

LES CAHIERS DE LA RECHERCHE  
**Identité et image des entreprises familiales**  
N°2





**Collection dirigée par André Sobczak**

Enseignant chercheur,  
Directeur de la Recherche d'Audencia Group  
Titulaire de la Chaire RSE

**Cahier coordonné par Miruna Radu Lefebvre**

Enseignant chercheur,  
Titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société

**Cahier rédigé par Noémie Lagueste**

Chargée d'étude, Chaire Entrepreneuriat Familial et Société  
Direction de la Recherche Audencia Nantes



# Sommaire

<b>Editorial</b> .....	6
<b>Introduction</b> .....	8
Les Entreprises Familiales, de quoi parle-t-on ?.....	8
Ce que nous constatons.....	9
<b>CHAPITRE 1</b> De l'avis des experts .....	11
Spécificités des entreprises familiales .....	11
Analyse par catégorie de répondants .....	16
Résultats et éléments d'analyse .....	18
<b>CHAPITRE 2</b> L'image de l'entreprise familiale dans la presse Française .....	19
De l'intérêt des entreprises familiales dans la presse .....	19
Une image positive relayée dans la presse à travers la famille.....	23
<b>CHAPITRE 3</b> Perception et définition de l'entreprise familiale par le grand public .....	25
La notion « d'entreprise familiale », parfois ambiguë pour les actifs .....	25
Des entreprises qui jouissent d'une bonne image.....	27
... et d'une forte attractivité.....	29
<b>CHAPITRE 4</b> Les entreprises familiales vues par les étudiants.....	30

Des entreprises familiales bien identifiées .....	30
Des éléments de différenciation bien mis en avant par les étudiants .....	31
... mais une attractivité qui reste limitée .....	33
<b>CHAPITRE 5</b> La vision des dirigeants d'entreprise familiale.....	34
Des dirigeants conscients de la bonne image de leurs entreprises.....	34
Une forte valorisation de leurs spécificités.....	35
Des dirigeants responsables .....	35
Des valeurs distinctives .....	36
<b>CHAPITRE 6</b> Pour les successeurs des entreprises familiales .....	37
Une image de l'entreprise familiale très liée à la phase de transmission .....	37
Quatre profils types de successeurs .....	39
Une ambivalence émotionnelle, source de tensions dans le contexte de l'entreprise familiale .....	41
<b>CHAPITRE 7</b> Identité et image : le cas du Groupe ACTUAL.....	43
L'histoire du Groupe ACTUAL, premier vecteur de l'identité de l'entreprise familiale.....	43
L'image du dirigeant dans l'entreprise familiale.....	46
Les caractéristiques du Groupe ACTUAL .....	47
<b>Conclusion</b> .....	49
<b>Sources bibliographiques</b> .....	50

# Editorial

Frank Vidal

*Directeur Général d'Andencia Group*

Samuel Tual

*Président du Directoire du Groupe ACTUAL*

En France, comme dans le reste de l'Europe, la grande majorité des entreprises sont familiales. Organisations hybrides, qui articulent et superposent non sans tensions identité familiale et identité organisationnelle, ces entreprises se confrontent avec de nombreux défis dont notamment la transmission du management et du capital, le renforcement de leur attractivité et de leur recrutement, ainsi que la consolidation de leur gouvernance et la préservation de leur indépendance financière.

Lorsqu'on interroge le grand public et les étudiants de grandes écoles, on constate que les entreprises familiales renvoient une image plutôt ambivalente : unanimement reconnues pour leurs valeurs, leur management responsable et leur proximité avec les parties prenantes, elles sont également sous-estimées quant à leur capacité à innover, leur compétitivité et leur performance économique.

Dans un contexte économique et social où ces entreprises, qui constituent la principale force économique du territoire, font preuve d'une résilience plus importante que les entreprises non-familiales, il convient de mieux faire connaître leurs atouts et leur pratiques.

Partant du postulat que pour renforcer la pérennité et la compétitivité des entreprises familiales il faut comprendre leur identité, analyser les sources de leur légitimité sociale et économique, œuvrer en faveur de leur attractivité et consolider leur leadership, Audencia Nantes Ecole de Management et le Groupe Actual ont travaillé ensemble pendant une année sur les problématiques de l'identité et de l'image des entreprises familiales en France.

Ce Cahier regroupe les principaux résultats des travaux de recherche réalisés par la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société d'Audencia depuis son lancement en juin 2013, avec un focus particulier sur l'étude qualitative conduite au sein du Groupe Actual qui montre comment, d'une génération à l'autre, une entreprise familiale réussit à identifier, partager et diffuser ses valeurs et son identité.

Bonne lecture à chacun et à bientôt pour un prochain Cahier de la recherche !

# Introduction

## Les Entreprises Familiales, de quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?

« Une entreprise familiale est une entreprise dont la majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, ou par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leurs conjoints, parents ou enfants ou par les héritiers directs de leurs enfants et dont au moins un représentant de la famille participe formellement à la gouvernance de l'entreprise. Les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital) ou bien leur famille ou leurs descendants détiennent 25% des droits de vote issus de leur capital."<sup>1</sup>

Ces entreprises sont la forme d'entreprise la plus répandue, environ **83% des entreprises françaises** peuvent être qualifiées d'entreprises familiales selon cette définition retenue par la Commission Européenne.

---

<sup>1</sup> Selon le rapport du groupe d'experts remis à la Commission Européenne, direction générale des entreprises et industrie, en novembre 2009.



Dans ce contexte, les 1200 transmissions intrafamiliales estimées en 2014 représentent 22% des transmissions de PME<sup>2</sup>. En effet, le mode de transmission privilégié des PME en France est la cession à un tiers (78% des transmissions en 2014).

## Ce que nous constatons :

**Maintenir les centres de décisions sur le territoire** est un enjeu économique et social important pour la Région Pays de la Loire.

Les PME et les ETI représentent respectivement 30% et 25% de l'emploi salarié en Pays de la Loire (Insee 2013). Des entreprises très connues se sont développées dans cette région, notamment dans le secteur de la construction navale et de l'agroalimentaire.

**Parmi elles, il y a de nombreuses entreprises familiales** dont l'ancrage territorial fort est le reflet de l'identité du territoire. La spécificité des entreprises familiales réside notamment dans les liens forts existant entre les membres de la famille, fondés sur **la confiance et l'entraide**. La littérature académique qui leur est consacrée démontre que ces entreprises répondent mieux aux exigences des investisseurs et **performent mieux financièrement** que les entreprises non-familiales<sup>3</sup>. Permettre au territoire de conserver durablement les entreprises familiales et leurs centres de décision contribue donc à la performance économique et au développement de

---

2 Baromètre de la transmission de PME en France, quatrième édition, 2014. Observatoire CNCFA EPSILON de la Transmission de PME.

3 Croutsche et Ganidis (2008).

l'emploi sur le territoire du Grand Ouest. La dispersion du capital social familial est ainsi un enjeu majeur qui risque d'affecter négativement la survie et la pérennité de ces entreprises.

Les entreprises familiales doivent relever aujourd'hui plusieurs défis :

- renforcer leur **légitimité et attractivité** auprès de différents publics (jeunes de la famille, étudiants, cadres) afin d'attirer les nouvelles générations vers l'entreprise familiale et afin d'intéresser et d'intégrer des talents extérieurs au cercle familial
- comprendre, préserver et renforcer les spécificités qui fondent leur **compétitivité**
- renforcer leur **notoriété** auprès des pouvoirs publics et des médias
- **rester durablement propriétaires de leur entreprise**, en adaptant à chaque génération la meilleure gouvernance pour l'entreprise et la famille.

Ce cahier vise à faire découvrir l'état d'avancement des travaux de recherche menés par la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société dirigée par Miruna Radu Lefebvre mettant en perspective différentes études réalisées sur la définition et l'image de l'entreprise familiale auprès de différents publics et acteurs de l'entrepreneuriat familial. L'objectif est de mieux comprendre leur spécificité, de saisir et d'analyser les dynamiques propres et singulières qui entourent les entreprises familiales.

# CHAPITRE 1

## De l'avis des experts

### Spécificités des entreprises familiales

Lors de l'année 2014, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de 75 experts en entreprises familiales (des dirigeants d'entreprises familiales, des professionnels accompagnant des entreprises familiales - entreprises de conseil, banques, chambres de commerce, family office, ainsi que des chercheurs travaillant sur cette thématique) selon la méthode Delphi.

