure la direction technique de l'entreprise et la supervision de l'ensemble des chantiers. Ce partage des tâches est même un héritage de la génération précédente : le père de Monsieur Grozoeuvre et son frère pratiquaient le même partage des tâches et leurs fils respectifs l'ont adopté.

Chez Vandamat, les actionnaires des deux familles sont vigilants et impliqués, mais pas dans l'opérationnel, délégué à un directeur général extérieur à la famille. Sur les grandes décisions, ce dernier consulte les représentants des deux familles, et plutôt que de passer par des

procédures de vote formalisées, recherche le consensus, seule manière d'éviter les conflits ultérieurs entre ceux qui était pour ou contre une décision majeure particulière.

Chez Bulldoze, les membres des deux branches de la famille se partagent les organes de surveillance. Le directoire est présidé par un représentant d'une branche, le conseil de surveillance par celui d'une autre branche. De même, pour ce qui concerne la direction de l'entreprise : deux frères se partagent les domaines de compétence. L'un assure le développement de l'entreprise, l'autre celui du socle de valeurs familiales destiné à assurer à long terme. Là encore, ce partage a été conçu pour éviter les empiètements.

Dans les quatre entreprises étudiées ce partage sous forme de territoire de compétences relève plus du mode de l'intersection que de celui de l'imbrication. Le danger de ce mode de fonctionnement est qu'aucune intersection ne se crée entre les domaines réservés à chaque acteur, ou qu'un des acteurs ne possède pas toutes les compétences requises pour gérer le domaine qui lui a été attribué. Ce risque apparaît de manière très claire dans deux des dix monographies que nous avons utilisées pour contraster notre étude. Nous constatons que les quatre entreprises étudiées ont à la fois bénéficié de circonstances favorables, mais aussi d'un réel savoir faire dans l'articulation des compétences, la gestion des conflits et la formation des futures générations destinées à reprendre les rênes de l'entreprise familiales. Par exemple, monsieur Grozoeuvre raconte ainsi que la transition avec son père a consisté, les premières années, à regarder et valider tous les courriers entrants et sortants, en ayant un bureau dans celui de son père, et en l'interrogeant sur chacun des courriers qu'il ne se sentait pas capable de valider, jusqu'à ce que, petit à petit, il gagne en autonomie.

Autres éléments explicatifs de la pérennité des entreprises rencontrées

Parmi les autres éléments explicatifs rencontrés dans au moins deux autres entreprises, et identifiés par les co-auteurs, citons le rôle des salariés historiques au moment des phases de transition d'une génération à une autre, le rôle de l'épouse ou de la veuve ainsi que l'investissement dans un socle de valeurs familiales, formalisé, capable de transcender les conflits. Nous reviendrons sur ce dernier aspect.

Dans chaque entreprise, les personnes interrogées possèdent des réseaux qu'elles mobilisent, pour faire « vivre l'entreprise, se faire des relations » (Grozoeuvre), « pour se former,

apprendre des autres, partager des idées » (Cariolle), « pour capter des compétences extérieures, promouvoir les entreprises patrimoniales, les nouveaux métiers de l'entreprise, participer à la vie du territoire ». (Bulldoze). Cependant, dans notre analyse croisée, nous ne l'avons pas identifié comme facteur distinctif de pérennité. Peut-être cette condition est-elle nécessaire mais pas suffisante. Nous nous apercevons pourtant, par contraste avec les 10 monographies que nous avons utilisé combien l'absence de réseaux est porteuse de dangers pour la pérennité des entreprises familiales ; ceci apparaît très clairement dans une des dix monographies, qui concerne une entreprise viticole et où l'absence d'un réseau explique en grande partie la très grande fragilité de l'entreprise familiale.

