

*Voyage au cœur des  
entreprises familiales*

**Isabelle Le Breton-Miller**

Professeure titulaire

Département de management

20 mars 2019



## *Isabelle Le Breton-Miller*

Professeure titulaire en management et titulaire de la Chaire sur la relève et sur l'entreprise familiale à HEC Montréal, Isabelle Le Breton-Miller a obtenu son Ph. D. en management d'Imperial College London en 2009. Elle a occupé auparavant des postes de cadre en gestion des ressources humaines dans diverses entreprises avant de commencer sa carrière universitaire.



Ses travaux de recherche, son enseignement et ses publications se concentrent sur les stratégies, le design des organisations, les structures de gouvernance et la relève au sein des entreprises familiales. Elle compte à son actif plus de 50 publications. Ses recherches ont été publiées dans des revues scientifiques telles que *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Business Venturing* et *Entrepreneurship Theory and Practice*. Rédactrice en chef adjointe du *Strategic Entrepreneurship Journal*, Isabelle Le Breton-Miller est également membre de plusieurs comités de rédaction, dont *Entrepreneurship Theory and Practice* et *Family Business Review*.

En 2011, HEC Montréal lui décernait le prix Chenelière Éducation / Gaëtan Morin pour souligner l'excellence de ses publications comme professeure agrégée. Son livre coécrit avec Danny Miller, *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* (HBSP) qui est traduit en six langues, s'est vu reconnaître par la *Family Business Review* (2012) et par l'*Academy of Management Learning Education* (2015) comme l'un des trois classiques publiés au cours des 25 dernières années dans le domaine de l'entreprise familiale. Le Family Firm Institute (FFI) lui attribue en 2017 le *Barbara Hollander Award* pour son apport au domaine de l'entreprise familiale et, l'année suivante, elle est nommée FFI *Fellow* en raison de son expertise et son engagement continu dans ce domaine. En 2016, elle est devenue membre du Collège de nouveaux chercheurs et créateurs en arts et en science de la Société royale du Canada.

Promus titulaires, les professeurs de HEC Montréal sont invités à donner un discours inaugural, appelé *leçon inaugurale*, à l'intention de la communauté universitaire. Dans le cadre de cette leçon, les professeurs font part de leurs réflexions sur leur carrière et sur la pratique de la gestion.



# Voyage au cœur des entreprises familiales

## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>I. Origine et raison de mon engouement.....</b>	<b>6</b>
A. Un parcours atypique .....	6
B. Pourquoi s'intéresser aux entreprises familiales? .....	8
C. Mais de quelle firme parle-t-on au juste?.....	10
<b>II. Étapes marquantes de mon voyage.....</b>	<b>12</b>
A. Les premiers pas.....	12
Un début plutôt déprimant .....	12
La chausse-trappe.....	13
Des lueurs d'espoir.....	14
B. Une autre façon de voir le monde .....	15
Un chemin moins fréquenté – Réussir dans la durée .....	15
Les 4 C au-delà des grandes entreprises .....	18
C. Une réalité plurielle.....	19
Une odyssée américaine .....	19
<i>La bonne nouvelle revue et corrigée.....</i>	<i>19</i>
<i>À trop abuser d'une bonne chose .....</i>	<i>20</i>
<i>Excursion sur le territoire des acquisitions .....</i>	<i>21</i>
Un périple en Italie.....	23
<i>La richesse des logiques institutionnelles.....</i>	<i>23</i>
<i>Une histoire d'amour et d'affaires .....</i>	<i>24</i>
<b>III. Réconciliation.....</b>	<b>27</b>
Perspectives d'avenir.....	28
<b>Conclusion .....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>31</b>



## **Introduction**

Pour cette leçon inaugurale, j'aimerais vous entretenir d'une passion qui est mienne depuis plus de 15 ans. Il s'agit en effet d'un objet de recherche et d'enseignement à mes yeux fascinants, soit le domaine de l'entreprise familiale. Il s'agit d'un type d'organisation qui est encore ignoré dans une grande majorité des écoles de commerce et tout autant négligé, jusqu'à tout récemment par tous, sauf un petit nombre restreint de chercheurs en gestion. Je souhaite à travers ce témoignage susciter une certaine curiosité, voire un intérêt certain, pour cette forme d'organisation pourtant dominante dans le monde, afin que nous puissions ensemble, dans un avenir rapproché, en découvrir davantage sur leurs problèmes et leurs atouts pour en faire bénéficier à la fois la pratique, la recherche et la pédagogie. Il s'agit en effet pour moi d'une vocation dans laquelle je me suis engagée en tant que chercheuse depuis 2001 – soit plus de sept ans avant de rejoindre HEC Montréal.

À travers cette leçon, qui m'a permis en quelque sorte de faire un pèlerinage, je vais aborder dans un premier temps l'origine et la raison de cet engouement, pour ensuite parcourir certaines grandes étapes de mon voyage de chercheuse et présenter quelques-unes des découvertes faites au cours de ce périple, pour conclure sur quelques réflexions qui émergent de cette expédition au pays des entreprises familiales.

# I. Origine et raison de mon engouement

« Oyez, oyez! L'entreprise familiale n'est pas une sorte de survivance romantique d'un passé révolu: elle invente des modèles alternatifs qui génèrent des performances tout aussi remarquables que celles de grandes entreprises dirigées par des non-proprétaires. » (Thoenig, 2011)

## A. Un parcours atypique

Venant du monde de la gestion, je me suis rapprochée du milieu universitaire par un heureux hasard. Pas de grands plans de carrière, mais plutôt le résultat d'un concours de circonstances fortuites (en l'occurrence une belle illustration de sérendipité). Après un séjour à la Banque Nationale, d'abord comme consultante à l'interne auprès de la direction des ressources humaines, puis comme conseillère en ressources humaines auprès de la région de Montréal centre, j'ai décroché un poste de cadre dans une petite entreprise de concepteurs de sites Web et de services d'accès à l'Internet. Cette dernière a rapidement grossi par des acquisitions et s'est vue cotée en bourse deux ans après mon arrivée. J'ai donc vécu dans deux milieux diamétralement opposés, soit d'un côté la bureaucratie bancaire dans toute sa splendeur, et par la suite dans une petite PME familiale avec deux cofondateurs comme patron direct et une organisation de type adhocratique. D'un côté, j'ai eu des mandats de consultante fort stimulants dont, entre autres, celui de faire le post mortem et de proposer des mesures d'apaisement suite à une campagne de dégraissage tous azimuts entreprise à travers tout le réseau des succursales bancaires, qui à l'époque a mis presque la totalité des agents au service à la clientèle sur un horaire à temps partiel. Plus tard, je me suis attaquée au défi de structurer et de professionnaliser une jeune entreprise technologique en pleine croissance, en étant leur premier cadre embauché, ce qui n'a pas manqué d'être chaotique, mais également emballant.

Mon périple m'a par la suite amené chez McKinsey & Company, au sein de la *Pratique - Design organisationnel* basée à Boston, sur un mandat de développement d'outils et de *business cases*. Ce fut étonnamment la première étape de mon virage vers le monde académique, car l'équipe bâtie autour de ce projet comportait des consultants aguerris, mais aussi des universitaires de grand renom dont Jay Galbraith, le gourou du design organisationnel. Grâce à nos recherches, nous avons bâti des cas exemplaires desquels a émergé un canevas conceptuel permettant aux grandes entreprises clientes d'affronter les défis de la taille, de la complexité (*scale and scope*) et de l'agilité nécessaires pour être aussi entrepreneuriales qu'une PME. En parallèle, nous avons travaillé sur un



autre défi auquel les clients de McKinsey faisaient face avec plus ou moins de succès, soit celui d'offrir non plus juste des produits, mais des solutions complètes à leurs clients – donc des solutions à haute valeur ajoutée en intégrant divers produits et services provenant tant de l'interne que d'autres fournisseurs voire de compétiteurs – avec le design organisationnel que cela requiert pour y arriver.