Nous avons choisi d'organiser la passation de 2 questionnaires qui se sont suivis dans le temps à un intervalle de 1 mois. Le premier questionnaire se composait d'une seule question ouverte : **Quelle est votre définition de l'entreprise familiale ?**

Suite aux retours des 75 experts interrogés, la synthèse et l'analyse des énoncés a permis d'établir une liste exhaustive d'items qui constituent chacun un élément de définition proposé.

Lors du second tour de questionnaires, pour chaque critère de définition proposé, nous avons demandé aux experts d'exprimer leur avis sur le degré d'importance de ce critère dans la définition de l'entreprise familiale à l'aide d'une échelle de Likert<sup>4</sup>.

Selon les réponses des experts, nous avons attribué une note aux différentes modalités de réponse de l'échelle de Likert, ce qui nous a permis d'accorder un score

---

<sup>4</sup> Pour l'échelle de Likert, nous avons retenu la nomenclature suivante : pas du tout important/plutôt pas important /moyennement important/plutôt important/très important.

à chacun des critères de définition proposés lors du second questionnaire et d'aboutir au tableau suivant :

<b>Classement des critères de définition en fonction du score obtenu</b> <b>Une entreprise familiale c'est :</b>	<b>Score</b>
Une entreprise dont la famille maîtrise la gouvernance	58
Une entreprise dont la majorité du capital est détenue par une famille	55
Une entreprise dont l'objectif de la famille qui la détient est de pérenniser l'entreprise	45
Une entreprise dont le capital est détenu depuis plusieurs générations (au moins deux) par des membres de la famille fondatrice	43
Une entreprise dans laquelle les membres d'une même famille ont des intérêts communs	36
Une entreprise développée en famille	30
Une entreprise dirigée par les descendants du fondateur	29
Une entreprise dont le management est assuré depuis plusieurs générations (au moins deux) par des membres de la famille fondatrice	29
La volonté de transmettre l'entreprise et le savoir-faire de génération en génération	29
Une entreprise dont la famille assure la gestion	28
Une entreprise créée avec des membres d'une même famille	28
Une entreprise dont un ou plusieurs membres d'une même famille détiennent une part importante du capital	27
Une entreprise dont les valeurs familiales sont respectées par les successeurs	22
Une entreprise avec une vision sur le long terme au-delà des générations	21
Une entreprise dirigée par un membre de la famille	19
Une entreprise où le parent intègre son ou ses enfant(s) dans l'entreprise pour le(s) former en vue d'une transmission	19

Une organisation où plusieurs membres de la famille influencent sa direction	19
Une intention ferme de transmettre à un membre de la famille de la nouvelle génération	19
Une entreprise dont les valeurs familiales sont énoncées	18
Une entreprise où la notion de reprise/transmission est souvent présente	17
Une entreprise transmise au sein de la famille "clargie"	16
Une entreprise qui induit une transmission et un partage des valeurs communes	16
Une organisation à but lucratif détenue majoritairement par les membres d'une même famille	15
Une équipe-projet composée de membres d'une même famille qui détiennent le pouvoir de décision	12
Une entreprise dont le ou les dirigeants se sont vus transmettre l'entreprise	11
Une entreprise dont un ou plusieurs dirigeants sont issus de la même famille	10
Une entreprise qui maîtrise le temps et se projette pour traverser les années	9
Une entreprise au capital peu éclaté et détenu majoritairement par une famille avec un nombre limité de générations	8
Une entreprise avec des valeurs authentiques	8
Une entreprise avec un état d'esprit et des valeurs spécifiques	8
Une entreprise qui investit durablement	6
Une entreprise où au moins deux membres de la même famille exercent une réelle influence sur l'entreprise	5
Une entreprise où une partie du patrimoine familial peut être confondu avec celui de l'entreprise	3
Une entreprise qui a des objectifs à long terme	3
Une entreprise qui reste propriétaire à partir de la deuxième génération	2

Une entreprise qui s'adapte aux aléas historiques	1
Une entreprise où l'argent reste dans la famille	1
Une entreprise qui a un enracinement fort sur son territoire d'origine	-1
Une entreprise avec des valeurs	-2
Une entreprise qui s'adapte	-5
Reprendre une entreprise en s'associant avec plusieurs membres de sa famille	-7
Une entreprise dont la majorité du capital est détenue par plusieurs familles	-8
Une entreprise avec un capital stable permettant une vision stratégique et opérationnelle à moyen terme	-8
Une entreprise dont l'histoire est portée par le chef d'entreprise	-8
Une entreprise créée pour les membres d'une même famille	-10
Une entreprise dont plusieurs familles assurent la gouvernance	-13
Une entreprise créée par au moins deux membres de la famille nucléaire (père, mère, frère, sœur)	-13
Un entrepreneur qui contrôle la majorité du capital de son entreprise	-14
Une entreprise reprise par une famille	-15
Une entreprise dont la famille est seule présente au capital sans concours de capitaux extérieurs	-15
Une entreprise où l'on parle souvent de "paternalisme" et de "famille dirigeante"	-16
Une entreprise dont la direction opérationnelle est assurée par une ou plusieurs familles	-17
Une entreprise collective dans un environnement familial	-18
Une entreprise dont la famille détient au moins 20% du capital	-18

C'est partager des moyens et mener des actions au service d'un patrimoine familial	-20
Une entreprise qui fait preuve de parcimonie dans la gestion financière	-22
Une entreprise qui mélange tradition, conservatisme, ouverture, évolution et courage	-23
Une entreprise attachée à un ou plusieurs territoires	-28
Reprendre une entreprise en embauchant plusieurs membres de sa famille	-30
Une entreprise innovante	-30
Le prolongement de son dirigeant qui s'affranchit des contraintes internes et externes	-34
Une entreprise où les salariés ont la capacité de travailler et de collaborer quotidiennement en famille	-36
Une PME ou ETI positionnée sur une activité de niche ou un marché de taille moyenne	-39
Une entreprise dont l'entrepreneur est issu d'une famille d'entrepreneurs	-40
Une entreprise qui permettra aux enfants du dirigeant de "bien vivre" ou de "mieux vivre"	-43
Une TPE ou PME dirigée de manière paternaliste	-49
Une entreprise créée sans les membres de sa famille	-57

## Analyse par catégorie de répondants

Pour chacune des catégories d'experts interrogés, nous avons appliqué le même barème de notes puis retenu les 10 éléments de définition ayant obtenu les meilleurs scores. Nous pouvons ainsi élaborer le tableau suivant :

	<b>Accompagnateurs</b>	<b>Dirigeants</b>	<b>Chercheurs</b>
1	Une entreprise dont la majorité du capital est détenue par une famille	Une entreprise dont la famille maîtrise la gouvernance	Une entreprise dont la famille maîtrise la gouvernance
2	Une entreprise dont l'objectif de la famille qui la détient est de pérenniser l'entreprise	Une entreprise dont la majorité du capital est détenue par une famille	Une entreprise dont le capital est détenu depuis plusieurs générations (au moins deux) par des membres de la famille fondatrice
3	Une entreprise dont la famille maîtrise la gouvernance	Une entreprise créée avec des membres d'une même famille	Une entreprise dont le management est assuré depuis plusieurs générations (au moins deux) par des membres de la famille fondatrice
4	Une entreprise dans laquelle les membres d'une même famille ont des intérêts communs	Une entreprise dont le capital est détenu depuis plusieurs générations (au moins deux) par des membres de la famille fondatrice	Une entreprise dont la majorité du capital est détenue par une famille
5	Une entreprise dirigée par les descendants du fondateur	Une entreprise développée en famille	Une entreprise dont l'objectif de la famille qui la détient est de pérenniser l'entreprise



6	La volonté de transmettre l'entreprise et le savoir-faire de génération en génération	Une entreprise dont la famille assure la gestion	Une entreprise dont un ou plusieurs membres d'une même famille détiennent une part importante du capital
7	Une entreprise dont le capital est détenu depuis plusieurs générations (au moins deux) par des membres de la famille fondatrice	Une entreprise transmise au sein de la famille "élargie"	Une entreprise dont la famille assure la gestion
8	Une entreprise dont les valeurs familiales sont respectées par les successeurs	Une entreprise dont l'objectif de la famille qui la détient est de pérenniser l'entreprise	Une entreprise où le parent intègre son ou ses enfant(s) dans l'entreprise pour le(s) former en vue d'une transmission
9	Une entreprise développée en famille	Une organisation à but lucratif détenue majoritairement par les membres d'une même famille	La volonté de transmettre l'entreprise et le savoir-faire de génération en génération
10	Une entreprise avec des valeurs authentiques / Une intention ferme de transmettre à un membre de la famille de la nouvelle génération	Une entreprise dont le ou les dirigeants se sont vus transmettre l'entreprise / Une entreprise dont un ou plusieurs membres d'une même famille détiennent une part importante du capital	Une intention ferme de transmettre à un membre de la famille de la nouvelle génération