Un même discours sur les valeurs, les relations avec les salariés et les parties prenantes

Sans que nous ne l'ayons identifié dans notre analyse comme un facteur clef de succès associé à la longévité, nous avons remarqué des grandes similitudes dans les discours sur les valeurs. En fonction de leur vécu, de la manière dont leur entreprise a géré la crise de 2009, les personnes interrogées affichent un intérêt sincère envers les salariés et les parties prenantes. Dans deux entreprises sur quatre, qui ont vécu des périodes de crise difficiles, ce discours est toutefois réfléchi et plus nuancé. Pour Monsieur Grozoeuvre, cet intérêt est qualifié de « valeurs de vieilles entreprises » qui se perdent face à la crise. Pour Monsieur Cariolle, un chef d'entreprise n'est pas un ange. Il reconnaît, pour la gestion de son entreprise, que certains choix effectués en temps de crise ont créé de la désillusion et endommagé l'image de son entreprise et de l'Entreprise en général auprès des jeunes en recherche d'emploi. Dans deux de ces entreprises, Cariolle et Grozoeuvre, qui ont souffert de la crise, nous avons ressenti un discours fondé sur les intersections. Pour assurer la survie à court terme de l'entreprise, il a fallu la traiter comme un système partiellement séparé de l'environnement, de la société et de la famille (licenciements, abandon de fournisseurs historiques). Dans les deux autres entreprises, qui n'ont pas souffert financièrement de la crise, nous avons ressenti un discours plus généreux, qui est encore fondé sur l'imbrication de l'entreprise au sein du tissu économique local. Le tableau n°4 qui reprend un extrait de l'entretien réalisé avec le dirigeant de la société Vandamat illustre bien ce discours fondé sur l'imbrication et sur une vision très claire de l'arbitrage entre le profit à court terme et celui à long terme.

Tableau n°4 : des relations avec les parties prenantes et les salariés fondées sur l'imbrication, le cas de la société Vandamat lors de la crise de 2008-2009

Nous on se dit, compte tenu de la culture de l'entreprise et compte tenu du fait qu'on considère que la crise est conjoncturelle et qu'on est capable de résister sans plan social, on va faire des ajustements à la marge, mais pas de plan social.

Évidemment, ça va peser sur les résultats de l'entreprise, parce que si je peux économiser les postes et que je décide de ne pas le faire, il y a baisse des résultats. Il me semble légitime de partager ce genre de choix avec les actionnaires. Donc, on l'a évoqué très clairement. En disant voilà : qu'est-ce qu'on fait ? On y va un peu brutalement, mais ça fait du dégât social, ça rapportera peut être un peu de sous, ou est-ce qu'au contraire, est-ce qu'on se dit, on a des compétences, on a du savoir-faire, et on souhaite préserver ça, quitte peut-être à être plus exigeants par rapport aux performances pour des gens qui ne sont pas à l'heure.

On a partagé ça avec les actionnaires et on a fait ce qu'on devait faire. C'est tout. Donc on a des résultats qui ont un peu baissé. On a fait des économies de frais de personnel parce qu'on a réduit l'intéressement ; des gens ont voulu partir, on a essayé de ne pas les remplacer. Les CDD, il y a un certain nombre de postes qu'on n'a pas remplacé etc. Mais on n'a pas fait de licenciements massifs, de plan social. Et on a fait passer le message aux salariés qu'on était dans la tempête, mais que tout le monde restait à bord, mais qu'il fallait faire quelques efforts parce que en même temps, on a bloqué les salaires, les primes se sont réduites mathématiquement parce que quand elles sont liées aux résultats et que le résultat baisse, ça baisse. Les rémunérations ont baissé en 2009, mais on a partagé avec les salariés le fait que notre choix c'était celui-là. Bon, bien évidemment, cela ne peut être fait que si il y a un partage de vision et de valeurs entre les représentants des actionnaires et ceux de l'entreprise.

2.3. A la recherche d'explications à travers des caractéristiques structurelles communes : gouvernance, situations familiales, associations communes à des mots clefs

Ayant identifié ces caractéristiques communes fortes dans les quatre entreprises étudiées, nous avons cherché d'autres caractéristiques que ces entreprises avaient en commun, qui pourraient constituer un facteur explicatif des capacités d'innovation et de partage raisonné du pouvoir. Elles ne sont en tout cas, comme nous allons le montrer, nullement à trouver dans les modèles de gouvernance, ni dans les situations familiales.