Pour être franche, à travers cette expérience, j'étais un peu comme Obélix lorsqu'il est tombé dans la marmite du druide. Durant tout près de deux ans, tous nos efforts de création de nouveaux concepts découlaient de nos collectes de données et ultimement du développement de cas exemplaires. Cette approche permettait avec une pierre d'atteindre deux cibles, soit des designs organisationnels complexes et pertinents pour les clients, et, avec nos cas à l'appui en guise d'illustration, nous pouvions soutenir les diverses pratiques regroupées par secteurs industriels afin de les aider à déployer ces idées novatrices et soutenir leurs clients dans leur transformation organisationnelle. Ce fut donc une période charnière et la transition vers le monde académique était déjà en cours, sans même que je ne le sache. Il ne m'a fallu qu'une occasion pour que je fasse finalement le grand saut. Ma curiosité pour les mondes organisationnels et mes talents pour dénicher et dévoiler leurs aspects inusités ont fait le reste.

Pour la petite histoire, l'occasion qui a scellé en quelque sorte mon sort s'est présentée sous la forme d'un livre qui est apparu sans crier gare un jour dans le courrier. Un ami professeur avait expédié, sans note explicative, le livre de Joshua Levine (1999) intitulé *The Rise and Fall of the House of Barneys: A Family Tale of Chutzpah, Glory, and Greed*. Il s'agit du récit classique d'un drame dynastique mettant en scène une famille, beaucoup de travail et de sueur, de l'ingéniosité et un sens des affaires remarquable, d'importantes sommes d'argent en jeu, et pour finir la banqueroute de cette grande entreprise familiale en moins de dix ans grâce à la troisième génération qui trahit tous les préceptes ayant fait le succès de l'entreprise par sa cupidité et son orgueil démesuré. La curiosité fut plus forte que nous – le « nous » étant Danny Miller, mon conjoint, et moi. Le célèbre magasin haut de gamme Barneys New York ayant toujours pignon sur rue à New York, nous avons dévoré le livre le temps de le lire. Nous avons ainsi mordu à l'hameçon que notre ami professeur avait sciemment conçu. En effet, il planifiait d'organiser une conférence l'année suivante à l'Université de l'Alberta, toutes dépenses payées en échange d'un article, avec pour stratégie délibérée d'attirer des chercheurs de renom sur le terrain de jeu encore inexploré de l'entreprise familiale. Vous aurez compris que le chercheur de renom ici était Danny. Si ce n'était de ce livre aguicheur et de cette double invitation (Danny m'ayant convaincu que ce projet de recherche en devenir serait un beau défi à relever ensemble), jamais je n'aurais participé au premier projet de Danny dans le

domaine ni à cette première conférence TOFE ([Theories of Family Enterprise](#)) de 2001. L'aventure académique familiale a ainsi démarré un projet à la fois. Mais me direz-vous pourquoi nous intéresser aux entreprises familiales et s'y cantonner pour en faire l'objet central d'une carrière? Il s'agit en fait d'un voyage à la découverte d'un vaste monde insolite.

## **B. Pourquoi s'intéresser aux entreprises familiales?**

En effet, trop souvent on caricature les firmes familiales comme étant archaïque, tourmentée par le népotisme, les conflits familiaux, leur manque d'ambition ou leur conservatisme tout simplement. Les journalistes et les chercheurs qui s'intéressent à leur sort ont quant à eux trop souvent la fâcheuse tendance à ne voir ou étudier que leurs problèmes inhérents à leur composition, et les scandales juteux auxquels certaines font face.

Alfred Chandler (1990), dans son ouvrage classique *Scale and Scope*, a ainsi rejeté l'entreprise familiale comme étant une forme d'organisation du passé – une entreprise incapable d'atteindre une certaine envergure et d'amasser les ressources et le capital humain nécessaires aux (grandes) entreprises efficaces. Il a ainsi prédit la mort de cette forme d'organisation ainsi que la disparition rapide de leur rôle dans l'économie mondiale. Chandler n'est pas le seul à tenir ce discours, plus d'un sociologue, historien et économiste (Landes, 1949 par exemple) ont prédit que les firmes familiales disparaîtraient à mesure que les sociétés deviendraient plus rationnelles et bureaucratiques. Mais cette prédiction ne s'est jamais réalisée et cette croyance aveugle dans la firme à l'actionnariat dispersé, aux propriétaires absents, aux gestionnaires professionnels indépendants et efficaces, s'effrite face aux preuves de plus en plus accablantes que ces firmes familiales survivent en réalité beaucoup plus longtemps, prospèrent et réussissent aussi bien, sinon mieux, que les autres formes d'entreprise, et ce, même dans les sociétés modernes les plus avancées. De nombreuses prémisses sur la nature de la modernité sont clairement à revoir.

Ainsi, contrairement à l'apocalypse annoncée pour les firmes familiales, en fait, c'est l'inverse qui s'est produit. L'entreprise familiale persiste et signe en continuant d'être le type dominant d'organisations à l'échelle internationale (Chrisman et coll., 2010; La Porta et coll., 1999; Ward, 2006). Elles survivent au moins deux fois plus longtemps que les autres types de firmes et, lorsqu'elles sont cotées en bourse, leur rendement financier a souvent été présenté comme supérieur ou égal à celui de leurs homologues

n'appartenant pas à une famille (Anderson & Reeb, 2003; Barontini & Caprio, 2006; de Geus, 2002; Miller et coll., 2007). Même *Harvard Business Review* soulignait en 2015 le rôle clé des entreprises familiales dans l'économie mondiale avec environ 80 % des entreprises et en constituant la principale source d'emploi dans la plupart des pays (Fernández-Aráoz et coll., 2015). Des études récentes, menées entre autres par le Crédit Suisse et McKinsey, ont quant à elles démontré que la part du lion de la croissance économique mondiale au cours des cinquante prochaines années proviendrait de familles en affaires, notamment dans les pays asiatiques (par exemple, Björnberg et coll., 2014, 2015; Klerk et coll., 2017). Les entreprises dirigées par ces familles ont par ailleurs déjà connu une croissance deux fois supérieure à celle des autres au cours des dernières décennies, en partie parce qu'elles ont sacrifié leurs bénéfices à court terme pour assurer la croissance supérieure de leurs entreprises et leur succès à long terme. Loin de décliner ou disparaître, elles prospèrent et restent donc un élément essentiel du capitalisme mondial.

Pourtant, rares sont les écoles de commerce dont l'enseignement porte sur les entreprises familiales, et trop peu de chercheurs universitaires les étudient et ceux qui le font ne reçoivent généralement que peu d'attention ou de légitimité de la part de leurs collègues. Cette contradiction entre la domination économique mondiale et le succès financier non négligeable d'une part, et la négligence académique et pédagogique d'autre part, m'a semblé représenter une solide invitation à m'investir dans un domaine d'études prometteur et quasi inexploré. Pour reprendre certains termes classiques du monde de la stratégie (pardonnez-moi cet emprunt), il me semblait qu'il y avait une « opportunité de marché » et peut-être même un « avantage du premier arrivé » à exploiter. Mais plus sérieusement, et de façon plus importante encore, sur le plan de l'impact social et économique potentiel, l'étude des entreprises familiales suggérait une occasion de découvrir un modèle économique plus durable et plus humain qui priorise plus que les résultats financiers, ce qui est rafraîchissant compte tenu de l'opportunisme et du court-termisme ambiant qui sévit toujours au sein des entreprises publiques d'aujourd'hui. En outre, et peut-être plus fondamentalement encore, la famille est le premier groupe d'appartenance de tout le monde – un groupe qui, pour moi, est un ensemble d'acteurs plus intéressants à explorer dans un contexte commercial que, disons, un groupe de MBA sans liens familiaux, donc des acteurs indépendants travaillant pour des entreprises, par exemple du Fortune 500. En fait, comme le décrivait Mintzberg en 2004 et comme le démontrent Miller & Xu en 2019, ce genre de dirigeants et leurs entreprises, qui sont au cœur de tant de nos cours de gestion, se

révèlent être aussi peu impressionnants en matière d'éthique que de performance à long terme.

