

# Les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques?

Autor(en): **Lank, Alden G.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes  
Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **50 (1992)**

Heft 3

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-140137>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# LES ENTREPRISES FAMILIALES EUROPEENNES: ESPECE EN VOIE DE DISPARITION OU PUISSANTS ACTEURS ECONOMIQUES ?

Alden G. LANK

*Titulaire de la chaire Stephan Schmidheiny  
IMD, International Institute for Management Development  
Lausanne*

L'étude sérieuse des entreprises en mains familiales (EMF) en tant que type particulier de sociétés (à ne pas confondre avec les petites et moyennes entreprises) existe depuis peu de temps en Europe.

Les rares publications consacrées à ce sujet datent presque toutes des cinq dernières années. Aussi - comme chaque fois que l'on se trouve dans un nouveau domaine d'investigation - n'existe-t-il pas encore de définition communément admise des EMF. Cependant, la plupart des patrons-propriétaires d'entreprises et quelques chercheurs pourraient s'accorder à caractériser l'entreprise en mains familiales comme une société anonyme, un partenariat ou une société à raison individuelle dans le cadre de laquelle une famille donnée détient une majorité de droits de vote lui assurant le contrôle du capital social. D'autres chercheurs estiment cette définition trop restrictive; ils insisteraient sur le fait qu'une entreprise est à considérer comme étant "en mains familiales" dès qu'une famille donnée exerce une influence déterminante sur les orientations stratégiques et/ou la culture de la société, cela même si elle ne possède pas le contrôle du capital social en termes de droits de vote.

## ACTEURS CLES

Les coquetteries concernant la définition mises à part, il y a unanimité sur au moins un point: les EMF constituent, dans tous les pays d'Europe occidentale, la majorité de l'ensemble des entreprises - et il en va vraisemblablement de même dans tous les pays non socialistes du monde. Il n'existe pas de données vérifiées pour l'ensemble de l'Europe occidentale <sup>1</sup>, mais d'après mes estimations, la proportion d'EMF par rapport au nombre total d'entreprises s'élève, par exemple, à 75% en Grande-Bretagne, à 80% en Espagne, à plus de 90% en Suède et atteint même 99% en Italie. Signalons pour comparaison que cette proportion est de 96% aux Etats-Unis.

Il est également clair que la plupart des EMF sont des entreprises de taille petite ou moyenne. Aussi, leur contribution au produit national brut et à l'emploi est plus modeste -

---

<sup>1</sup> Il faut encore beaucoup de recherches sur l'impact économique des EMF en Europe. D'ici là, il faut se contenter d'estimations.

probablement, dans les deux cas, de l'ordre de 45% à 60% selon les pays. On peut cependant dire avec certitude qu'une grande partie des nouveaux emplois créés au cours de la dernière décennie a été le fait des EMF, dès lors que beaucoup des grandes sociétés cotées en bourse ont procédé à d'importantes réductions de personnel.

Il est à noter, pour mémoire, que beaucoup d'EMF sont des entreprises multinationales, grandes, puissantes et souvent bien connues. Les exemples abondent: Fiat et Benetton pour l'Italie, Tetra Pak et IKEA pour la Suède, Porsche, Corange et Rudolf Wild pour l'Allemagne; Sainsbury et Pilkington pour la Grande-Bretagne; Dassault, Lacoste et Hermès pour la France; Marc Rich, André, Metro International, Hoffmann-La Roche, "Holderbank" et Anova pour la Suisse. Aux Etats-Unis, un tiers des 500 entreprises mentionnées par "Fortune" dans la liste des 500 compagnies américaines réalisant le plus grand chiffre d'affaires sont des EMF. La liste des grands entreprises familiales pourrait être bien plus longue, mais il est hasardeux de la publier, même en partie. On peut être sûr que chaque mois de l'année au moins une grande EMF glisse dans la catégorie des "non-EMF".