## Résultats et éléments d'analyse

Pour l'ensemble des experts interrogés, la question de la **détention du capital** est l'élément primordial de la définition d'une entreprise familiale. Celui-ci doit être détenu majoritairement par la famille, ce qui lui confère la maîtrise de la gouvernance de l'entreprise. En plus de détenir le capital, les experts soulignent l'importance de la notion de pérennité de l'entreprise familiale, précisant que s'il est essentiel que le capital soit détenu majoritairement par la famille, ceci doit être le cas depuis plusieurs générations (au moins deux) par des membres de la famille fondatrice. Les experts intègrent donc dans les éléments de définition de l'entreprise familiale la vision à long terme. L'objectif de la famille qui détient l'entreprise est explicitement mis en avant comme étant celui de consolider et de pérenniser l'entreprise.

On retrouve également des critères de définition faisant référence à la volonté de transmettre l'entreprise et son savoir-faire à un membre de la famille : pour nos experts, **l'intention de transmission** est essentielle pour la définition de l'entreprise familiale. Les experts définissent également l'entreprise familiale à travers le management assuré par les membres de la famille. A l'inverse, les éléments de définition relevant d'une vision paternaliste et conservatrice de l'entreprise familiale n'ont pas retenu l'attention des experts interrogés.

Si l'on considère à présent les différents publics d'experts, on constate quelques nuances dans l'importance accordée à certains éléments de définition.

On note en premier lieu que l'implication opérationnelle dans la direction de l'entreprise ne ressort pas comme un critère de définition important pour les dirigeants tout comme l'intention de transmettre l'entreprise, plus marquée pour les accompagnateurs et les chercheurs. Il en est de même pour la question du management, surtout mise en avant par ces deux dernières catégories d'experts.

Enfin, la référence aux valeurs de l'entreprise familiale ne ressort pas comme un élément de définition important pour l'ensemble des répondants même si les réponses des accompagnateurs (plus nombreux à avoir obtenu des scores positifs sur l'ensemble des éléments de définition) ont fait ressortir cet élément.

## CHAPITRE 2

# L'image de l'entreprise familiale dans la presse Française

### De l'intérêt des entreprises familiales dans la presse

Le discours des médias joue un rôle central dans la construction de la réalité, car il contribue à la diffusion et à l'évolution des représentations sociales relatives aux entreprises familiales et aux entrepreneurs. Le discours médiatique tout à la fois reflète et influence les perceptions du grand public quant à la valeur perçue des entreprises familiales. Pour relever le défi d'une meilleure attractivité des entreprises familiales et améliorer la connaissance de leurs caractéristiques par les différents publics, il faut s'intéresser aux sources d'information sur les entreprises familiales. S'intéresser au discours des médias c'est comprendre la « fabrique » de l'image de l'entreprise familiale de l'intérieur.

Une étude<sup>5</sup> de la presse Française que nous avons réalisée entre 2005 et 2011 montre que les entrepreneurs sont de plus en plus représentés comme des dirigeants charismatique, de véritables « chamans » des temps modernes, capables de se projeter dans l'avenir et de nous faire voyager par la force de leur vision de demain. Les métaphores utilisées par la presse française pour parler d'entrepreneurs sont celles qui les imaginent en "faiseurs de miracles". Les entrepreneurs sont représentés comme des héros capables de donner du sens et de l'inspiration, des « sauveurs » face à la crise.

Retrouve-t-on cette image de visionnaire et de sauveur lorsqu'il s'agit d'évoquer les entreprises familiales ?

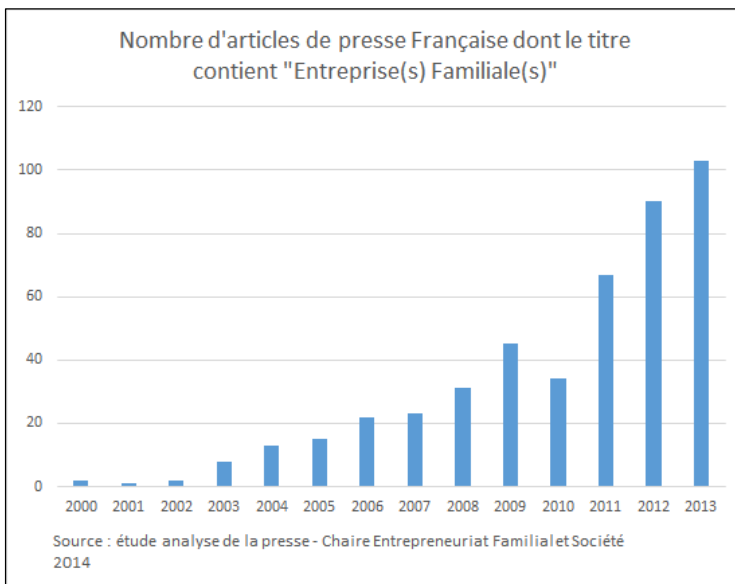
Une étude récente nous a permis d'analyser plus de 450 références d'articles de presse parus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2000 et le 31 décembre 2013 et dont le titre comprend les termes « Entreprise(s) Familiale(s) ». Via la moteur de recherche Factiva, nous avons pu isoler chacun des articles et procéder à une analyse de contenu avec le logiciel Nvivo.

Depuis 2009, nous pouvons constater une augmentation particulièrement importante du nombre d'articles consacrés aux entreprises familiales, ce qui souligne l'intérêt de plus en plus marqué pour ce type d'entreprise dans les médias.

Il faut toutefois nuancer ce « bon résultat » car les valeurs absolues restent assez faibles, avec un peu plus de 100 articles par an dans la presse française dont le titre contient « Entreprise(s) Familiale(s) » sur plusieurs milliers d'articles diffusés chaque jour dans plus de 80 quotidiens nationaux et régionaux français.

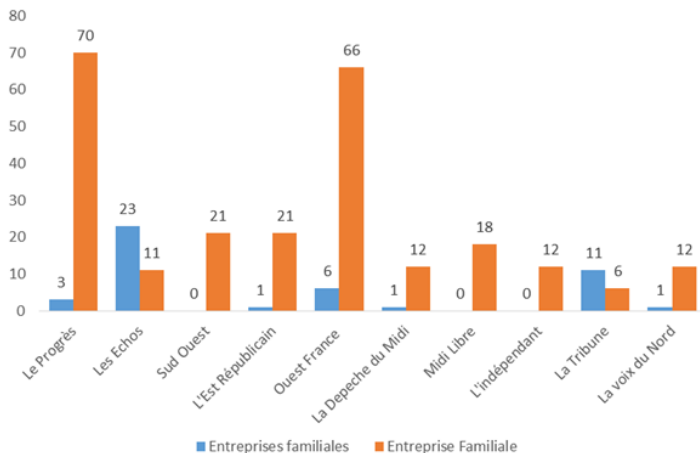
---

5 Radu Lefebvre, Lefebvre et O'Shea (2013)



Lorsque l'on s'intéresse à la distribution des articles par titres de journaux, nous observons que la presse régionale (par exemple, *Le progrès* ou *Ouest France*) arrive en tête lorsqu'il s'agit d'évoquer les entreprises familiales. Ces articles font d'ailleurs référence à des entreprises familiales en particulier (titre au singulier) tandis que la presse nationale traite des entreprises familiales en général (titre au pluriel). 70 % des articles analysés concernent la presse régionale contre 30 % pour la presse nationale (représentée principalement par *Les Echos* et *La Tribune*).

Répartition par journaux des articles de presse dont le titre contient "Entreprise(s) Familiale(s)"



Source : étude analyse de la presse Française - Chaire Entrepreneuriat Familial et Société 2014

# Une image positive relayée dans la presse à travers la famille

Sur les 456 articles étudiés, 77% mettent en avant une image positive des entreprises familiales, tandis que 8% renvoient une image plutôt négative et 15% une image qu'on pourrait qualifier comme « neutre ».