Mais trêve de tergiversation. De mon côté, j'ai préféré comprendre le mystère que représente cette prévalence devant l'adversité de ce type d'organisation et leur succès dans la durée. Peut-être moins prestigieuse que certaines compagnies de haute technologie, je m'intéresse moins aux étoiles filantes qu'aux entreprises qui sont la colonne vertébrale de nos économies. Une fois ces quelques faits établis, il nous reste maintenant à comprendre les ressorts de leur pérennité et de leur compétitivité.

### **C. Mais de quelle firme parle-t-on au juste?**

Avant d'aller plus loin, permettez-moi de préciser ce que j'entends par entreprise familiale. Il s'agit d'une firme dans laquelle plusieurs membres d'une même famille détiennent une part importante des droits de vote ou de propriété et assument plusieurs rôles de gouvernance au même moment ou dans le temps. Ils peuvent appartenir à la première génération ou aux générations suivantes, mais ils doivent occuper plusieurs de ces rôles et donc avoir une certaine influence sur l'organisation.

Bien entendu, les entreprises familiales constituent un groupe extrêmement diversifié – allant du petit magasin ou restaurant de quartier aux grandes entreprises publiques. Toutes doivent cependant relever le défi d'équilibrer les priorités familiales et d'affaires. Certaines entreprises familiales ressemblent beaucoup à leurs homologues publics en ayant une orientation commerciale marquée qui ne tient guère compte des préoccupations ou sentiments de la famille. D'autres entreprises familiales sont plutôt des véhicules au service de la famille pour permettre la réalisation du bien-être émotionnel et social de celle-ci, pour assurer la préservation du patrimoine intergénérationnel, l'accès à des opportunités professionnelles dans l'entreprise pour ses membres et à une certaine notoriété dans la communauté (Bertrand et Schoar, 2006; Bloom et Van Reenen, 2007; Gómez-Mejía et coll., 2007; 2011; Miller et Le Breton-Miller, 2005). Généralement, un équilibre est toutefois trouvé entre ces deux polarités.

Au fil des ans, j'ai ainsi examiné les entreprises familiales sous de nombreux angles, soit leurs différents types de gouvernance, leur performance, leurs problèmes particuliers tels que la succession et l'accès limité aux talents et aux capitaux. J'ai également examiné leurs ressources et leurs stratégies uniques et la manière inhabituelle avec laquelle elles abordent des questions clés telles que la responsabilité

sociale des entreprises, la culture d'entreprise et les pratiques en matière de ressources humaines, l'internationalisation et les fusions et acquisitions. Ces investigations ont été entreprises dans des environnements allant des États-Unis au Canada, en passant par l'Italie, l'Espagne, l'Angleterre et la Corée du Sud.

Au cours de ces recherches, j'ai utilisé des perspectives théoriques allant de la théorie de l'agence à celle sur l'intendance (*Stewardship*), en passant par l'approche fondée sur les ressources (*Resource Based View – RBV*) et celles basées sur les capacités dynamiques et également la perspective du patrimoine socioémotionnel (*Socioemotional Wealth – SEW*). Cependant, c'était toujours une question pratique qui guidait le choix d'une lentille théorique plutôt que l'inverse.

Dernier point à souligner avant de plonger directement dans nos propres recherches. Si d'aventure il vous prenait l'idée d'effectuer un bref survol de mon domaine d'étude, très rapidement vous remarqueriez une dissension marquée au sein des écrits. En effet, au cours des deux dernières décennies, on a pu observer l'émergence d'un schisme qui décrit et divise les firmes familiales en des représentations ou caractérisations positives et négatives. Les recherches que nous évoquerons ici suggéreront que la pertinence de ces aspects positifs et négatifs dépendra du type d'entreprises familiales étudiées, à savoir des entreprises cotées en bourse ou privées; des firmes dirigées par leur fondateur ou non; des compagnies activement ou passivement gérées par la famille, à titre d'exemples. Or ce schisme et ces tensions ont engendré une bonne partie de notre programme de recherche, mais surtout se reflètent dans nos propres résultats.

## II. Étapes marquantes de mon voyage

« C'est une grande responsabilité qui ne me quitte jamais, celle d'être un maillon de la chaîne entre deux générations. Je me sens totalement responsable de l'entreprise, mais en même temps, pas totalement propriétaire. On n'est pas propriétaire d'une entreprise, on en est le dépositaire pour une période donnée. »  
Xavier Biotteau, Président du directoire d'Eram (PWC, 2017, p. 6)

### A. Les premiers pas

#### Un début plutôt déprimant

Lorsque nous (Danny et moi) avons commencé à nous pencher sur les entreprises familiales, nous avons d'abord lu des biographies d'entreprises familiales, la presse d'affaires et nous avons également exploré les revues scientifiques pour découvrir les recherches entreprises à leur sujet. Ces sources brossaient un sombre tableau de la situation. Dans la presse populaire, on pouvait lire des frères et sœurs en guerre, des divorces retentissants, des familles payant des pots-de-vin à des politiciens corrompus et la perpétuelle inaptitude des successeurs familiaux à prendre la relève avec très souvent comme conclusion la vente forcée, voire la destruction de l'entreprise. La presse populaire semblait en effet adorer faire ses choux gras avec les scandales, les drames passionnels et les naufrages financiers.

Les quelques publications académiques sur les entreprises familiales de l'époque ne faisaient guère mieux, beaucoup d'entre elles paraissant dans la *Family Business Review*, la seule revue savante qui se concentrait alors sur les questions relatives aux entreprises familiales. Les études sur les problèmes de succession, les contraintes de ressources financières et humaines, les conflits familiaux se répercutant dans l'entreprise, et les sentiments familiaux dominant la rationalité économique des entreprises y abondaient largement. Par ailleurs, l'hyperconservatisme, l'enracinement de PDG familiaux incompetents et le manque de talent en gestion faisaient partie des sujets soulevés dans certaines revues financières. On y affirmait aussi que les entreprises familiales avaient la fâcheuse habitude de disparaître avec la deuxième ou troisième génération ce qui les singularisait. Dans l'ensemble, le refrain collectif faisait écho au récit allemand des Buddenbrook de Thomas Mann (*Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*), soit la fameuse loi des trois générations ou pour reprendre le dicton français « Le père crée, le fils consolide et le petit-fils dilapide ». Après cette brève, mais traumatique incursion dans les écrits de nos prédécesseurs, nous nous sommes demandé si finalement Alfred Chandler n'avait pas raison! Les entreprises

familiales sont-elles vraiment des vestiges du passé? Avions-nous pris la mauvaise piste en voulant les étudier?

### **La chausse-trappe**

En nous intéressant au départ aux problèmes de succession, nous avons en quelque sorte suivi le chemin tout tracé par nos prédécesseurs, c'est-à-dire investiguer l'un des défis majeurs auxquels font face ces organisations. Cette première halte dans notre périple s'est avérée un début plutôt attristant malgré le côté captivant de nos découvertes. En effet, en bâtissant et analysant plus d'une quinzaine de cas de successions intergénérationnelles difficiles, voire calamiteuses, trois types de successions dysfonctionnels ont pu être identifiés, à savoir : les successions conservatrices, celles oscillantes et les rebelles (Miller et coll., 2003).

Il existerait ainsi des schémas classiques de successions familiales ratées. Ces dernières sont souvent dues à des relations problématiques avec un parent dominant autoritaire qui est l'un des fondateurs de l'entreprise. Il en résulte des successeurs peu sûrs d'eux et hyperconservateurs, ou révoltés et rebelles destructifs, ou encore indécis et oscillants, et ces caractéristiques se voient reflétées ou incarnées dans la stratégie, l'organisation et la gouvernance de leur entreprise défailante.