## **CARACTERISTIQUES DES EMF PROSPERES**

La première conclusion est donc que les EMF - qu'elles soient petites, moyennes ou plus grandes - jouent, dans tous les pays d'Europe occidentale, un important rôle économique. Mais, en plus, les entreprises familiales prospères remplissent également diverses fonctions sociales.

### **Formation des cadres**

Dans les meilleures EMF, le talent des futurs cadres (du moins pour la génération suivante) se trouve développé dès le plus jeune âge. L'apprentissage débute à la table familiale lorsque le père (ou, plus rarement, la mère) rentre à la maison et évoque les événements de la journée au magasin ou à l'usine. Quand les enfants grandissent, ils accompagnent leur père à des manifestations de l'entreprise et peuvent passer leurs vacances scolaires à travailler dans l'entreprise familiale. Par la même occasion, ils sont sensibilisés aux rudiments d'une bonne gestion.

### **Responsabilité découlant de la propriété**

Cette socialisation qui intervient très tôt développe également le sens des responsabilités découlant de la propriété. L'esprit des futurs propriétaires se trouve, dès leur plus jeune âge, sensibilisé à l'idée qu'il faut veiller sur les ressources avec soin et que les actifs doivent être utilisés avec sagesse pour accroître leur valeur future et améliorer les chances de travail pour la famille comme pour les tiers.

## **Traitement équitable des employés**

Les entreprises familiales de longue durée traitent leurs employés avec équité, loyauté et respect de la dignité humaine. Dans les EMF de petite et moyenne dimension, les employés sont souvent considérés comme les membres d'une famille élargie et les propriétaires les traitent comme s'il existait effectivement un lien de parenté. En retour, la famille bénéficie de beaucoup d'affection, de dévotion et de soutien. Il n'est de loin pas inhabituel de voir plusieurs générations d'employés non membres de la famille travailler pour la même maison. Dans de tels cas, le fait que le grand père et le père aient travaillé pour la famille et aient été bien traités entraîne presque automatiquement que le fils ou la fille voudra également entrer au service de l'entreprise.

## **Responsabilité sociale**

Les EMF prospères manifestent souvent un sens particulièrement marqué de leur responsabilité sociale - spécialement vis-à-vis des communautés locales dans le cadre desquelles elles opèrent. Les membres de la famille prennent souvent une part active à la politique locale, sont membre des conseils de diverses institutions locales, ou représentent leurs communautés au sein de groupements nationaux ou internationaux. Les employés non membres de la famille peuvent recevoir du temps libre rémunéré pour exercer des tâches d'intérêt public. Si la famille accumule beaucoup de fortune, il n'est pas rare qu'elle crée des fondations caritatives pour l'aide aux moins favorisés ou pour soutenir des actions de formation ou culturelles bénéficiant à la société dans son ensemble. De plus, les EMF peuvent se montrer nettement plus réticentes que les sociétés cotées en bourse lorsqu'il s'agit de licencier du personnel en période de récession; elles préfèrent attendre que l'orage passe, même si cela entraîne à court terme une réduction des revenus de la famille. Ce n'est pas par pur altruisme - la loyauté tend à susciter la loyauté.

## **Sens de la qualité**

Si un nom de famille se trouve attaché à un produit ou à un service, il s'en suivra une tendance naturelle à mettre l'accent sur la qualité et la valeur de ce qui est offert. Si le marché n'est pas satisfait, ce n'est pas seulement le produit ou le service qui en souffre, c'est le bon renom de la famille qui est touché. Le texte suivant, figurant sur l'étiquette ornant les bouteilles de vin produites par la famille Fonjallaz, d'Epesses, en fournit un bon exemple:

"Sur ces coteaux baignés de soleil, Pierre Fonjallaz, en 1552, se voua à la culture de la vigne. Honneur à ce digne ancêtre d'une famille qui depuis 13 générations perpétue la tradition vigneronne et le respect de la qualité."