La thématique la plus abordée dans les articles étudiés concerne **la famille**. Près de la moitié des articles (48%) se focalise sur ce thème. Au niveau de la presse régionale, ce taux monte à 57% contre 29% dans la presse nationale. La famille est abordée en premier lieu à travers les liens de parenté entre les membres (dans 6 articles sur 10), principalement les liens père/fils. Quatre articles sur 10 mentionnent le successeur tandis que le conjoint du dirigeant n'est cité que dans à peine 3 articles sur 10.

Viennent ensuite le sujet de la pérennité, de l'histoire de l'entreprise familiale dans 44% des articles analysés, le lien avec les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients ou fournisseurs) dans 43% des articles, puis la référence au dirigeant de l'entreprise familiale soit à travers son parcours soit pour parler de son départ en retraite (43% des articles). Là encore, la presse régionale traite davantage de ces thématiques que la presse nationale.

On notera également que la presse régionale fait davantage référence à l'implication territoriale de l'entreprise familiale (35% des articles) que la presse nationale (9%).

Près d'un article sur 3 évoque les questions de transmission (dont près de la moitié font référence à une situation de succès du processus de transmission tandis que 12% relatent un échec du processus). Sur ce point, la presse nationale se distingue, puisqu'il s'agit là du premier sujet évoqué avec 37% des articles qui abordent cette question. Nous noterons également que la presse nationale accorde une attention particulière aux problématiques de gouvernance retenues dans 1/3 des articles. La presse nationale évoque également plus souvent les avantages/inconvénients des entreprises familiales ou encore les questions de gestion financière et de fiscalité (quasiment

absentes dans la presse régionale) et l'ouverture à l'international. Bien que ces thématiques soient marginales car elles représentent moins de 15% des articles, il n'en reste pas moins que c'est la presse nationale qui en fait majoritairement mention.

Quant à l'innovation, seulement 7% des articles analysés en parlent, sans différence notable entre la presse régionale et nationale.

Parmi les entreprises les plus citées, on retrouve les noms de grandes entreprises familiales. LVMH arrive en tête suivie par Pernod-Ricard et Bouygues, suivies par d'autres grandes dynasties industrielles et commerciales et des marques rattachées à un nom (Michelin, Bonduelle, Peugeot, Lagardère, L'Oréal, Leclerc...). Dans la quasi-totalité des cas (98%), ces entreprises sont citées dans la presse nationale, la presse régionale faisant référence en majorité à des PME et des TPE.



# CHAPITRE 3

## Perception et définition de l'entreprise familiale par le grand public<sup>6</sup>

*Les entreprises familiales représentent la majorité des entreprises françaises et des pays de l'Union Européenne. Les experts soulignent leurs spécificités et mettent en avant leurs avantages, les médias les mettent en scène de plus en plus souvent, mais comment sont-elles perçues par le grand public ?*

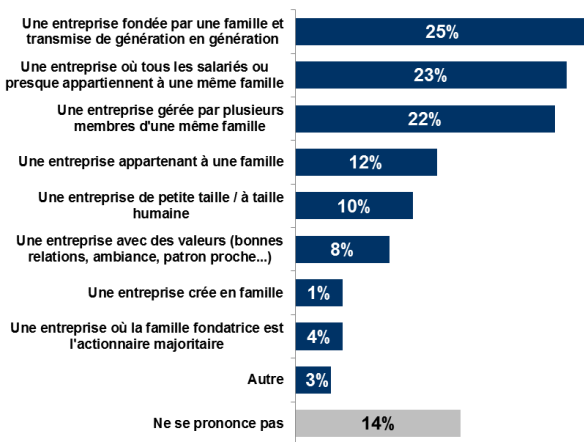
La notion « d'entreprise familiale », parfois ambiguë pour les actifs...

93% des actifs français estiment savoir ce qu'est une entreprise familiale, 58% disent même savoir précisément ce qu'est une entreprise familiale. Toutefois, en réalité cette connaissance des entreprises familiales est plutôt limitée.

---

6 D'après les résultats du sondage Audencia / Opinion Way, réalisé en novembre 2013 auprès d'un échantillon représentatif de 1 013 actifs français interrogés par Internet (la représentativité de l'échantillon a été assurée selon la méthode des quotas sur les critères de sexe, âge, CSP, région d'habitation et de taille d'entreprise et secteur d'activité pour les actifs occupés).

## Pouvez-vous nous dire en quelques mots ce qu'est selon vous une entreprise familiale ? Question ouverte - réponses spontanées



Source : Sondage Audencia Group – Opinion Way, oct/nov 2013

Trois idées sont ainsi récurrentes dans les réponses des actifs :

- une entreprise fondée par une famille et transmise de génération en génération (25% de citations)
- une entreprise où tous les salariés ou presque appartiennent à une même famille (23% de citations). Il s'agit là sans doute d'une des visions les plus éloignée des entreprises familiales même si elle correspond à la réalité de certaines TPE. En effet, il y a là un amalgame entre la gouvernance de l'entreprise et le fait d'y être salarié
- une entreprise gérée par les membres d'une même famille (22% de citations).

Lorsqu'on leur demande de nous citer les entreprises familiales qu'ils connaissent, plus d'un actif sur deux (51%) en cite au moins une. Les plus citées sont les grandes dynasties industrielles et commerciales françaises (Peugeot, Auchan, L'Oréal, Bouygues, Michelin, Renault, Citroën, Dassault, Danone Leclerc, Lagardère, Pinault-Printemps-Redoute...), les marques de luxe attachées à un nom (Dior, Hermès, L'Oréal, Guerlain...) et les entreprises rattachées à des patronymes de dirigeants connus du grand public (Alain Afflelou notamment).

## Des entreprises qui jouissent d'une bonne image...

90% des actifs ont une bonne opinion des entreprises familiales (15% une très bonne image, 75% une assez bonne image). Près d'un interviewé sur deux (44%) dit même en avoir une meilleure image par rapport aux entreprises non-familiales.

En effet, selon les actifs, les entreprises familiales se démarquent des autres entreprises sur 4 grandes dimensions :

- la qualité de service : pour 83% des actifs, ce sont les entreprises familiales qui incarnent le mieux l'attachement à la qualité des produits et la satisfaction des clients (contre 14% qui attribuent la qualité de service aux entreprises non-familiales)
- le fonctionnement et le management : 70% des actifs déclarent avoir le sentiment que les entreprises familiales sont différentes des autres entreprises quant à leur mode de management ou leur organisation. Les différences organisationnelles mises en avant reposent notamment sur l'engagement perçu des dirigeants, qui serait plus important dans les entreprises familiales
- les valeurs : près des trois-quarts des actifs interrogés (74%) jugent les entreprises familiales différentes des autres entreprises quant à la centralité des valeurs dans leur fonctionnement. 71% des actifs estiment que les entreprises familiales sont des entreprises globalement plus responsables, une perception qui repose notamment sur le respect perçu de l'environnement, l'ancrage territorial, la transparence ou l'authenticité. Autant de valeurs mises au crédit des entreprises familiales alors que les enjeux purement économiques de rentabilité ou de performance sont majoritairement perçus comme qualifiant les entreprises non-familiales
- les conditions de travail offertes : les actifs décrivent une entreprise familiale à taille humaine où les notions de fidélité, d'écoute, de bien-être des collaborateurs et de pérennité sont mises en avant. Pour 85% des actifs, ce sont les entreprises familiales qui incarnent le mieux l'attachement des salariés à l'entreprise (contre 12% aux entreprises non-familiales).

Concernant ces éléments de différenciation et de perception des entreprises familiales, l'effet de taille des entreprises est particulièrement important. Les mêmes caractéristiques sont attribuées davantage aux entreprises familiales mais également aux TPE/PME (attachement à la qualité des produits, ancrage territorial, engagement des dirigeants ...) tandis que les éléments relatifs à la performance économique et au

développement à l'international sont davantage incarnés, selon les actifs, par les grandes entreprises.

## ... et d'une forte attractivité

Cette image positive se traduit par une forte attractivité auprès des actifs en emploi : 70% préféreraient travailler dans une entreprise familiale s'ils avaient le choix. Ce score monte à 77% pour les demandeurs d'emploi.