Cet ensemble de comportements récurrents identifié à travers nos cas permet ainsi de reconnaître rapidement les signes avant-coureurs d'une succession problématique, certaines des sources à l'origine de ces comportements et leurs implications pour la performance dans différents contextes. Avec ces trois configurations problématiques révélées au grand jour, nous avons pu offrir aux parties concernées des pistes d'action afin de remédier à leurs effets pervers le plus tôt possible au lieu d'attendre l'inéluctable.

Notre incursion sur la thématique de la succession ne s'est cependant pas arrêtée là. Nous avons rapidement voulu découvrir comment s'y prennent les firmes qui réussissent ce passage délicat. Le modèle que nous avons élaboré (Le Breton-Miller et coll., 2004) provient d'abord d'une revue de littérature systématique sur les successions positives qui s'est révélée être fragmentée tant du côté des écrits scientifiques que parmi les articles plus anecdotiques – chacun traitant d'une partie potentiellement importante, mais relativement petite du problème. À travers cet effort de synthèse, on a voulu réunir toutes les pièces du puzzle en extrapolant, en interpolant et en établissant des liens logiques entre toutes ces études.

Ce modèle intégrateur qui se veut complet propose ainsi de considérer trois grands éléments, soit d'une part les caractéristiques des principaux acteurs concernés que sont le dirigeant sortant et les successeurs potentiels. Puis, les contextes dans lesquels s'inscrit la succession, à savoir l'industrie, l'entreprise comme telle, la famille et la société – entre autres sa culture. Et pour finir, au cœur du modèle, le processus de succession avec ses quatre étapes que sont l'établissement des règles de base, la préparation des successeurs, le choix des successeurs, le transfert de direction et de la propriété, et pour permettre au processus d'être optimal, des boucles de rétroaction permettent une évaluation du processus tout au long de son déroulement et son adaptation avec la mise en place de mesures correctives. De nombreux facteurs doivent donc être pris en compte pour réussir une succession qui n'est pas un événement, mais plutôt un processus long et complexe.

### **Des lueurs d'espoir**

En parallèle, à ces recherches sur l'origine des successions dysfonctionnelles ou réussies, nous découvrons un peu plus notre objet de recherche et nous avons été encouragés par certaines études de nos collègues en finance qui établissaient la prévalence internationale des entreprises familiales (La Porta et al., 1999) et surtout par de nouvelles recherches qui en chantaient les louanges en mettant de l'avant leur performance relative supérieure (Anderson & Reeb, 2003; McConaughy et coll., 2001). Le magazine *Businessweek* en a même fait la une de son numéro du 10 novembre 2003 en titrant : « *Family Inc. Surprise! One-third of the S&P 500 companies have founding families involved in management. And those are usually the best performers* » (Weber & coll., 2003). Ainsi, malgré toutes les critiques qui leur étaient adressées, les entreprises familiales semblaient très bien se défendre face à d'autres types d'entreprises, privées et publiques, et ce, dans de nombreuses régions du monde (Barontini & Caprio, 2006; Sraer & Thesmar, 2007). À ces bonnes nouvelles s'ajoutaient les études ayant démontré leur impressionnante pérennité en survivant au moins deux fois plus longtemps que les autres types de firmes (de Geus, 2002; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Notre curiosité fut donc piquée au vif et avec notre nature optimiste nous nous sommes attaqués à résoudre le dilemme qui s'étalait sous nos yeux (en l'occurrence pour tous ceux et toutes celles qui prenaient le temps de regarder plus loin que les premières pages des journaux à potins), à savoir, mais comment diable font ces battantes – avec tous leurs problèmes bien connus et après une telle négligence de la part de la communauté scientifique – pour passer inaperçues, se débrouiller et même



très bien réussir puisqu'elles existent toujours, survivent plus longtemps et qu'elles surpassent les autres firmes économiquement?

## **B. Une autre façon de voir le monde**

« They are trusted more than non-family businesses by a 16-point margin globally, according to a special report in the 2017 Edelman Trust Barometer. And it's long been recognised that a family firm – ranging from a global enterprise to a business in a small community – is more likely than other companies to treat each day's activity as an investment in the long term, prioritising broad stakeholder interests over satisfying the quarterly earnings cycle. »

PWC 2018, p. 3.

### **Un chemin moins fréquenté – Réussir dans la durée**

Devant toutes les bonnes nouvelles qui nous étaient soudainement révélées sur les entreprises familiales et, parallèlement, en réaction à la bulle Internet, aux banqueroutes spectaculaires de l'époque et au court-termisme ambiant, nous avons décidé d'étudier l'origine du succès des firmes familiales, mais plus spécifiquement de celles qui avaient survécu pendant plusieurs générations et qui avaient dominé leurs marchés pendant plusieurs décennies. Leurs secrets méritaient d'être découverts, compris et dévoilés pour que toutes les organisations (familiales ou autres) puissent en profiter.

Les résultats de cette recherche et aventure familiale – oui, c'est le juste mot puisque mon cochercheur était une fois de plus Danny – sont parus en premier lieu dans notre livre *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* (2005) publié chez Harvard Business School Press qui s'est vu traduire en six langues et qui est – à notre grand plaisir – également utilisé dans les cursus universitaires et par les consultants et les familles en affaires. Pour mousser un peu plus la chose, mentionnons que le livre s'est même vu reconnaître par la *Family Business Review* en 2012 et en 2015 par l'*Academy of Management Learning Education* comme l'un des trois classiques publiés au cours des 25 dernières années dans le domaine de l'entreprise familiale.

Mais derrière tout ce succès se cache une démarche qui a duré quelques années et qui fut tout sauf facile. Petite anecdote, n'écrivez jamais un livre en même temps que vous faites vos recherches sur le terrain. Dans un monde idéal, publiez plusieurs articles suite à chacune de vos découvertes émergent de vos terrains ou de vos données puis

dans un second temps écrivez un livre qui va synthétiser l'ensemble de celles-ci en un tout cohérent. L'inverse peut se révéler risqué, voire suicidaire. Bref, telle Pénélope on a tissé et retissé notre tapisserie plus d'une fois avant d'aboutir au produit fini.

Pour revenir au livre comme tel, il s'agissait d'abord d'une étude qualitative sur la stratégie d'entreprise de certaines firmes familiales remarquables basée sur des entretiens avec plusieurs de leurs anciens cadres supérieurs et consultants et sur toutes les données secondaires et historiques auxquelles nous avons eu accès. Pour être précise, au début des années 2000, les firmes sélectionnées étaient toutes très grandes avec un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de dollars; elles avaient vécu au moins une succession et n'étaient plus très jeunes avec un âge médian de 104 ans; pour la moitié, elles étaient cotées en bourse (la famille contrôlant toutefois le plus grand bloc d'actions ou de droits de vote) avec une proportion importante de firmes américaines (les autres provenant du Canada ou de l'Europe) et elles avaient de plus dominé leurs marchés nationaux, voire internationaux, en parts de marché pendant plusieurs décennies consécutives. Ainsi, à travers l'étude de plus de 40 grandes entreprises prospères sous contrôle familial depuis plusieurs générations et d'une vingtaine en difficulté, nous avons pu établir en quoi leurs priorités en matière de stratégie, d'organisation et de leadership différaient. Découvrir ce qui était clairement exceptionnel dans ces firmes ne fut cependant pas aisé, car les modèles courants de gestion enseignés dans les écoles de commerce ou mis de l'avant dans les recherches existantes n'étaient pas vraiment au rendez-vous. Nous avons donc dû de manière inductive faire émerger de nos données les éléments originels et les nouveaux modèles distinctifs mis de l'avant par ces firmes.

Nous avons ainsi découvert quatre priorités d'affaires dominantes et inusitées avec leurs pratiques sous-jacentes – que toute entreprise, familiale ou non, peut mettre en œuvre – pour mener à bien la stratégie de leur choix avec succès. Ces priorités distinctives – qui ont fait surface avec régularité parmi les entreprises familiales performantes que nous avons étudiées – se reflétaient non seulement dans les déclarations de leurs dirigeants, mais de façon encore plus importante, dans l'ensemble des politiques et des pratiques qu'elles engendraient. Ces priorités fondamentales, que nous avons appelées de façon mnémotechnique « les 4 C », sont la continuité, la communauté, les connexions et le commandement.