Une diversité de gouvernances

Nous avons tenté de décrire de manière simple la gouvernance de ces entreprises, en croisant deux critères : la présence ou non d'un directeur général extérieur à la famille, la présence ou non de membres extérieurs à la famille dans les instances de surveillance (conseil d'administration ou conseil de surveillance). Les situations observées sont décrites dans le tableau n°5. Nous y observons que les entreprises se répartissent entre des modes de gouvernance soit ouverte soit familiale, et qu'aucune ne possède un mode de gouvernance hybride. En outre, à l'intérieur de chaque catégorie de gouvernance (ouverte ou familiale) les entreprises ne se ressemblent pas.

Tableau n°5 : diversité des gouvernances des entreprises étudiées

		Présence d'administrateurs extérieurs à la famille	
		Oui	Non
Dirigeant opérationnel extérieur à la famille	Oui	Ouverte Cariole Vandamat	Hybride
	Non	Hybride	Familiale Bulldoze Grozeuvre

Par exemple, pour ce qui concerne les sociétés à gouvernance dite ouverte, relativement similaires en termes de taille (C.A. et nombre d'employés), la société Cariole est une entreprise non cotée en bourse, ayant une seule branche d'une seule famille comme propriétaire. Le principal actionnaire est également directeur non opérationnel. La société Vandamat est une société cotée, dont la majorité des parts est détenue par deux familles. Pour ce qui concerne les sociétés à gouvernance dite familiale, elles ne sont pas similaires du tout en termes de taille et de C.A., ni de situation familiale, ce qui nous amène à aborder ce point.

De cette sélection certes très réduite, nous en tirons la conclusion très temporaire qu'il n'existe pas un modèle de gouvernance que l'on puisse considérer comme facteur clef de succès de la pérennité. Il reste à identifier s'il existe des entreprises familiales à gouvernance hybride qui ont connu la même pérennité.

Une diversité de situations familiales et de chefs d'entreprise

Dans un deuxième temps, nous avons voulu caractériser les situations familiales des ces entreprises à partir des informations contenues dans les entretiens. Selon la méthodologie décrite plus haut, chaque co-auteur a identifié séparément puis soumis à la discussion les facteurs qui caractérisaient la situation de chaque famille. Il en ressort deux critères : le

formalisme ou non des relations entre la famille et l'entreprise (existence de règles écrites, de codes à respecter, de contrats entre membres de la famille), le volontarisme dans la transmission du flambeau de l'entreprise à la prochaine génération, dans la transmission de valeurs (existence formelle de structures explicitement dédiées à cette transmission). Le tableau n°6 expose la situation des entreprises observées. Nous avons qualifié de « dynastiques » les entreprises qui présentaient les deux caractéristiques identifiées et de « refus de la destinée » celles qui ne les possédaient pas. Par ailleurs la diversité des quatre profils de chefs d'entreprise rencontrés ne permet pas non plus de faire d'un type de profil particulier de chef d'entreprise un facteur explicatif de la longévité. Les profils des chefs d'entreprises interrogés sont résumés dans le tableau n°7.

Tableau n°6 : diversité des situations familiales des entreprises étudiées

		Volontarisme dans la transmission du flambeau, de valeurs	
		Oui	Non
Formalisme des relations familles entreprise	Oui	Dynastique Bulldoze Vandamat	
	Non		Refus de la destinée Grozeuvre Cariole

Tableau n°7 : caractéristiques et mots clefs caractérisant les chefs d'entreprise rencontrés