Sur une seconde étiquette, le texte commence par les mots "Fonjallaz de père en fils, établis à Epesses depuis 1552" et énumère ensuite les dates de naissance (et de décès) de chaque génération, de Pierre 1531-1600 jusqu'à Patrick 1946-.

## Perspective stratégique à long terme

Les meilleures EMF adoptent une perspective stratégique à long terme. Elles n'ont pas besoin de maximiser leurs résultats à court terme au prix de leur croissance à long terme, car elles ne sont pas tenues autant que les sociétés cotées en bourse de se plier à la règle du marché obligeant ces dernières à annoncer tous les trois mois une amélioration de leurs résultats. L'horizon-temps peut englober une génération entière. Le patron-proprétaire pose la question comme suit: "Que puis-je faire maintenant et à l'avenir d'un point de vue stratégique pour être sûr que mes enfants hériteront d'une entreprise viable?"

Il peut sembler excessif de fixer un horizon-temps sur toute une génération, mais combien de sociétés anonymes auraient-elles pu se permettre d'adopter celui un peu plus réduit évoqué ci-dessous:

### *"PORSCHE N'EST PAS A LA RECHERCHE D'UN PARTENAIRE"*

*"Bonn - Porsche AG, dont les ventes et les bénéfices ont reculé, aura besoin, de 4 à 6 ans pour se reprendre, mais a l'intention de demeurer une compagnie indépendante en mains familiales, a précisé le patron de l'entreprise dans une interview publiée lundi."*

Dans cet entretien accordé au journal "Die Welt", le patron Arno Bohn a dit: "On ne peut pas s'attendre à des résultats rapides en l'espace de 1 à 2 années. Mais en une période de 4 à 6 ans, égale au temps qu'il faut pour développer une nouvelle voiture, Porsche réussira".<sup>1</sup>

Il est difficile d'imaginer les dirigeants de Volvo ou General Motors s'exprimer de cette manière.

## Innovation et esprit d'entreprise

Les EMF prospères ont su, pendant plusieurs générations successives, exploiter avec une grande adresse et capacité d'innovation toutes les chances qui s'offraient à elles. Ce sont souvent des entreprises particulièrement douées pour tirer parti de niches de marché, limiter la bureaucratie à un niveau minimal et prendre des décisions rapides. De fait, les sociétés plus grandes, cotées en bourse, s'appuient souvent sur cette caractéristique des EMF qu'elles engagent en tant que fournisseurs, distributeurs, partenaires pour des alliances stratégiques ou pour d'autres fonctions.

## Pérennité (pour peu d'élus)

Quelques entreprises peuvent se référer avec fierté à des générations de propriété familiale (comme la famille Fonjallaz citée plus haut). En fait, il existe une association s'appelant "Les Hénokiens", dont le siège est à Paris et qui a été créée spécialement pour

---

<sup>1</sup> International Herald Tribune, 9 mars 1992. Il est intéressant de noter que M. Bohn a récemment quitté son poste à la suite d'un désaccord avec la famille qui contrôle Porsche.

de telles EMF; elle se qualifie comme "le club le plus privé du monde". Son nom lui vient d'Hénok, un patriarche de l'Ancien Testament, qui vécut sur terre jusqu'à l'âge de 365 ans puis passa directement au ciel (quel modèle extraordinaire pour les fondateurs d'entreprises familiales!). Pour être membre de ce club, une société doit avoir au moins 200 ans, être financièrement saine, appartenir à des descendants de la famille fondatrice et être dirigée par eux. A ce jour, l'association compte 24 membres et 25% d'entre eux opèrent dans le domaine des vins et spiritueux - notamment l'entreprise productrice de vin italien Antinoni, fondée en 1385. Le membre le plus ancien est l'hôtel Hoshi, au Japon, ouvert en 718!