La priorité à la *Continuité* se traduit ainsi par la poursuite du rêve fondateur, soit une mission substantive ambitieuse, durable – c.-à-d. qui a peu changé au fil du temps – et à forte charge symbolique. L'objectif ultime est de continuer de faire quelque chose

d'important pour la société mieux que quiconque et de faire tous les investissements et sacrifices nécessaires pour y parvenir. Pour ce faire, les dirigeants dont le mandat est particulièrement long – on parle ici de décennies – construisent inlassablement les capacités et les compétences fondamentales de leur firme. Parallèlement, ils agissent en intendants vigilants des ressources pour assurer sa pérennité et ils favorisent de longues années d'apprentissage et de carrière pour leurs cadres de direction.

La priorité à la **Communauté**, avec comme credo d'unir la tribu, se poursuit pour sa part en créant une riche culture d'entreprise qui se manifeste à travers des valeurs fortes vécues au quotidien. Cette priorité se réalise aussi en agissant comme un employeur très sélectif, mais en même temps très attentionné, soit en prenant un soin inhabituel de ses employés et de leur vie professionnelle et en étant aussi loyal c.-à-d. en évitant le licenciement comme la peste et en prônant plutôt les relations à long terme. Ainsi, à travers entre autres la formation et une socialisation incessantes, on fait en sorte que le personnel puisse bien collaborer et soit motivé pour travailler au mieux des intérêts de l'entreprise, car pour réaliser la mission, le rêve fondateur, on doit avoir une équipe soudée qui est motivée, convaincue, loyale et qui collaborera pleinement de sa propre initiative.

La priorité à la **Connexion** s'incarne quant à elle en étant de bons partenaires généreux et proactifs et cela se concrétise par des partenariats gagnant-gagnant particulièrement durables avec les parties prenantes externes telles que les clients, les fournisseurs et la communauté au sens large. On met l'accent sur l'établissement de relations stables et solides basées sur la confiance, l'entraide et non pas sur l'exploitation de relations transactionnelles et passagères. Ces entreprises sont également profondément ancrées dans leur communauté locale, là où à travers le temps malgré leur succès, elles sont restées fortement présentes, elles ont embauché de nombreuses personnes et où elles ont contribué abondamment à travers leurs œuvres de bienfaisance.

La priorité au **Commandement** permet de son côté d'agir rapidement, de prendre des décisions audacieuses et peu orthodoxes, voire de passer outre à un conseil d'administration obstiné, et de s'adapter librement. Or, il faut des propriétaires et des dirigeants courageux, persévérants et idéalistes pour mener à bien les ambitieuses missions dont nous avons parlé plus tôt. Avec des dirigeants familiaux, issus ou liés viscéralement et financièrement à l'entreprise, leur pouvoir discrétionnaire est considérable, et leur horizon de temps long. Les mandats de la plupart de nos dirigeants dépassaient les quinze ans et les incitatifs financiers personnels étaient secondaires

pour eux. Par ailleurs, les dirigeants de notre échantillon étaient prêts à partager la direction et leur pouvoir avec d'autres pour mieux atteindre les objectifs de l'entreprise.

Après cette brève présentation des 4 C, vous pourriez faussement imaginer qu'il s'agit simplement de suivre cette énumération de bonnes pratiques telle une liste d'épicerie. Cependant, les 4 C et leurs éléments sous-jacents doivent être orchestrés différemment selon la stratégie poursuivie pour qu'une configuration stable et créatrice de valeur puisse émerger, car certaines priorités et pratiques sont en effet beaucoup plus importantes que d'autres pour soutenir la stratégie que l'on a choisie et selon les capacités requises par l'entreprise pour l'exécuter. Alors que les entreprises prospères de notre échantillon ont su exploiter efficacement ces quatre priorités avec les pratiques et politiques qui les sous-tendent, celles qui ont échoué ont manifesté moins souvent ces priorités et leurs pratiques sous-jacentes ou, au contraire, elles en faisaient trop et elles ont donc été victimes de leurs aspects négatifs.

#### **Les 4 C au-delà des grandes entreprises**

Vous pourriez aussi me dire que c'est bien beau toutes ces belles pratiques, mais est-ce qu'elles s'appliquent en dehors des grandes entreprises familiales occidentales? Pour être bref, nous avons personnellement testé le modèle des 4 C dans deux contextes différents. Dans un premier temps, auprès de 470 petites entreprises privées (B2B) de l'Ouest canadien détenues et dirigées par leur fondateur (Miller et coll., 2008). Dans cette première enquête, en nous appuyant sur la théorie de l'intendant, nous avons défendu l'idée que les propriétaires ayant une famille impliquée dans leur entreprise – en bon intendant ayant à cœur la continuité de leur firme – investiraient davantage dans leur entreprise (continuité), dans leurs employés (communauté) et dans leurs relations avec leurs clients (connexion) en comparaison aux entrepreneurs *solitaires*, donc sans famille. Nous avons vu juste. Les entreprises fondées, détenues et gérées par une famille ont obtenu de meilleurs résultats en matière de continuité, de connexion et de communauté. Elles ont par exemple investi davantage dans la R et D et la publicité; elles ont aussi établi des liens plus étroits avec leurs clients et elles ont adopté une culture d'entreprise plus inclusive avec pour conséquence une croissance plus rapide par rapport aux entreprises détenues par des entrepreneurs *solitaires*.

Dans une deuxième enquête (Miller et coll., 2009), nous nous sommes intéressés à un échantillon de 170 petites entreprises sud-coréennes privées du secteur de la haute technologie, la plupart étant encore dirigées par leur fondateur. Nous avons fait valoir que dans les pays émergents, là où les institutions telles que les marchés du travail et

des capitaux sont jugées encore immatures, les firmes qui sont familiales seront davantage aptes à nouer des relations étroites avec leurs employés et les parties prenantes externes, ce qui en retour leur permettra de surperformer dans l'un des secteurs les plus turbulents du marché où entre autres l'accès aux connaissances de pointe est un atout de taille. Donc la création d'une riche communauté interne et des connexions externes nombreuses et généreuses, soit un riche capital social, leur seraient particulièrement utiles. Les résultats furent concluants. Les entreprises familiales sud-coréennes de haute technologie ont ainsi obtenu de meilleurs résultats que leurs homologues, soit des entrepreneurs *solitaires*, en matière de communauté et de connexion. Elles s'étaient également davantage internationalisées et leur performance supérieure était associée à leurs connexions aux parties prenantes externes.

## **C. Une réalité plurielle**

### **Une odyssee américaine**

Pour faire suite à cette plongée dans les firmes familiales remarquables et à la lecture attentive des études en finance sur leur bonne performance et plus particulièrement celle d'Anderson & Reeb (2003) sur les firmes du S&P 500, j'ai remarqué une anomalie dans la liste des entreprises identifiées comme familiales et qui fut diffusée dans le reportage du *Businessweek* dont je vous ai parlé plus tôt (Weber et coll., 2003). Des entreprises comme Microsoft s'étaient vues classifiées comme familiales à mon plus grand étonnement. Les auteurs m'apparaissaient être tout simplement passés à côté du phénomène qu'ils voulaient étudier. Bref, de ce qu'est une entreprise familiale, soit une famille, et l'influence qu'elle peut exercer sur la firme par sa présence multiple au niveau de son actionnariat et de sa gouvernance. Partant de cette incongruité, nous avons démarré un deuxième chantier de recherche basé les entreprises du Fortune 1000 avec des données de panel s'étalant sur six années. Le processus fut long et ardu pour détecter quelle firme était familiale et comment elle s'y prenait pour le faire, mais la qualité des données recueillies et les nombreuses publications qui en ont découlé en valaient la peine. Pour les propos de cette leçon, je vais me contenter de vous rapporter nos premiers résultats.