Cariolle	Grozeuvre	Vandamat	Bulldoze
<p>Mme et M. Cariolle: Ouverture Ascension sociale Modestie : pas de mise en avant de soi. La valeur de l'argent gagné durement</p> <p>Madame Cariolle: Coach, volontarisme</p> <p>Monsieur Cariolle: Responsable : assume les décisions difficiles L'entreprise familiale est un fardeau, un sacerdoce, une œuvre.</p>	<p>Monsieur Grozeuvre: Noblesse des valeurs Dévalorisation de soi / Doute Sens du devoir Style décalé par rapport au métier. Admiration du père Pour lui l'entreprise familiale est un devoir à assumer, un fardeau, une Ferrari qui roule toute seule.</p>	<p>Monsieur Dugrand: Réfléchi Expérimenté Consensuel Solide La valeur de l'argent gagné durement</p>	<p>Monsieur Bulldoze: Se met en avant Homme de pouvoir Gêne sur certaines questions Vision à long terme Créativité fantastique</p>

1.4. Diagnostic sur la transmission à la prochaine génération : volontarisme et formalisation des relations familiales

La typologie des situations familiales que nous avons élaborée se recoupe très bien avec le pronostic que chacun des co-auteurs a effectué sur quelle entreprise serait transmise à la prochaine génération. Il ressort sans surprise que le pronostic s'est porté sur les entreprises qualifiées de dynastiques dans cette typologie. Dans les deux autres entreprises, le diagnostic a été que la transmission à la prochaine génération était compromise. C'est d'ailleurs pour ces deux entreprises que les dirigeants rencontrés ont exprimé le fardeau que représentait pour eux une telle responsabilité. Notre pronostic a été toutefois plus nuancé pour la société Grozeuvre. Si le directeur général ne souhaite visiblement pas à ses enfants qu'ils reprennent le flambeau, nous ne pouvons faire aucun pronostic pour son cousin, propriétaire de la moitié des parts et que nous n'avons pas rencontré. Il en ressort que l'implication de plusieurs branches d'une même famille, même si elle multiplie les possibilités de conflit non résolus en cas de relations non formalisées, améliore la probabilité de la transmission à la prochaine génération.

Dans le cas de la société Bulldoze par exemple, les cousins de la 4^e génération ont du créer ensemble une entreprise de terrassement sous la supervision de leurs parents. Cette dernière devait assurer des contrats pour la société familiale, les cousins devaient apprendre à la gérer ensemble tout en suivant des formations à la gestion. Ils ont donc très tôt été socialisés dans un contexte de partage de la gestion d'une entreprise par leurs parents. Quant à la 5^e génération, c'est à travers une « université » familiale, que se préparer son accession à la propriété et à la direction de l'entreprise. Le programme de cette « université » alterne visites des sites de la société Bulldoze, mini-formations et participation aux assemblées générales (les membres de cette université possèdent chacun une action de l'entreprise).

Dans les deux cas, ces deux sociétés dont nous pensons qu'elles seront transmises à la prochaine génération fonctionnent plus sur le mode de l'imbrication que sur celui de l'intersection.

Conclusion

Ce travail sur quatre entreprises, contrasté avec le matériau de 10 monographies constitue un premier test de notre méthode d'investigation. Les résultats que nous présentons dans cette conclusion ont été constitués à partir d'un échantillon encore limité et essentiellement sur la base d'éléments déclaratifs et doivent en conséquence être interprétés avec les précautions d'usage. Toutefois ils valident doré et déjà une démarche d'investigation que nous souhaitons poursuivre. Nous l'approfondirons en ayant notamment accès aux archives internes de certaines des quatre entreprises étudiées et en développant le nombre d'entreprises de notre « panel »..

En forme de conclusion temporaire, nous avons effectivement identifié des pratiques d'articulation entre :

- Famille et entreprise,
- Entreprise et parties prenantes,
- Partage des compétences et nécessité de coordination,
- Présent et futur dans une optique de transmission aux générations futures qui amènent à privilégier le profit à long terme plutôt que celui à court terme.