Il existe évidemment beaucoup d'autres entreprises remplissant les conditions d'admission tout en ne faisant pas partie des Hénokiens. Mais le fait que l'association se proclame "le club le plus privé du monde" laisse supposer que la pérennité n'est pas la caractéristique la plus répandue des EMF. C'est ce que nous allons démontrer ci après.

## FACTEURS DE FRAGILITE

Beaucoup de ce qu'on a dit ci-dessus marque des points positifs pour les entreprises familiales. Mais elles ont aussi leurs faiblesses. Les EMF sont étonnamment fragiles. On manque de données pour l'Europe, mais il y a peu de raisons de penser que la situation y diffère de façon significative de celle observée aux Etats-Unis.<sup>1</sup> 40% à 50% de toutes les sociétés nouvellement fondées (et ce sont pour une écrasante majorité des EMF) meurent au cours de leurs 5 premières années d'existence. Parmi les EMF survivant à cette période, au moins deux tiers succombent ou sont vendues pendant que la première génération est aux commandes.<sup>2</sup> Moins de 15 % de celles qui survivent aux cinq premières années subsistent encore après la troisième génération de la famille fondatrice. Des chiffres récemment publiés<sup>3</sup> portant sur un échantillon de 2'500 EMF françaises réalisant un chiffre d'affaires de plus de 20'000'000 francs français confirment cette image plutôt sombre. Dans l'espace de la décennie des années 1980, 42% d'entre elles avaient cessé d'exister en tant qu'entreprises familiales. Parmi celles-ci, 40% avaient simplement fermé leurs portes, les autres avaient été vendues ou rachetées par des tiers.

Des données valables concernant la longévité comparée de sociétés cotées en bourse font malheureusement défaut (c'est encore un domaine mûr pour la recherche). Lors de la Conférence annuelle du Réseau des affaires familiales ("Family Business Network")<sup>4</sup> qui s'est tenue à Barcelone en novembre 1991, un groupe de certains des meil-

---

<sup>1</sup> On trouvera la meilleure étude sur la longévité des EMF dans Ward, J.L., *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco, Jossey-Brass, 1987.

<sup>2</sup> Poe, R. "The SOB's", *Across the Board*, mai 1980, pp. 22-23.

<sup>3</sup> *Les entreprises familiales en France*, Université Paris - Dauphine, Dun & Bradstreet, France, novembre 1991.

<sup>4</sup> Le Réseau des affaires familiales ("Family Business Network", ou FBN) a été créé en 1990. C'est une association mondiale, dont le siège est à Lausanne et qui regroupe des patrons-propriétaires, des professeurs

leurs experts du domaine a cependant estimé que les sociétés cotées en bourse durent en moyenne jusqu'à deux fois plus longtemps que les EMF, selon le pays considéré.<sup>1</sup>

## CAUSES DE CESSION OU DE DISPARITION

Les raisons conduisant les EMF à disparaître en tant qu'entités contrôlées par une famille sont en partie les mêmes que celles entraînant la disparition de n'importe quelle compagnie. Ces causes sont notamment:

- la chance de vendre à des conditions (que l'on espère) avantageuses;
- l'inaptitude à anticiper des changements sur le marché ou s'adapter à de tels changements;
- des investissements insuffisants dans la recherche et le développement;
- un contrôle inadéquat des coûts ou du cash flow;
- la difficulté d'accéder à de nouveaux capitaux.

Les particularités des entreprises familiales les exposent cependant à des défis additionnels, auxquels les sociétés cotées en bourse ne sont pas confrontées. Ce sont par exemple les problèmes posés par:

- la difficulté de trouver le capital nécessaire au financement de la croissance sans qu'il en résulte une dilution excessive des parts familiales;
- le conflit entre les besoins de liquidités de la famille et ceux de l'entreprise;
- une mauvaise planification de la succession, conduisant à l'incapacité de la génération suivante à payer les droits de succession;
- l'incapacité du patron membre de la famille de prendre sa retraite au bon moment;
- l'absence d'un successeur compétent au sein de la famille;
- des rivalités entre descendants immédiats ou autres parents, entraînant la non acceptation du successeur désigné;
- l'inaptitude à attirer et à retenir des cadres supérieurs professionnels non membres de la famille;
- une gestion inadéquate des relations entre la famille, le conseil d'administration et l'entreprise.