### ***La bonne nouvelle revue et corrigée***

Dans un premier temps, nous avons pu démontrer l'importance de la définition donnée à notre objet d'étude et qu'il fallait bien préciser en l'occurrence si nous avions affaire

à une entreprise dont le gestionnaire ou le propriétaire principal était un fondateur solitaire, ou s'il s'agissait plutôt d'un fondateur avec sa famille comme propriétaires ou gestionnaires principaux, voire une entreprise avec une génération familiale subséquente comme propriétaire ou gestionnaire principal (Miller et coll., 2007). En effet, en fonction de ce découpage, la performance des entreprises s'est révélée différente de celles rapportées par les études en finance parues jusqu'alors. Ainsi, les firmes qui surpassaient les autres étaient sous la gouvernance d'un fondateur solitaire alors que les fondateurs familiaux performaient comme le reste du marché, donc ni mieux ni moins bien, et quant aux firmes des générations familiales subséquentes, elles faisaient nettement moins bien. Pour la petite histoire, comme il s'agissait d'une publication dans une revue en finance, l'éditeur en chef a dans un premier temps exigé que l'on reproduise les résultats déjà publiés en utilisant notre échantillon du Fortune 1000 que nous avons constitué. Donc, si nous mettions ensemble tous les fondateurs, sans distinction familiale, allions-nous obtenir les mêmes résultats que nos prédécesseurs? La réponse est oui! Par ailleurs, on a dû prendre un deuxième échantillon aléatoire de 100 sociétés publiques beaucoup plus petites et constater si nos résultats sur la performance distincte des entrepreneurs solitaires seraient toujours au rendez-vous. Toutefois, avec ce nouvel échantillon, aucun type de firme selon notre classification ne brillait mieux que le reste du marché comme quoi les résultats sont extrêmement sensibles à la définition des entreprises familiales et également à la nature de l'échantillon.

### ***À trop abuser d'une bonne chose***

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la théorie de l'agence et celle de l'intendance ont des points de vue contrastés à l'égard du comportement des firmes familiales. D'un côté, selon l'agence, les propriétaires familiaux rechercheront la satisfaction de leur utilité égocentrique aux dépens de l'entreprise et de leurs actionnaires minoritaires. Pour les partisans de l'intendance, qui considèrent les entreprises familiales comme des organisations florissantes, les propriétaires familiaux en bon intendant investiront au contraire intensément dans leur entreprise, et ce, dans l'intérêt de tous. Pour arriver à réconcilier ces deux théories – et mieux comprendre certains résultats empiriques contradictoires – nous avons fait appel à une troisième perspective, sociologique cette fois, soit celle de l'enracinement social (Granovetter, 1985) des entreprises et de leurs acteurs clés au sein de l'institution de la famille (Le Breton-Miller & Miller, 2009).

Cet enracinement nous a permis d'avancer que nos deux théories ont chacune leur pertinence, mais à des degrés divers selon les circonstances. Ainsi, plus une entreprise et ses principaux dirigeants sont socialement ancrés dans une famille, plus le raisonnement et les explications proposées par la théorie de l'agence seront vraisemblables au détriment de ceux de la théorie de l'intendance. Nous avons soutenu que la nature et l'ampleur de cet enracinement étaient déterminées par le genre et le degré d'implication de la famille dans la firme. Plus concrètement, la littérature sur l'enchâssement social (Granovetter, 1985, Zukin et DiMaggio, 1990) nous a amenés à croire que plus les acteurs sont enchâssés structurellement, cognitivement, socialement et politiquement dans une famille, plus il y aura de chance qu'ils adoptent un programme familial qui favorisera la famille au détriment de l'entreprise (Le Breton-Miller & Miller, 2009).

Nous avons ainsi pu constater empiriquement, en nous appuyant sur nos données sur le Fortune 1000, que dans les entreprises publiques le nombre de cadres, de dirigeants et d'administrateurs familiaux ainsi que le nombre de générations étaient liés à la poursuite d'un programme familial égocentrique au détriment d'un programme d'activités commerciales (Le Breton-Miller et coll., 2011). Ce programme comprenait de généreux dividendes, des stratégies financières conservatrices, de faibles provisions de trésoreries, des investissements limités dans l'innovation et la croissance. Or, ces comportements et ces stratégies nuisent à la performance des firmes concernées. Soulignons que cette relation était toutefois modérée par la susceptibilité du dirigeant à l'influence familiale : par exemple, les fondateurs étaient moins influençables alors que les PDG de la deuxième génération l'étaient davantage. Ce qui me fait dire qu'il ne faut pas trop abuser d'une bonne chose! Et qu'une implication familiale choisie et modérée en grande entreprise permet d'obtenir de bien meilleurs résultats.

### ***Excursion sur le territoire des acquisitions***

En voulant davantage explorer les mouvements stratégiques de nos firmes familiales, nous nous sommes intéressés à leurs acquisitions. La littérature a mis beaucoup l'accent sur les incitatifs qui sont offerts à la direction pour faire des acquisitions, mais trop souvent elle sous-estime le contexte social des principaux actionnaires. Or, dans notre étude sur les entreprises du Fortune 1000 (Miller et coll., 2010), nous avons fait valoir que les priorités et les préférences des propriétaires familiaux en matière de risque ont des implications importantes sur l'ampleur et le volume des acquisitions,

ainsi que sur la nature diversifiée de ces dernières – donc si elles vont au-delà du cœur de métier de leur entreprise.

Plus précisément, nous avons supposé que de nombreux propriétaires souhaiteraient conserver le contrôle de leur entreprise pour eux-mêmes et leur progéniture. Cela leur assurerait la capacité d'offrir des emplois, voire des carrières, comme bon leur semble, d'avoir accès aux fonds de l'entreprise, et de profiter d'un prestige personnel. Pour préserver ces avantages, ils éviteraient des acquisitions importantes ou trop nombreuses, ce qui risquerait de compromettre le contrôle de la famille sur la firme, préférant plutôt poursuivre une croissance organique.

Cependant, le désir des familles de conserver le contrôle de leur entreprise a une autre conséquence, mais de nature fort différente. Parce que leur richesse est concentrée dans leur firme, toutes transformations de l'industrie ou menaces concurrentielles importantes pourraient mettre celle-ci et, partant, la fortune familiale en péril. Ainsi, afin de réduire ce risque pour leur patrimoine personnel, elles diversifieraient les activités de leur firme, souvent en achetant des entreprises dans des secteurs non liés. Paradoxalement, cela peut être une initiative risquée compte tenu des différences majeures entre les entreprises acquises et leur propre entreprise.

Notre analyse des entreprises du Fortune 1000 a confirmé ces attentes – démontrant que les entreprises familiales ont fait moins d'acquisitions et de plus petites que leurs homologues, mais également que la propension à effectuer des acquisitions très diversifiées s'accroissait avec le niveau de propriété familiale. Notre étude suggère que ce ne sont pas uniquement les capacités d'influence et de surveillance des propriétaires qui déterminent le comportement en matière d'acquisitions, mais aussi les objectifs du contrôle familial et les préoccupations relatives au risque encouru par la concentration de leur portefeuille patrimonial personnel. Cette étude suggère qu'il est essentiel de faire la distinction entre le risque d'entreprise et le risque de portefeuille, car ceux-ci ont des implications très différentes pour les acquisitions effectuées par les firmes familiales. Plus important encore, il est nécessaire d'examiner, dans le cadre de la structure de propriété, qui sont les propriétaires et quel est leur contexte social. Ainsi, le cadre familial des propriétaires d'entreprises familiales ne peut être ignoré, car celui-ci peut en définir les priorités sociales et donc stratégiques.



## **Un périple en Italie**

Notre prochaine aventure fut italienne et elle s'est appuyée sur un échantillon provenant de l'Observatoire italien des entreprises familiales de l'Université Bocconi qui surveille l'ensemble de la population des entreprises italiennes privées et publiques sous contrôle familial avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros.