Dans ces domaines nous avons constaté, selon les entreprises soit la recherche d'intersections (le partage des rôles entre membres de la famille, entre managers issus de la famille et managers extérieurs à cette dernière), soit la recherche d'une imbrication (territoire présenté à la fois comme vivier de compétences et source de développement économique pour l'entreprise). Par contraste avec certaines des dix monographies étudiées, nous constatons à quel point il existe dans ces entreprises une capacité à chercher, voire à créer, l'intersection ou l'imbrication entre la famille, l'environnement extérieur, quitte à ce que cela soit, si l'entreprise en a les moyens, au détriment du profit à court terme. Seuls des cas de crise grave, ou aucune n'articulation n'est possible entre les trois systèmes vont les amener à privilégier des mesures de sauvegarde à court terme. En ce sens, nous pensons effectivement que les entreprises familiales qui ont fait la preuve de leur pérennité sur trois générations au moins pratiquent une politique le développement durable sans l'afficher.

BIBLIOGRAPHIE :

- Allouche J. et Amann B., (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°1, p. 33-79.
- Allouche J. et Amann B., (2002). « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°141, p. 109-130.
- Allouche J. et Saboly M., (2001). « L'entreprise Amouroux Frères au début du siècle : paradoxe d'une gestion atypique », *Entreprise et histoire*, n°28, p. 77-88.
- Blondel C. et Dumas A., (2008). *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?*, Autrement Editions, 173 p.
- Daumas J.C., (2006). « Famille et entreprise en France pendant les Trente Glorieuses (1945-1975) », *International Economic History Conference*, Helsinki, Finland, August 21-25.
- Donelkt H. M., Dennis L. M., Jogen R. et William W.B.III, (1972). *The Limits to Growth A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Potomac Associate Books et Universe Books, 205 p.
- Facio M. et Lang L. H.P., (2002). «The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, n°65, p 365 – 395.
- Granovetter M. (1985). « Economic and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3 p. 481-510.

- Hirigoyen G., (2007). «Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Revue Economie et Sociétés*, Série « Economie de l'entreprise », vol 10, n°19,, p. 1901-1930.
- Kenyon-Rouvinez D. et Ward J.L., (2004). *Les entreprises familiales*, Puf, Que sais-je ?, 128 p.
- Mebratu D., (1998). « Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review », *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 18, n° 6, p 493-520.
- Mignon S., (2000). « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n°1, p 169-196.,
- Mitcham C. (1995). « The concept of sustainable development: its origins and ambivalence », *Technology in Society*, vol. 17, n°3, p. 311-326.
- Passet R., (1996). *L'Economie et le vivant*, 2^e édition, Economica.
- Robic P. (2007). « La notion d'encastrement pour mieux comprendre le Management stratégique des ruptures environnementales Le cas d'une entreprise laitière familiale », *Gestion 2000*, n°4, juillet-août, p. 47-60.
- Robic P. (2009). « Le rôle des veuves-entrepreneures dans les entreprises familiales », *Conférence de l'AIMS*, Grenoble.
- World Commission on Environment and Development, (1987). *Our Common Future*, Oxford University Press.

ANNEXE : Grille d'entretien

Bonjour, nous sommes enseignants à l'Université de Nantes. Votre entreprise, familiale depuis trois générations, représente un exemple de longévité exceptionnelle. En cette période de crise, nous nous intéressons justement aux entreprises familiales comme la vôtre qui ont survécu à plusieurs crises.

Identification de la personne interrogée :

Nom de la personne interrogée :

Fonction(s) actuelle(s) dans l'entreprise :

Actionnaire de l'entreprise : oui/non, si oui à quelle hauteur :

Age :

Formation :

Parcours professionnel (Si vous avez travaillé en dehors de l'entreprise familiale, pourquoi l'avez-vous fait ? Que cela vous a-t-il apporté ? et parcours au sein de l'entreprise)

La famille :

Combien de membres de la famille sont aujourd'hui actionnaires de l'entreprise.

Quels sont les membres de la famille que vous connaissez et qui travaillent aujourd'hui dans l'entreprise ?