N'importe laquelle des situations mentionnées ci-dessus peut conduire à de graves problèmes et la combinaison de deux ou plusieurs d'entre elles peut aisément signifier la

---

d'Université et des conseillers d'entreprises s'intéressant à l'amélioration de la qualité de la gestion et des méthodes de direction des EMF.

<sup>1</sup> Selon une estimation américaine, les EMF atteignent en moyenne une durée de vie de 24 ans. Cf Dyer, Jr., W.G.D. *Cultural Change in Family Firms*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, p. IX.

fin de l'EMF concernée. Pour illustrer ce point, il suffit de penser à la vente au géant de l'horlogerie helvétique qu'est la Société suisse de Microélectronique et d'Horlogerie (SMH) des maisons Blancpain SA et Frédéric Piguet SA, deux EMF horlogères existant de longue date - la première a été fondée en 1735 et la seconde en 1858. Face à la nouvelle réalité de commandes atteignant plus du double de la capacité de production, il n'existait tout simplement pas assez de capital familial chez Frédéric Piguet SA pour financer la croissance; c'est ce qui ressort de la lecture de l'extrait de presse ci-dessous:

"Jacques Piguet, administrateur de Piguet SA et président du conseil d'administration de Blancpain SA, explique que les deux sociétés 'recherchaient un partenaire fort, afin d'améliorer leur compétitivité'. Elles ne pouvaient plus poursuivre leur croissance par leurs propres moyens."<sup>1</sup>

Mais il existait également une seconde raison. Jacques Piguet, représentant de la 4ème génération de la famille propriétaire, n'avait pas d'héritiers.

Une des causes majeures de disparition d'EMF consiste dans l'inaptitude à gérer le processus de succession en termes de propriété et de gestion. C'est particulièrement vrai au moment de la transition entre le fondateur et la génération suivante - ce qui explique le taux de mortalité élevé durant la première génération. Pour beaucoup de fondateurs, il est simplement impossible de lâcher les rênes pour les transmettre à leur dauphin - jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour le faire. Le fondateur d'une entreprise française prospère convoqua finalement son fils aîné pour lui annoncer qu'il considérait le moment venu de lui remettre le commandement. A la surprise - et à la grande colère - du père, le fils refusa l'offre en expliquant qu'ayant 67 ans, son seul désir était de prendre sa retraite. Le père avait 93 ans! En l'espace d'un mois, l'entreprise fut vendue à une société cotée en bourse et aucun membre de la famille fondatrice ne resta dans la maison. Le père n'adressa plus jamais la parole à son fils.

L'aptitude à attirer et à conserver des cadres compétents n'appartenant pas à la famille constitue un autre défi important à la longévité des entreprises familiales. Durant la phase entrepreneuriale, où le patron-propriétaire contrôle souvent toutes les décisions stratégiques, de même que tous les flux d'information, et dirige l'ensemble avec une main de fer, le cadre non membre de la famille (pour autant qu'il y en ait) n'est généralement qu'un exécutant, ce qui ne nécessite pas beaucoup de talent. Mais lorsque l'EMF atteint des stades de développement plus avancés (c'est-à-dire quand le commandement passe aux descendants immédiats ou que la propriété et la direction passent à d'autres membres de la parenté), il peut devenir crucial pour la survie de l'EMF d'attirer des cadres professionnels compétents. Au delà d'une certaine dimension d'entreprise, la famille n'a plus suffisamment de membres capables d'assumer des responsabilités dirigeantes. Mais même avant d'en arriver là, il existe un grand danger que les professionnels extra-familiaux dont la société aurait besoin ne veuillent pas s'y engager dès lors que toutes les positions clés sont réservées à la famille et/ou toute possibilité de prise de participation finan-

---

<sup>1</sup> La Tribune de Genève, 9 juillet 1992.

cière est barrée. Si une EMF veut demeurer prospère, il faut trouver des solutions créatives à ces problèmes.