### ***La richesse des logiques institutionnelles***

Durant l'un de nos projets, nous nous sommes penchés sur la richesse des logiques institutionnelles. En effet, pour réconcilier les points de vue positifs et négatifs sur les entreprises familiales, les chercheurs ont exploré différents modèles de gouvernance et de participation de la famille et aussi des variables de contexte telles que le cadre juridique, les institutions encadrant le travail et la culture nationale. Pendant de nombreuses années, ils ont toutefois négligé les variations institutionnelles existant au niveau de la communauté. Nous avons donc entrepris d'en savoir plus sur les effets du contexte institutionnel sur les structures de gouvernance des entreprises familiales et partant, sur leur performance (Miller et coll., 2017).

Une communauté englobe un ensemble de « logiques institutionnelles » – soit un ensemble de symboles et de pratiques culturelles construites socialement et historiquement en s'appuyant sur des présupposés, des valeurs, des croyances et des règles – avec lequel les individus « donnent un sens à leur activité quotidienne, organisent leur temps et leur espace et reproduisent leurs vies et expériences » (Thornton et coll. 2012: 2). Le mélange des logiques, par exemple celle de marché ou familiales, et l'importance de celles-ci varient considérablement d'une communauté à l'autre en raison de leur histoire et de modèles migratoires disparates. Or, cela peut façonner profondément le comportement humain et donc la manière dont les familles gèrent leur entreprise. Par exemple, les logiques familiales reflètent les normes enracinées de la famille, l'identité familiale ainsi que la légitimité et l'autorité fondées sur la famille; alors que les logiques de marché englobent les normes de méritocratie, de concurrence, d'identités et de légitimité fondées sur le caractère industriel et les vertus du travail (Thornton et coll., 2012).

La thèse que nous avons avancée lors de cette recherche est que dans les communautés où seule la logique familiale prédomine, une forme de gouvernance familiale plus intense prévaudra, de sorte que les membres de la famille domineront dans les postes de direction et sur le conseil d'administration. Ainsi, le népotisme, l'enracinement et

l'embauche de cadres familiaux incompetents seraient plus frequents. Une telle gouvernance pourrait evidemment nuire aux performances de la firme.

Nous avons par ailleurs fait valoir que, dans les communautés où la logique de marché préconisant la méritocratie serait *également* fortement présente, une identité et un ensemble de normes plurielles deviendraient plus probables pour les dirigeants de l'entreprise. Cette coprésence de logiques permettrait en effet aux entreprises de poursuivre le meilleur de deux mondes : la logique familiale encourageant une gestion vigilante de l'entreprise pour assurer la richesse, la réputation et les emplois de la famille pour les générations actuelles et futures (Miller et coll. 2008); et la logique du marché protégeant du népotisme destructeur et imposant des contraintes saines face à l'esprit de clocher familial qui pourrait surgir (Gómez-Mejía et coll. 2007).

Nous avons choisi l'Italie comme terrain pour tester nos idées, car elle est composée de 20 régions géographiques et administratives distinctes qui reflètent de profondes différences culturelles et institutionnelles que l'on peut faire remonter aux États médiévaux (Colli et coll., 2003). Nous avons ainsi étudié 2 235 entreprises italiennes privées sous contrôle familial sur une période de onze ans (2000 à 2010). Nos idées se sont vues confirmer. Nous avons en effet constaté que les entreprises situées dans des régions à fortes logiques familiales étaient plus susceptibles d'adopter un modèle de gouvernance axé sur la famille et que ce modèle nuisait aux performances de ces régions. En fait, une communauté avec une logique familiale forte et une logique de marché faible constituait la combinaison la plus défavorable pour les entreprises utilisant un modèle axé sur la famille. Toutefois, une forte logique de marché peut éviter les effets négatifs du modèle à forte intensité familiale dans les régions à forte logique familiale. En d'autres termes, les logiques de marché et familiales semblent agir comme des forces compensatoires et complémentaires pour favoriser et façonner les effets sur la performance de la gouvernance à forte intensité familiale. Le contexte institutionnel s'est révélé être un facteur déterminant pour savoir si les entreprises familiales réussissaient et lesquelles le font le mieux.

### ***Une histoire d'amour et d'affaires***

Notre deuxième périple en Italie s'est penché sur la qualité de différents types de gouvernance. Même s'il est clair que la sphère familiale et la sphère commerciale des entreprises familiales sont étroitement liées, parfois pour leur plus grand bénéfice – grâce à une collaboration étroite, une motivation décuplée, des loyautés mutuelles renforcées et une volonté de travailler de façon diligente – la dimension familiale peut

aussi créer des problèmes distinctifs, entre autres, l'introduction inappropriée de conflits dans la sphère de l'entreprise, un népotisme malvenu, une exploitation mutuelle malsaine et un enracinement de cadres incompetents.

Un type particulier d'entreprise familiale peut cependant exploiter les avantages d'une direction familiale tout en évitant leurs inconvenients. L'une de nos recherches sur des firmes italiennes a ainsi pu montrer (Amore et coll., 2017), parmi les nombreuses combinaisons familiales ou non familiales possibles sur le plan de la propriété et du mode de gestion – qu'ils s'agissent de fondateurs isolés, de fondateurs multiples, de père ou mère avec leurs fils, filles, beaux-fils ou belles-filles, de frères et sœurs, de cousins, etc. – que les entreprises détenues et dirigées par les couples mariés surpassent les autres, en particulier dans les environnements difficiles et lorsqu'il s'agit de grandes entreprises. Notez que ce type de gouvernance matrimoniale est assez courant dans certaines parties du monde <sup>(1)</sup>.

Les résultats de notre étude menée auprès de 1 900 grandes firmes italiennes de 2000 à 2012 (13 000 observations) montrent ainsi que les entreprises familiales dans lesquelles les couples mariés partageaient la haute direction et possédaient une participation majoritaire avaient près de 20 % plus de profits par employés que les autres entreprises, que leur leadership soit familial ou non. En fait, elles ont surpassé financièrement toutes les autres combinaisons possibles de propriété et de gestion.

Par ailleurs, ces entreprises au leadership matrimonial fonctionnent particulièrement bien lorsqu'elles sont à la tête de plus grandes firmes et qu'elles sont confrontées à des environnements incertains et complexes, ce qui suggère que leur capital humain contribue de manière importante à leur succès. Elles obtiennent également de meilleurs résultats dans les secteurs où les réseaux et le capital social sont avantageux, par exemple celles qui doivent soumissionner sur d'importants contrats. En outre, conformément à leur orientation à long terme, ces firmes investissent davantage dans leurs activités pendant les périodes d'incertitude et de perturbation économique. Elles profitent également de coûts de main-d'œuvre moins élevés, d'un bénéfice par employé plus élevé et elles ont moins de licenciements, ce qui suggère un climat d'entreprise favorable.

---

<sup>(1)</sup> Par exemple, Belenzon et ses collaborateurs en 2016 ont trouvé dans un large échantillon de plus de 225 000 entreprises privées européennes – provenant de quatre pays soit la France, l'Espagne, le Royaume-Uni et l'Italie – que 23 % étaient des entreprises familiales et parmi celles-ci 41 % d'entre elles avaient des couples mariés comme propriétaire.

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles les entreprises détenues et gérées par des couples mariés pourraient mieux performer. À la différence des membres d'une famille liés par le sang, les partenaires d'un mariage sont ensemble parce qu'ils ont choisi de l'être – ils ont découvert d'importants aspects concernant leur compatibilité et se sont engagés librement à partager leur vie. S'ils décident de gérer une entreprise ensemble, ils ont fait un deuxième choix librement, soit de partager leur carrière. Ainsi, la plupart d'entre eux s'aiment et se comprennent, communiquent bien et sont capables de collaborer sur des questions d'affaires. Ils sont également parfaitement conscients des forces et des faiblesses des uns et des autres, ce qui facilite l'attribution des responsabilités dans l'entreprise et à la maison.