À l'inverse, ce taux d'attractivité est légèrement moindre parmi les étudiants (66%) ; un choix qui peut s'expliquer par une vision parfois faussée de l'entreprise familiale chez les jeunes, associée à une petite entreprise, certes conviviale mais bien éloignée des notions de développement à l'international ou d'innovation et donc moins porteuse de perspectives d'évolution de carrière pour les étudiants.

**Les entreprises familiales jouissent d'une très bonne image auprès du grand public même si les actifs ne savent pas toujours précisément ce qu'est une entreprise familiale.**

**Cependant, il y a une vraie différence de perception entre les entreprises familiales et les entreprises non-familiales qui porte davantage sur des aspects organisationnels, managériaux et éthiques que sur les produits et services développés par ces entreprises.**

**En effet, cette bonne image repose notamment sur les valeurs et l'engagement éthique attribués à ces entreprises, qui leur confère une forte attractivité.**

# CHAPITRE 4

## Les entreprises familiales vues par les étudiants<sup>7</sup>

### Des entreprises familiales bien identifiées

95% des étudiants interrogés déclarent avoir déjà entendu parler d'entreprises familiales ou disent savoir de manière précise ce qu'est une entreprise familiale (contre 93% des actifs français). Seulement 5% des participants ne savent pas ce qu'est une entreprise familiale.

Lorsqu'on demande aux étudiants de définir l'entreprise familiale, 97% d'entre eux proposent une définition. Parmi les définitions proposées, 59% des citations font référence à une entreprise fondée et détenue en majorité par les membres d'une même famille et 42% des citations font mention d'une entreprise dirigée par un ou plusieurs membres de la même famille. A noter que 22% des citations combinent à la fois la notion de propriété et de direction de l'entreprise, ce sont les définitions les plus précises et les plus proches de la définition académique que nous retenons dans le cadre de nos recherches.

---

<sup>7</sup> Etude réalisée auprès de 263 étudiants d'Audencia Nantes et Centrale Nantes, administrée en ligne en novembre et décembre 2013.

L'idée de la succession et de la transmission de génération en génération est présente dans 22% des définitions proposées alors que la taille de l'entreprise est un critère de description dans 7% des citations (petite entreprise ou PME), celle-ci étant souvent associée à l'idée que l'entreprise familiale ne peut pas être cotée en bourse.

On retrouve également des critères de définition basés sur les valeurs, l'entreprise familiale est ainsi définie par « sa culture », « son esprit », « son ambiance » parfois par son « style de management paternaliste » (dans 2% des cas).

Lorsqu'il s'agit de citer des entreprises familiales, 70% des étudiants interrogés mentionnent au moins une entreprise familiale. Dans le top 3 des entreprises familiales identifiées par les étudiants, on retrouve le groupe Auchan (cité par 26% des répondants à cette question), Peugeot (20%) et L'Oréal (18%). Viennent ensuite, dans une moindre mesure, Michelin, Hermès, Leclerc, Dassault, Lactalis...

9 étudiants sur 10 ont une bonne image des entreprises familiales, dont un tiers une très bonne image. 50% des répondants ayant déclaré savoir précisément ce qu'est une entreprise familiale dit avoir une très bonne image des entreprises familiales ; à l'inverse, 50% des répondants ne sachant pas ce qu'est une entreprise familiale en ont une assez mauvaise image.

Pour 68% des étudiants, les entreprises familiales ont une meilleure image et une meilleure réputation que les entreprises non-familiales, cette proportion atteignant 74% pour les étudiants en dernière année d'études.

## Des éléments de différenciation bien mis en avant par les étudiants...

Le premier élément de différenciation perçu par les étudiants d'Audencia Nantes et de Centrale Nantes concerne le management. En effet, 81% des étudiants estiment

que les entreprises familiales se différencient par leur management (91% pour les étudiants de dernière année d'études) et sont plus attentives au bien-être des collaborateurs (pour 60% des répondants). De cette manière de piloter l'action collective au sein des entreprises familiales découle un attachement des salariés plus fort à ces organisations (pour 92% des étudiants) ainsi qu'une fidélité des collaborateurs plus marquée (72%).

Tout comme pour l'ensemble des actifs, les étudiants perçoivent les entreprises familiales comme différentes par rapport aux entreprises non-familiales en termes de valeurs. Ils sont 77% à retenir ce critère comme différenciant, dont 41% le jugent très différenciant.

Contrairement aux actifs, nous ne retrouvons pas parmi ces valeurs l'authenticité, mais plutôt la proximité et la fidélité (cette dernière étant très largement plébiscitée par les actifs également).

Pour 68% des étudiants, l'organisation et le fonctionnement interne sont une caractéristique spécifique des entreprises familiales, qui donnent plus de place à l'écoute des salariés (pour 57% des répondants) et à l'ouverture au changement (60%).

Cette organisation permet une meilleure ambiance de travail pour 67% des étudiants interrogés et un climat plus propice à l'épanouissement personnel dans un environnement professionnel.

Pour autant, 70% des étudiants perçoivent les entreprises familiales comme des entreprises où l'évolution des salariés est plus limitée que dans les entreprises non-familiales avec une rémunération moins attractive.

Enfin, les entreprises familiales incarnent mieux l'attachement à la qualité des produits et à la satisfaction des clients que les entreprises non-familiales. Le lien avec le territoire est mis en avant par 89% des étudiants qui considèrent également que l'engagement des dirigeants se manifeste davantage dans les entreprises familiales (pour 85% des répondants).



Malgré ces éléments de différenciation forts, on observe une vision globale de l'entreprise familiale plus mitigée que pour le grand public lorsqu'il s'agit de la qualifier comme une entreprise responsable. Seulement 55% des étudiants estiment que les entreprises familiales sont des entreprises globalement plus responsables contre 71% des actifs.

## ... mais une attractivité qui reste limitée

Bien que pour 68% des étudiants ces entreprises véhiculent une meilleure image et ont une meilleure réputation que les entreprises non-familiales, elles ne renvoient pas pour autant une image très dynamique. Pour les étudiants (tout comme pour les actifs), l'innovation et la créativité, et plus encore le développement à l'international, concernent davantage les entreprises non-familiales (pour respectivement 83% et 95% des étudiants). Enfin, 8 étudiants sur 10 attribuent la performance économique plus aux entreprises non-familiales qu'aux entreprises familiales.

À l'instar des actifs, les entreprises familiales jouissent d'une bonne image auprès des étudiants (91%), pourtant leur attractivité est beaucoup moins élevée. En effet, 54% d'entre eux préféreraient travailler dans une entreprise familiale s'ils en avaient le choix, contre 70% pour l'ensemble des actifs et 77% pour les demandeurs d'emploi (cette proportion est légèrement supérieure pour les étudiantes femmes (58%) et pour les étudiants de dernière année d'études).

# CHAPITRE 5

## La vision des dirigeants d'entreprise familiale<sup>8</sup>

### Des dirigeants conscients de la bonne image de leurs entreprises

Dans leur majorité, les dirigeants estiment que les entreprises familiales ont une meilleure image que les autres entreprises que ce soit auprès des clients (67%), des salariés (61%) ou du grand public en général (60%). A l'inverse, ils sont plus réservés quant à l'impact de la dimension familiale de l'entreprise sur les banques ou les pouvoirs publics. Ainsi, 40% jugent que les entreprises familiales ont une meilleure image que les entreprises non-familiales auprès des banques et 28% auprès des pouvoirs publics.

On remarquera toutefois que les dirigeants des plus grandes entreprises familiales sont plus réservés sur la bonne image supposée des différents acteurs à l'égard des entreprises familiales.

---

8 D'après les résultats du sondage Audencia / Opinion Way, réalisé en novembre 2013 auprès d'un échantillon représentatif de 304 chefs d'entreprises familiales interrogés par téléphone, extrait d'un échantillon national représentatif d'entreprises françaises de plus de 10 salariés au regard des critères de taille, de secteur d'activité et de région.

## Une forte valorisation de leurs spécificités

Les dirigeants des entreprises familiales ont dans leur majorité le sentiment que leurs entreprises sont différentes des autres entreprises sur le plan du management (82%), des valeurs (73%), de leur organisation (68%) et de leur stratégie (57%).