Des membres de votre famille ne travaillant pas dans l'entreprise, ni ne participant à sa direction, contribuent-ils parfois à apporter des connaissances, de l'argent, des idées à l'entreprise ? Pouvez-vous donner des exemples.

Que pouvez-vous me dire sur le fondateur de l'entreprise et ses successeurs ?

Pensez-vous que vos enfants travailleront un jour dans cette entreprise (si ce n'est pas déjà le cas) ? Est-il important pour vous qu'ils puissent travailler à l'extérieur de l'entreprise familiale ?

Quel(s) liens entretenez-vous avec votre famille ? Ont-ils toujours eu cette intensité ou étaient-ils plus forts avant ? Pouvez-vous nous donner des exemples de ces relations ?

Diriez-vous que vos convictions religieuses et/ou politiques ou celles de votre famille en général, rejaillissent ou ont rejailli sur la gestion de votre entreprise ? Pouvez-vous nous expliquer comment cela s'est-il traduit ?

L'entreprise, son histoire, son développement :

Présentation de l'entreprise et de son activité actuelle :

Que représente cette entreprise pour vous ?

D'après-vous quelles sont les éléments de cette entreprise qui sont restés inchangés depuis sa création ? (essayer, si la personne a du mal à répondre, de partir d'exemples concrets : l'organigramme, les produits, les méthodes de fabrication, le siège social de l'entreprise... , etc).

D'après-vous quels sont les éléments de cette entreprise qui ont changé au fil des générations ? (essayer, le cas échéant, de partir d'exemples).

Pouvez-vous me donner un exemple d'introduction d'une innovation récente (nouveau produit, nouveau procédé) dans l'entreprise et me raconter comment cela s'est passé ?

Pouvez-vous me raconter votre plus beau succès personnel au sein de cette entreprise familiale ?

Pouvez-vous me raconter une période de crise de votre entreprise que vous connaissez bien et expliquer comment elle a surmonté cette crise ? (Chocs pétroliers, guerres, crises financières, ...[crise familiale](#), [crise de succession](#))

Comment votre entreprise finance-t-elle ses investissements (éventuellement aider la personne en lui demandant de classer par ordre de préférence) :

Autofinancement, augmentations de capital familiales, appel à des investisseurs extérieurs, entrée en bourse, emprunt à la banque.

Les réseaux, internes, externes, familiaux :

Pouvez-vous me raconter une histoire concernant un employé de l'entreprise et qui vous aurait beaucoup marqué ?

Comment vos employés sont-ils recrutés ? Comment sont-ils formés ? Restent-ils dans l'entreprise ? Pourquoi ?

Diriez-vous que vos collaborateurs font partie de votre famille ? Avez-vous des exemples qui illustrent cette relation ? Cela vous paraît-il un important, essentiel ou au contraire un handicap pour gérer votre entreprise notamment face à des situations de crise ? Cette conception des relations avec vos collaborateurs a-t-elle évolué au cours du temps ?

Comment choisissez-vous vos fournisseurs ?

Avez-vous en tête un exemple où vous avez dû vous séparer :

- D'un fournisseur
- D'un employé

Quelles étaient les circonstances de votre séparation ?

Avez-vous des mandats de représentation dans des instances consulaires, dans des conseils d'administration d'établissements d'enseignement et de recherche par exemple. Etes-vous adhérent au syndicat de votre profession ? Votre entreprise a-t-elle toujours eu cette attitude d'ouverture ou de fermeture aux différents partenaires extérieurs ?

Avez-vous des relations de partenariat avec des entreprises voisines, si tel est le cas ou a été le cas sur quels domaines portent ces relations (échanges d'informations sur des questions territoriales, sur des questions environnementales, de politiques salariales, syndicales...)

Vous-même ou d'autres membres de votre famille, êtes-vous ou avez-vous été impliqués dans les affaires publiques de votre commune ou département, voire de votre Région ? Quelles sont vos motivations à participer à la vie publique ?

Votre entreprise a ou avait-elle une pratique de sponsoring des clubs sportifs ou autres associations locales ?