## AUTRES FAIBLESSES COMPETITIVES POTENTIELLES

Tandis que l'Europe évolue vers un nouveau contexte économique où le succès dépendra de l'aptitude à demeurer compétitif dans des conditions nouvelles et bien plus dures, il faut se demander quelles seront les chances de survie des EMF. Une partie de la réponse est apportée par les travaux de pionniers conduits par Gallo et Estapé<sup>1</sup> en Espagne. Ces deux chercheurs ont concentré leur attention sur les 1 000 plus grandes compagnies en termes de chiffre d'affaires (de 8 millions à 740 millions de pesetas) dont 166 (17%) étaient des EMF<sup>2</sup> et 834 (83%) des entreprises non familiales. Les constatations qu'ils ont pu faire sont que les EMF:

- réalisaient en moyenne un chiffre d'affaire plus bas;
- étaient de plus grandes utilisatrices de main d'oeuvre;
- exportaient relativement moins;
- produisaient relativement moins de valeur ajoutée;
- étaient moins intégrées verticalement;
- réalisaient autant de bénéfices en proportion du chiffre d'affaires;
- réalisaient des bénéfices bien supérieurs en proportion des fonds propres.

De surcroît, il est plus difficile pour les EMF d'être au nombre des plus grandes sociétés lorsqu'il s'agit d'une branche industrielle.

- exigeant beaucoup d'investissements;
- très concentrée;
- tendant à être globale;
- traversant une période économique difficile;
- considérée par l'Etat comme une branche sensible ou comprenant des sociétés nationalisées.

Une analyse détaillée de ces conclusions dépasserait le cadre de cet article. On retiendra toutefois qu'il existe, à première vue, certains dangers pour les EMF espagnoles et celles de tout autre pays présentant des caractéristiques similaires. Si la masse critique,

---

<sup>1</sup> Gallo, M.G. et Estapé, M.J., *Family Businesses Among the Top 1'000 Spanish Companies*, IESE, Université de Navarre, décembre 1991.

<sup>2</sup> Confirmant le flottement évoqué plus haut concernant la définition des EMF, signalons que Gallo et Estapé considèrent qu'une entreprise est en mains familiales lorsqu'une ou deux familles possèdent plus de 10% de son capital et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires suivants atteint moins de 1/3 du montant appartenant à cette ou à ces deux familles.

des investissements élevés, une perspective globale et une orientation vers l'exportation s'avèrent des facteurs déterminant pour l'aptitude d'une entreprise à survivre dans l'environnement économique d'après 1992, alors les EMF auront une bataille difficile à mener.

D'autres raisons de s'inquiéter se trouvent signalées dans le rapport Donckels et Frölich<sup>1</sup> concernant le projet STRATOS, un des efforts de recherche transnationaux les plus ambitieux jamais conduits dans le domaine des EMF. Ce projet consistait dans l'étude de 1'132 entreprises petites et moyennes (moins de 500 employés) dans huit pays européens: Autriche, Belgique, Allemagne de l'Ouest, Finlande, France, Grande-Bretagne, Pays-Bas et Suisse. Le but était de déterminer les différences de valeurs et de comportement existant entre les entreprises familiales (définies ici comme possédant une majorité d'au moins 60% du capital) et les autres. Les résultats vont à l'encontre de beaucoup d'idées reçues concernant les EMF. L'énumération ci-après indique certaines des observations statistiques clés faites dans ce cadre. Les entreprises familiales sont plus nombreuses que les autres à affirmer que:

- la créativité et l'innovation ne sont pas des facteurs particulièrement essentiels;
- l'innovation implique trop de risques et devrait être découragée si les risques sont trop élevés;
- l'indépendance financière des entreprises est essentielle;
- les entreprises ne devraient pas associer les employés à la propriété de l'entreprise;
- la direction ne devrait pas informer régulièrement le personnel sur sa politique;
- les entreprises ne devraient pas coopérer avec d'autres pour être plus efficaces;
- il n'est pas important que le personnel participe à la prise de décision;
- la participation au bénéfice n'est pas acceptable;
- il n'est pas tellement important de promouvoir de bonnes conditions de travail;
- l'épanouissement personnel des employés n'est pas un facteur essentiel;
- la croissance n'est pas un objectif particulièrement essentiel.

De plus, le projet STRATOS a montré que les exportations sont en moyenne plus faibles chez les EMF et que celles-ci tendent à être moins souvent impliquées dans des contrats de sous-traitance et des alliances stratégiques que leurs collègues non contrôlés par une famille.

L'image des petites et moyennes EMF européennes dévoilée par cette étude est celle d'entreprises secrètes, conservatrices, évitant les risques, attribuant un rôle mineur à l'innovation et à la créativité, de même qu'à la motivation du personnel, à la croissance, à l'établissement d'alliances stratégiques et au besoin d'internationalisation. Elles accordent, en revanche, beaucoup de valeur au maintien d'une totale indépendance sur le plan des

---

<sup>1</sup> Donckels, R. et Frölich, E., *Are Family Businesses Really Different?*, European Experiences from STRATOS, Family Business Review, vol. IV, no. 2, été 1991, pp. 149-160.

finances, de la gestion et de la stratégie. A moins d'une révision de ces attitudes, cela n'augure rien de bon pour l'avenir de beaucoup d'entreprises familiales (du moins les petites et moyennes) face aux marchés toujours plus ouverts et exigeants des années d'après 1992.

## **AVENIR DES EMF**

J'ai essayé, dans cet article, de souligner tant les forces que les faiblesses des EMF. En règle générale, celles-ci sont, à l'évidence, de puissants acteurs économiques dans pratiquement la totalité du monde non socialiste, mais elles présentent aussi certaines fragilités génériques importantes, incluant une durée de vie relativement brève. On peut évidemment estimer qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter particulièrement du taux de longévité limité des EMF. Cela correspond à l'avis de Stephan Schmidheiny, l'entrepreneur suisse, qui a dit:

"... il est normal que des entreprises doivent mourir et je pense que nous devrions tous accepter cette réalité. Je sais qu'on l'accepte beaucoup plus largement dans la culture des Etats-Unis qu'en Europe. Mais les entreprises sont mortelles - et doivent avoir la possibilité de mourir lorsqu'elles ne parviennent plus à être prospères. Cela vaut aussi pour les entreprises familiales. Ce qui importe est qu'il se crée sans cesse de nouvelles entreprises familiales. C'est comme pour les forêts. Les arbres morts doivent mourir. Ce qui importe, c'est qu'il en repousse de nouveaux." <sup>1</sup>

Pendant, si on croit aux propriétés particulières des EMF évoquées au début de cet article, il est dans l'intérêt de la société d'accroître la santé et la durée de vie d'autant d'EMF que possible. Lorsqu'une entreprise familiale meurt sans nécessité ou prématurément, il en résulte des coûts financiers, psychologiques et sociologiques. Est-il réaliste de s'attendre à ce que les entreprises familiales en Europe évitent de devenir une espèce en voie de disparition? L'auteur le croit.

## **Esprit d'entreprise**

Personne ne dénie que le nouvel environnement économique est placé sous le signe du changement et du risque, mais il faut voir aussi que le bon côté de cette médaille réside dans l'existence de nombreuses opportunités. Les entrepreneurs tirent leur force de leur faculté de saisir les chances et il n'y a aucune raison de ne pas penser que de nombreux entrepreneurs, appartenant à la génération actuelle et à la prochaine, relèveront ce défi, créant ainsi des EMF nouvelles et dynamiques.