Ainsi, dans leur large majorité, ils estiment que le respect des valeurs (89%), l'attachement des salariés à l'entreprise (84%), la satisfaction des clients (84%), l'engagement des dirigeants (84%) et le respect de l'environnement (63%) sont mieux incarnés par les entreprises familiales que par les entreprises non-familiales. Ces distinctions semblent traduire un état d'esprit particulier, celui de la préoccupation constante pour la pérennité et la réputation de l'entreprise. Celle-ci est perçue comme attachée à ses valeurs et à ses salariés, avec un horizon temporel inscrit dans le long terme.

À l'inverse, bien qu'affichant de la croissance et une bonne santé financière, les dirigeants des entreprises familiales attribuent davantage aux entreprises non-familiales les notions d'innovation (52%), de performance économique (61%) et de développement à l'international (87%). Pourtant, il s'agit là d'un enjeu crucial pour les entreprises familiales dont la capacité d'adaptation est un facteur clé de pérennité tout comme la capacité à concilier niveau local et international.

## Des dirigeants responsables

Les valeurs sont au cœur de l'identité de marque des entreprises familiales et en particulier la valeur de la bienveillance. Les dirigeants se perçoivent avant tout comme des entrepreneurs responsables dans la mesure où ils considèrent la bienveillance, c'est-à-dire la préservation et l'amélioration du bien-être de leurs parties prenantes, comme leur caractéristique la plus distinctive par rapport aux entreprises non-familiales. L'identité des dirigeants d'entreprises familiales est fortement ancrée dans

les valeurs morales et est ainsi reliée à la responsabilité sociale de l'entreprise (Radu Lefebvre, Lefebvre et Champenois, 2013). Ce résultat nous invite à nous interroger sur l'adéquation entre les perceptions des dirigeants et les pratiques de responsabilités dans les entreprises familiales.

On notera également que le discours des chefs d'entreprises sur la responsabilité ne varie pas en fonction de la génération du dirigeant dans l'entreprise ni en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. Ce discours souligne notamment l'importance de la bienveillance envers les salariés et les membres de la famille impliqués dans la gouvernance de l'entreprise. Bien que ces deux parties prenantes aient pour objectif final la satisfaction des clients, la performance économique et la qualité des produits/services s'appuient davantage sur des préoccupations organisationnelles internes basées sur la bienveillance et la tradition tout en offrant une sécurité au travail.

## Des valeurs distinctives

Outre la bienveillance, les dirigeants des entreprises familiales accordent une importance notable à la tradition et à la sécurité. D'autres valeurs ont également pu être identifiées comme essentielles dans les entreprises familiales : la convivialité, la rigueur et l'indépendance. Les dirigeants accordent une importance beaucoup plus faible aux valeurs du pouvoir, à la conformité et à l'ambition.

# CHAPITRE 6

## Pour les successeurs des entreprises familiales

### Une image de l'entreprise familiale très liée à la phase de transmission

Pour 54% des dirigeants d'entreprises familiales, il est important que leur successeur à la tête de l'entreprise soit de la même famille. Bien qu'il s'agisse du mode de transmission qu'aimeraient privilégier les dirigeants à travers la transmission du capital et du management, dans les faits, les transmissions intrafamiliales restent plutôt une minorité. Parmi les transmissions de PME réalisées en 2014, seules 22% s'effectuent dans un cadre familial (environ 1200 transmissions en 2014).

*Mais qu'en pensent les successeurs ? Quelle image ont-ils de l'entreprise familiale ? Cette image impacte-elle leur décision de reprendre l'entreprise familiale ?*

Selon les successeurs, quatre grandes tendances influencent aujourd'hui les entreprises familiales et en particulier le processus de transmission<sup>9</sup>.

En premier lieu, l'allongement de la durée de la vie a pour conséquence l'implication prolongée du dirigeant dans la vie de son entreprise, le recul du départ à la retraite conduisant à une cohabitation plus longue du cédant et du successeur à la tête de

---

<sup>9</sup> Radu Lefebvre et Lefebvre (2014)

Prentrise. Ceci ne semble pas faciliter le passage d'une génération à l'autre et contribue à renvoyer une image de l'entreprise familiale où il est difficile de « prendre la place du père ».

La question de la parité homme / femme et les aspirations des femmes à des postes à responsabilités renforcent la compétition pour la transmission du management au sein d'une famille entre frères et sœurs, la direction de l'entreprise familiale n'étant plus exclusivement l'apanage des hommes. Cet environnement de plus en plus partitaire contribue à redistribuer les cartes de la transmission intrafamiliale.

Un autre facteur qui influence la transmission est l'allongement de la durée des études et l'internationalisation des cursus qui encouragent les nouvelles générations à étudier plus longtemps que par le passé et insufflent des aspirations professionnelles parfois éloignées des réalités économiques de l'entreprise familiale.

Enfin, les successeurs se disent plus attentifs que leurs parents à préserver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui peut parfois les amener à vouloir s'impliquer moins fortement que leurs parents dans la vie de l'entreprise. L'entreprise familiale ne se résume pas uniquement à un dévouement sans limite pour les nouveaux dirigeants...

Lorsqu'il s'agit d'évoquer avec les successeurs leurs perceptions de l'entreprise familiale, celles-ci sont très liées aux incertitudes auxquelles ils doivent faire face. Le principal questionnement concerne le départ à la retraite du dirigeant en place. Les successeurs souffrent du manque de transparence quant aux dates de départ du dirigeant ce qui complique leur capacité à se projeter dans l'avenir, à faire des choix professionnels et personnels.

Au-delà du départ effectif du dirigeant, la seconde interrogation concerne le choix du successeur lui-même. Dans certaines familles, plusieurs « candidats » sont mis en concurrence de façon explicite ou implicite afin de choisir le profil le plus adapté. Ceci est une source de tension et de stress pour les jeunes, qui ne savent pas toujours comment se positionner, s'affirmer et parler de ces sujets avec leurs parents, leur fratrie et leurs cousins.

En outre, les successeurs expriment également des incertitudes concernant les missions et les responsabilités du rôle de dirigeant, les actions concrètes attendues par les différentes parties prenantes de l'entreprise. Quel type de management doivent-ils mettre en place et comment gérer les relations entre la famille et l'entreprise ?

Enfin, les successeurs s'interrogent sur la marge d'autonomie dont ils bénéficieront une fois en place : pourront-ils faire évoluer l'entreprise ou devront-ils se positionner en tant que dépositaires d'un capital familial avant tout ? Ces différents questionnements nous montrent bien que les préoccupations des successeurs relèvent davantage de problématiques familiales et de management que de questions relatives au bon fonctionnement de l'entreprise en tant que telle.

## Quatre profils types de successeurs

L'analyse des perceptions des successeurs concernant le processus de transmission, leurs visions de l'entreprise et leurs capacités à se projeter en tant que futur dirigeant, nous a conduit à identifier des profils types qui indiquent plutôt des orientations en termes de valeurs et de motivations que des styles ou des personnalités particulières :

### **Le protecteur**

Devenir le dirigeant de l'entreprise familiale est perçu comme une question de destin. C'est un cadeau qu'on reçoit à la naissance et qui demande un engagement à long terme et de la fidélité envers la tradition. Le successeur se voit comme un « élu » dont la mission est de perpétuer l'entreprise familiale, de conserver et de transmettre son histoire et les valeurs familiales aux générations futures.

## **Le réformateur**

Le transfert du management est perçu comme une responsabilité inévitable car son origine remonte à la naissance, comme dans le cas du « protecteur ». Le réformateur sent le poids de cette responsabilité et c'est pour cette raison qu'il initie une négociation intergénérationnelle explicite avec l'ancien dirigeant et la famille avant de s'engager. Le réformateur a le sentiment d'être un « agent de modernisation » porteur d'une mission de transformation et de développement de l'entreprise. Il a pour objectif de faire progresser l'entreprise, de renforcer sa compétitivité par l'innovation.

## **L'opportuniste**

Devenir le dirigeant de l'entreprise familiale est perçu comme un choix professionnel conditionnel qui demande avant tout des garanties quant à la préservation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour accepter cette fonction, l'opportuniste estime qu'il doit avoir en sa possession l'ensemble des clés lui permettant d'atteindre sa mission dans les meilleures conditions de confort et de préparation. Il a le sentiment d'être un « héritier privilégié » porteur d'une mission de management lui permettant de jouir d'un statut social avantageux.