---

<sup>1</sup> Lank, Alden G., *A conversation with Stephan Schmidheiny*, *Family Business Review*, vol. IV, no. 2, été 1991, p. 219.

## **Intérêt social**

Avec l'échec du système communiste, on se met à mieux accepter l'idée que l'entreprise privée - en dépit des défauts qu'on lui reconnaît - constitue malgré tout le meilleur système pour la création de richesse et le bien-être de la population. On se rend aussi toujours mieux compte que l'élément central du système capitaliste a été et reste l'entreprise familiale. Cela fonde à espérer que les conditions permettant aux entreprises familiales de se développer vont être améliorées. La réduction des droits de succession à un niveau moins pénalisant, l'accès plus aisé au capital-risque et un climat mettant en valeur les vertus et les apports des entreprises familiales en sont autant d'exemples potentiels. Cela pourrait accessoirement avoir pour effet une diminution de l'attitude souvent excessivement défensive et secrète des EMF.

## **Connaissance améliorée**

La recherche sur les entreprises familiales en Europe connaît un développement exponentiel. Ce développement a été encouragé par la création de chaires consacrées à l'enseignement et à la recherche dans ce domaine, comme cela s'est fait à l'IESE (Université de Navarre, Espagne) et à l'International Institute for Management Development (IMD, Lausanne). De plus en plus d'universités européennes, d'instituts et d'agences de consultants offrent des programmes de formation pour les EMF, ce qui stimule, à leur tour, les efforts de recherche. Le résultat ne peut être que favorable à une amélioration de la gestion et de la direction des entreprises familiales. De plus, il existe toujours plus de professionnels - comptables, juristes, professeurs d'université, conseillers d'entreprises, thérapeutes familiaux - qui offrent des services spécifiquement conçus pour les besoins des EMF.

## **Attitude plus résolue des EMF**

Il existe des signes manifestes que les patrons-propriétaires et leurs familles sont mieux préparés que jamais à rechercher les moyens de renforcer la compétitivité de leurs entreprises. L'audience des cours conçus spécialement pour eux devient toujours plus nombreuse. Des organisations locales et nationales se créent dans plusieurs pays européens pour aider les patrons-propriétaires à s'aider eux-mêmes pour mieux maîtriser leur tâche. La création du Réseau des affaires familiales ("Family Business Network") illustre la même tendance à l'échelon transnational.

## **Renaissance de l'Europe de l'Est**

La dissolution de l'empire soviétique ouvre des perspectives sans précédent pour l'avenir des entreprises familiales. Nous avons, au prix de la détresse de millions d'individus, appris comment passer d'une économie capitaliste au socialisme et au communisme.

Nous possédons peu d'expérience concernant la façon de faire le chemin inverse. Il y aura inévitablement, en Europe centrale et orientale, des investissements massifs provenant des secteurs tant privés que publics des pays de l'OCDE, l'Allemagne en tête. A mon avis, ces investissements ne constituent pas, en tant que tels, la solution qui permettra aux nations de l'ancien Pacte de Varsovie de redresser leur économie. Ces pays devront restaurer eux-mêmes les conditions sociales, économiques et politiques qui ont permis aux entreprises privées de prendre naissance puis de s'épanouir. Cela signifie qu'il faut insister sur le rôle clé imparti aux firmes familiales et même aux fermes familiales. Depuis la chute du mur de Berlin, en novembre 1989, des centaines de milliers d'entreprises privées ont déjà été créées au delà du rideau de fer aujourd'hui détruit - et un grand nombre d'entre elles sont en mains familiales.

Compte tenu de toutes les tendances évoquées dans les présentes conclusions, il y a de quoi être optimiste quant à l'avenir des EMF en Europe - de l'Atlantique à l'Oural.