## **Le rebelle**

L'idée même de devenir un jour le dirigeant de l'entreprise familiale est initialement rejetée et acceptée des années plus tard pour des raisons extrêmes (drame, difficultés, désastre familial) car ce choix représente une menace pour sa liberté personnelle. Le rebelle a le sentiment d'être « différent » du reste de la famille, et s'est très souvent éloigné d'elle pendant des années avant de revenir dans des conditions particulières, parce que celle-ci a vraiment besoin de lui. Il est avant tout porteur d'une mission envers soi-même : actualiser son potentiel, s'épanouir, accomplir sa vie.



Ces différents profils prennent en compte les émotions et les pensées parfois ambivalentes des futurs dirigeants lorsqu'il s'agit de se projeter en tant que leaders. Les entreprises familiales doivent donc évaluer soigneusement le niveau de cohérence et de convergence entre l'identité et les souhaits du futur dirigeant, l'identité et les objectifs de la famille et l'identité de l'entreprise afin d'éviter le déni, le rejet ou des attitudes opportunistes de la part du futur dirigeant.

Tous ces éléments concourent à une meilleure prise en compte des facteurs psychosociologiques liés au processus de transmission à travers la compréhension des attentes et des incertitudes de chacun afin de maximiser les chances d'une transmission intrafamiliale réussie.

## Une ambivalence émotionnelle, source de tensions dans le contexte de l'entreprise familiale

Nous avons réalisé une étude qualitative<sup>10</sup> approfondie avec 41 successeurs d'entreprises familiales en Belgique et au Luxembourg afin d'explorer les processus émotionnels à l'origine de tensions paradoxales chez les successeurs. Une tension paradoxale consiste en la perception simultanée de vérités contradictoires, qui provoquent chez l'individu une tendance à vouloir agir dans deux directions opposées en même temps).

Cette recherche met en avant plusieurs types de tensions paradoxales exprimées par les successeurs : les tensions entre la préservation de l'entreprise et le changement, l'autonomie individuelle et l'interdépendance de la famille, l'engagement individuel et

---

<sup>10</sup> Radu Lefebvre et Denis (2015).

le désengagement, le désir de transmettre l'entreprise et la nécessité de rester en contrôle, la confiance et la méfiance interpersonnelle et familiale.

La source de ces tensions paradoxale est l'ambivalence émotionnelle que la nouvelle génération ressent par rapport à certains membres de la famille et à l'entreprise familiale.

Les successeurs avouent entretenir des émotions mitigées quant à leur père et leur mère, le premier, lorsqu'il est dirigeant de l'entreprise familiale, suscitant à la fois de l'admiration et de la frustration, et la mère conduisant les enfants à des émotions ambivalentes de gratitude et d'anxiété. Devenir dirigeant de l'entreprise familiale est aussi un thème qui suscite des émotions et des tensions intenses : les successeurs déclarent se sentir pris au piège dans une série de comparaisons interpersonnelles avec les pères, mères, frères, sœurs et cousins. Ils se disent aussi très concernés par la perception des employés à leur égard, ce qui éclaire sur la question sous-jacente de la légitimité des « héritiers » dans l'entreprise familiale. Ils confessent aussi des émotions ambivalentes concernant l'équilibre travail-vie privée dont l'origine est l'ambiguïté de leur propre regard sur l'engagement au travail des parents. Leurs sentiments d'anxiété et leur attitude d'autoprotection par rapport à l'entreprise familiale disent en quelque sorte leur souci de donner un sens à leur vie et une tentative presque tragique d'échapper à leur destin.

Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des processus de décision de la nouvelle génération conduisant à l'intégration de l'entreprise familiale. Elle pose également la question de l'entourage de la nouvelle génération. En effet, faire face à l'ambivalence émotionnelle et aux tensions paradoxales n'est pas seulement un effort individuel de la part du successeur. Les autres parties prenantes de l'entreprise peuvent être un support clé tout au long du processus de transmission ; les autres membres de la famille, les banquiers, les partenaires d'affaires, les employés peuvent jouer à un moment ou un autre un rôle de médiateur ou de coach contribuant ainsi à aider le successeur à mieux gérer les tensions paradoxales au sein de l'entreprise familiale.

# CHAPITRE 7

## Identité et image : le cas du Groupe ACTUAL

*Nous avons réalisé 7 entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs de Groupe ACTUAL (dirigeant, membres du comité de direction et responsables d'agence). Ces entretiens ont été construits à partir des résultats de l'étude quantitative réalisée en interne auprès de l'ensemble des salariés du Groupe ACTUAL au début de l'année 2014. L'objectif de cette étude a été de repérer l'identité organisationnelle du Groupe telle qu'elle est perçue et interprétée par les différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise.*

### L'histoire du Groupe ACTUAL, premier vecteur de l'identité de l'entreprise familiale

En sciences de gestion, il a été démontré que dans des contextes intenses de changement, comme celui que le Groupe ACTUAL est en train de vivre, l'identité organisationnelle se retrouve au centre des préoccupations des dirigeants et des salariés, car il convient alors de prendre conscience du pilier autour duquel on va pouvoir consolider, développer et innover, avec la certitude de rester fidèle à ses valeurs. Qui sommes-nous ? Sommes-nous les mêmes qu'hier ? En quoi sommes-nous différents des autres ? L'enjeu est fort, car les collaborateurs doivent se reconnaître dans le projet de l'entreprise et y adhérer afin que le changement organisationnel devienne effectif dans de bonnes conditions. Lorsque les

collaborateurs et les managers partagent la même vision de l'entreprise et de son identité, **leur motivation est renforcée et leur capacité d'adaptation décuplée.**

Mais qu'est-ce que l'identité organisationnelle ? Cette notion fait référence à ce qui est perçu par les salariés et les dirigeants comme un ensemble de caractéristiques centrales et permanentes de l'entreprise et qui la distinguent des autres<sup>11</sup>. L'identité organisationnelle n'existe donc qu'en tant que résultante d'une interaction sociale : c'est une réalité socialement construite par les membres de l'organisation au travers de leurs interactions quotidiennes et par le dialogue. C'est ce que l'on appelle en langage courant « ADN de l'organisation ».

Dès son origine, le Groupe ACTUAL est familial, et ceci constitue un axe essentiel de son identité organisationnelle, qui fonde aussi bien les valeurs de l'entreprise que sa vision de l'avenir, sa gouvernance et ses relations avec les différentes parties prenantes internes et externes.

L'identité organisationnelle du Groupe ACTUAL s'est construite dans le temps, c'est une narration que toute entreprise se raconte à elle-même et qu'elle souhaite partager avec ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires. Mais au-delà du factuel, de la chronologie et des événements, l'histoire d'une entreprise est difficile à figer, car chacun la retient et l'interprète selon sa sensibilité, son positionnement et ses objectifs. L'histoire se construit donc dans les discours et il est essentiel dans un contexte de changement de vérifier si ses différentes versions sont convergentes ou bien divergentes ; en d'autres mots, si l'on partage le même récit lorsqu'on évoque les origines et l'évolution du Groupe.

C'est le travail que nous avons mené avec le Groupe ACTUAL. Il en ressort que le lien fort avec le territoire est particulièrement mis en avant dans le discours des collaborateurs interrogés lorsqu'il s'agit d'évoquer l'histoire du Groupe. Il symbolise le terreau de l'entreprise et sa mission par rapport à la communauté partout où elle

---

<sup>11</sup> Gioia, Schultz et Corley (2000) ; Whetten et Mackey (2002).

s'implante : l'attachement des hommes aux territoires et leur contribution au développement de ceux-ci.

Si les origines du Groupe sont racontées dans des termes similaires par tous nos participants, des divergences se font jour quant à la période plus récente de désengagement du fondateur et d'installation du repreneur familial. En fonction de leur ancienneté dans l'entreprise, des fonctions occupées, des liens avec le fondateur et avec le dirigeant actuel, chacun a tendance à interpréter cette période d'une manière particulière.

Cette différence perceptuelle quant à l'histoire de l'entreprise, qu'elle soit plus ancienne ou récente, peut, si elle est trop importante, représenter un risque pour la performance de l'entreprise surtout si celle-ci est liée à l'origine et aux missions du leadership<sup>12</sup>. Elle demande donc à être prise en compte et travaillée sur le plan de la communication interne et externe car c'est sur cette base que le leadership actuel se construit et que l'évolution stratégique de l'entreprise peut prendre son essor.

Lorsque la convergence des points de vue est mesurée et renforcée, de nombreuses études indiquent que ceci a un impact favorable sur l'émergence et la consolidation des compétences collectives permettant à chacun de donner du sens à son travail et de se positionner de façon cohérente par rapport au projet de l'entreprise. Cette articulation renforcée des efforts de chacun conduit à de meilleures performances organisationnelles et financières par rapport aux cas où des divergences perceptuelles fortes subsistent quant aux missions du leader et à ses intentions concernant l'entreprise.

---

12 Radu Lefebvre (2011).

## L'image du dirigeant dans l'entreprise familiale

Alors que la vision de la transmission d'une entreprise familiale par les parties prenantes de l'entreprise s'accompagne souvent d'un questionnement sur la légitimité du successeur, ici la légitimité de la continuité familiale n'est pas questionnée. La reprise de l'entreprise positionne le nouveau dirigeant comme un entrepreneur, acteur de la reprise, disposant d'une certaine liberté dans la manière d'investir ses nouvelles fonctions. De cette façon, l'analyse de discours nous montre que la posture du nouveau dirigeant en tant qu'entrepreneur supplante celle de successeur, ce qui conduit les collaborateurs à ne pas interroger la légitimité de ce dernier. Un changement de direction peut effectivement susciter un véritable choc culturel pour les employés (et les autres parties prenantes) dans une phase de changement de pouvoir. Il convient alors pour le nouveau dirigeant de privilégier la continuité à court terme et se faire rassurant tout en apportant des changements « en douceur » et les communiquer en impliquant les salariés clés dans la démarche<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Saint-Jean et Cadieux (2013).

## Les caractéristiques du Groupe ACTUAL

Les caractéristiques de l'entreprise constituent, au même titre que les éléments liés à son histoire ou à sa mission, un élément important constitutif de l'identité du Groupe en révélant des éléments de différenciation par rapport aux acteurs de son environnement (concurrents, partenaires, clients...).

Pour les salariés du Groupe Actual, cette différenciation réside d'une part, dans la capacité de leur entreprise à donner du sens au travail, elle accorde une importance primordiale à la prise en compte de leurs avis et de leur vécu dans un cadre qui sait articuler ambition et proximité.

D'autre part, la différenciation du Groupe Actual est due à la « taille humaine » de l'entreprise ainsi qu'aux valeurs de proximité et d'authenticité qui s'y rapportent. La taille humaine est ici davantage liée à un mode d'organisation, au circuit de communication et de décision qui respectent une opérationnalité, une réactivité et une lisibilité pour les collaborateurs. Le nombre de salariés ou d'entités importe peu, c'est le fonctionnement de l'organisation qui compte.

Enfin, l'image du Groupe est également très liée à la capacité des équipes dirigeantes de laisser chacun des collaborateurs exprimer ses compétences : une grande capacité d'écoute et une confiance entre les collaborateurs caractérisent ce groupe familial ainsi que la diffusion de l'esprit d'entreprendre auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Cette capacité entrepreneuriale au sein de l'organisation, ou plutôt « intrapreneuriale » est particulièrement riche de sens à un moment où le Groupe connaît des transformations majeures. L'équipe dirigeante peut compter sur ces « intrapreneurs » pour agir de manière proactive en initiant des projets et en contribuant au développement de leur entreprise. Ils savent détecter des opportunités de croissance, et apprennent à convaincre la direction à leur octroyer des moyens financiers et humains pour mettre en œuvre leurs idées. Les « intrapreneurs » sont précieux car, sans eux, pas d'organisation innovante et compétitive. Pour inciter les salariés à se faire confiance et à mettre en œuvre ce type de conduite, la direction et le

management intermédiaire doivent fonctionner en cohérence ; des messages favorables, voire des incitations financières, sont nécessaires en direction des collaborateurs. Progressivement, en valorisant ceux qui osent, l'entreprise peut convaincre le plus grand nombre à innover. Car « intraprendre » demande de la confiance en sa capacité à prendre des risques et de la confiance en la capacité de l'entreprise à accepter l'échec de certaines idées pourtant prometteuses. Sans ce droit à l'échec, reconnu et encadré par la direction, l'entreprise ne pourra pas bénéficier de l'esprit entrepreneurial des collaborateurs dans la durée.



# Conclusion

Les différents résultats de recherche présentés ici montrent la diversité des approches quant à l'étude de l'image et de l'identité des entreprises familiales articulant approches qualitatives et quantitatives. Notre objectif a été de restituer en partie la multiplicité des points de vue des différents acteurs et parties prenantes de l'entreprise familiale afin de nous rapprocher le plus possible de sa richesse et de sa complexité.

C'est dans ce sens que nous poursuivons nos travaux de recherche en nous intéressant aujourd'hui aux conjoints des dirigeants d'entreprises familiales. Hommes et femmes, impliqués ou non de manière formelle dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise familiale, les conjoints jouent un rôle clé dans l'accompagnement à la prise de décision stratégique comme dans l'éducation des enfants, notamment lorsque l'on pense à la transmission de l'esprit d'entreprendre. En leur donnant la parole, notre objectif est de mieux connaître et faire connaître les facettes de leur implication dans la vie de l'entreprise familiale. C'est la prochaine étape de nos investigations.

Force est de constater, à travers ce premier cahier de recherche, que les dirigeants d'entreprises familiales s'affirment comme optimistes et conscients de leurs spécificités qu'ils mettent en avant comme un atout pour le développement de leurs entreprises. Cette vision positive partagée par le grand public devrait pouvoir irriguer davantage la vision plus réservée des étudiants de grandes écoles et rassurer les successeurs dans leur démarche de reprise intrafamiliale.

Nous espérons que ces résultats contribuent à une meilleure connaissance des entreprises familiales et qu'ils permettent de renforcer l'intérêt des pouvoirs publics pour ce type d'entreprise.

# Sources bibliographiques

Croutsche J.-J et Ganidis B. (2008) Diversité et performances des entreprises familiales. CRIEGE, *Cahier de Recherche n° 02107*. Université Paris XIII

Gioia, D. A., Schultz, M. et Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptative Instability. *Academy of Management Review*, 25(1).

Radu Lefebvre, M., Lefebvre, V., O'Shea, N. (2013) Entrepreneurs : the last of the shamans ? Heroic metaphors of entrepreneurs in the French press. *The 3rd Conference of Management, Spirituality & Religion (AOM & BEM Management School)*.

Radu Lefebvre, M., Lefebvre, V. et Champenois, C. (2013). Responsible Entrepreneurship : norm and/or ideal of French family businesses ?, *IFERA*, Lappeenraanta.

Radu Lefebvre, M., Denis, V. (2015) To be or not to be a family business leader: next generation's emotional ambivalence as a source of paradoxical tensions, *IFERA*, Hambourg.

Radu Lefebvre, M., Lefebvre, V. (2014). Anticipating intergenerational management transfer of family firms : a typology of next generation's future leadership projections, *IFERA*, Lappeenraanta.

Saint Jean, E., Cadieux, L. (2013), La carrière repreneuriale : contexte et défis, *Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Fribourg.

Radu Lefebvre, M., Lefebvre, V. (2014) Fears and hopes of future family business leaders in France : role transition representations and perceived entrepreneurial preparedness, *IFERA*, Lappeenraanta.

### **Remerciements :**

Au Groupe ACTUAL dans son ensemble et particulièrement à Samuel TUAL, son Président du Directoire qui a rendu possible la conduite des travaux illustrant ce cahier de la Recherche.

#### **Cahier déjà paru dans la collection Recherche :**

N° 1 – Partenariat Public Privé : les enjeux de la performance

#### **Cahier déjà paru dans la collection Innovation :**

N° 1 – Libérer l'entreprise : se réinventer pour mieux innover

#### **Cahiers déjà parus dans la collection Responsabilité Globale :**

N° 1 – Diversité : pourquoi se priver de potentiels ?

N° 2 – Initier et piloter une démarche de responsabilité globale

N° 3 – Contribuer au développement du territoire

N° 4 – Agir en partenariat avec une ONG

N° 5 – La responsabilité globale, moteur du dialogue social

N° 6 – Faire de la gestion du handicap un atout pour l'entreprise

N° 7 – Labelliser une démarche de responsabilité sociétale des entreprises

Achevé d'imprimer en juin 2015 par Goubault Imprimeur à La Chapelle-sur-Erdre 44244  
Edité par Audencia Group, 8 route de la Jonelière à Nantes – Dépôt légal juin 2015  
Goubault Imprimeur est titulaire du label Imprim'vert\* 2015 et certifié iso 14001