De plus, les intérêts des couples mariés sont bien alignés, car ils partagent le même compte bancaire, les mêmes enfants et la même entreprise – grâce à laquelle ils peuvent assurer le bien-être de la famille et de leurs générations futures. Et contrairement aux membres de la famille de différentes générations et de différentes branches familiales, les conflits d'intérêts sont rares. Ils évitent également les coûts d'agence encourus par les dirigeants non familiaux. Enfin, en comparaison avec les dirigeants célibataires, les couples mariés apportent souvent une plus grande diversité de talents, de capitaux et de réseaux sociaux à la firme.

### **III. Réconciliation**

Permettez-moi de terminer, par une tentative de réconciliation des éléments divergents qui ont pu être présentés dans cette leçon et d'envisager l'avenir de mon domaine d'étude. Si l'on jette un coup d'œil à ce qui a été accompli jusqu'à présent, un fort désir de réconcilier les points de vue divergents a clairement animé une grande partie de mon programme de recherche.

Poursuivant sur cette logique, je voudrais donc conclure que les résultats, lorsqu'ils sont de nature positive, concernent les grandes entreprises familiales avec une participation limitée de la famille, comme lorsque le fondateur ou la fondatrice (souvent un bâtisseur de talent qui se soucie de l'entreprise) est toujours présent et qu'il n'y a pas trop d'autres membres de la famille d'impliqués dans l'entreprise.

Les résultats positifs s'appliquent également aux entreprises familiales plus petites, celles dans lesquelles plusieurs membres de la famille peuvent fournir leurs talents, connaissances et capitaux et peuvent travailler ensemble étroitement. Par ailleurs, les entreprises familiales réussissent bien là où le contexte institutionnel est moins développé – c'est-à-dire là où les familles peuvent aider à surmonter les vides institutionnels avec leur capital social.

Les résultats positifs semblent être également davantage associés aux entreprises familiales privées. Faire un appel public à l'épargne peut suggérer une distance de la famille par rapport à son entreprise, présenter des tentations d'exploitation de la compagnie et des fonds disponibles, et exposer leur firme aux pressions court-termistes du marché – avec les rapports des analystes, les menaces des fonds spéculatifs, les objectifs de croissance trimestriels suivis de près, etc.

Par ailleurs, les entreprises familiales ne peuvent réussir ou surpasser les autres types d'entreprises qu'en équilibrant astucieusement les forces dans deux grands domaines, soit la gouvernance et le contexte. Ainsi, les fondateurs ou les gestionnaires de première génération (surtout mariés!), en incorporant judicieusement les aspirations familiales et les compétences commerciales, peuvent facilement invoquer une orientation à long terme axée sur un véritable engagement et un profond investissement dans leur firme. Mais une trop grande implication de la famille, par exemple plusieurs membres des générations suivantes, peut dégénérer en des dysfonctionnements liés au népotisme, à des conflits et à l'enracinement de personnel incompetent.

Le contexte externe est quant à lui tout aussi crucial. Dans les régions où se mêlent des logiques institutionnelles familiales et commerciales, les entreprises familiales peuvent exploiter le meilleur des deux mondes. Mais là où seules les logiques familiales dominent dans l'environnement, les entreprises peuvent être prises avec des gestionnaires incompetents et des stratégies d'inertie à moins de forcer sciemment le rééquilibrage en intégrant à la fois des logiques familiales et commerciales.

### **Perspectives d'avenir**

Quant au futur, jusqu'à présent dans mon domaine de recherche, la plupart des études portent sur les entreprises familiales plutôt que sur les familles en affaires (Zellweger, 2017). Or, la majorité des propriétaires d'entreprise familiale possèdent en réalité plus d'une entreprise (Zellweger, Nason et Nordqvist, 2012). Par ailleurs, la plus grosse part de la croissance économique mondiale au cours des prochaines décennies continuera à provenir des pays émergents dont, entre autres, la Chine et l'Inde (Klerk et coll., 2017; Dobbs et coll., 2015; McKinsey Global Institute, 2014). Or, dans ces économies, les familles patrimoniales d'envergure possèdent plusieurs entreprises opérant dans diverses industries en plus d'être actives sur de nombreux marchés nationaux. Leur croissance a donc été rapide, souvent par des acquisitions audacieuses, des alliances, une expansion internationale et une diversification soutenue (Bjornberg et coll., 2015). Pour finir, ces familles entrepreneuriales et leurs entreprises dominent le paysage économique en poursuivant ardemment, non pas les bénéfices à court terme, mais plutôt une vision à long terme de la croissance, des investissements nécessaires pour atteindre une position de leader et en se développant plus rapidement que leurs rivales. L'avenir leur appartient, car elles continueront probablement à être responsables de la plus grande part de l'expansion économique mondiale dans les décennies à venir si l'on se fie à de récentes études de McKinsey (Björnberg et coll., 2015; Dobbs et coll., 2015) et du Crédit Suisse (Klerk et coll., 2017). Voilà sans aucun doute un nouvel eldorado pour nous à explorer : celui des familles et leurs aventures entrepreneuriales.

## Conclusion

Pour conclure, tout ce cheminement n'aurait jamais pu être possible sans le soutien de nombreuses personnes que je désire remercier aujourd'hui du fond du cœur.

Il me faut d'abord souligner l'apport de certains Albertains. Je pense surtout à notre ami Lloyd Steier, professeur à l'Université de l'Alberta, qui m'a permis de devenir rapidement une chercheuse associée dans son Centre for Entrepreneurship & Family Enterprise (CEFE) puis par la suite en m'encourageant à poursuivre mes études universitaires pour devenir une collègue de plein droit avec les trois petites lettres qui me manquaient pour y parvenir. Merci, Lloyd, pour ton amitié et pour tes encouragements dans ce changement de carrière.

Un autre élément consolidateur de ce parcours fut l'accueil à HEC Montréal. Dès l'époque de Jean-Marie Toulouse, la direction de l'École a manifesté son intérêt dans mes projets albertains et donc dans ce domaine séculaire, et novateur en même temps, que sont les entreprises familiales. L'ouverture s'est finalement concrétisée dans la dernière année de mon doctorat à Imperial College en 2008, alors que Michel Patry et Jean-Pierre Dupuis – alors directeur du Service de l'enseignement en management – m'ont invité à rencontrer les collègues pour découvrir s'il y avait un « fit » avec l'équipe. Le reste est pour la petite histoire, mais une qui est pour moi marquante. Sans le soutien de mon *alma mater*, je n'aurais pas eu cette liberté si essentielle à mon épanouissement académique, car cette liberté nous permet, à tous ici présent, de nous accomplir là où nous excellons chacun individuellement que ce soit en enseignement, en recherche ou en rayonnement et pour les plus talentueux ou chanceux dans les trois piliers qui supportent notre institution. Merci Jean-Marie, Michel, Jean-Pierre et tous les collègues qui m'ont accueilli à bras ouverts et soutenu dans l'apprentissage de mon métier.

Mais au cœur de ce voyage, il y a avant tout la complicité de ma meilleure moitié – Danny Miller – avec son enthousiasme communicateur pour la recherche, pour la vie en général et son indéfectible soutien dans tous mes projets. Sa confiance inébranlable dans mes capacités sans oublier sa fierté dans mes réussites – je l'appelle d'ailleurs mon agent, comme pour les sportifs ou les artistes, toujours à l'affût des signes marquants mes bons coups – mérite d'être soulignée. Notre étroite et bénéfique collaboration en recherche n'est pas sans rappeler l'une de nos dernières découvertes sur l'avantage marqué que comportent les couples en affaires! Je ne pourrais jamais

assez remercier, les dieux qui nous ont fait nous rencontrer, mais surtout Danny, pour l'être exceptionnel qu'il est, avec sa vaste curiosité intellectuelle et sa grande générosité de cœur.

*« Savoir donner, peu le savent, c'est le secret du bonheur. »*

Anatole France



## Bibliographie

- Amore, M., Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Corbetta, G. (2017). For love and money: Marital leadership among family firms. *Journal of Corporate Finance*, 46, 461–476.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1328.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12 (5), 689–723.
- Belenzon, S., Pataconi, A., & Zarutskie, R. (2016). Married to the firm? *Strategic Management Journal*, 37(13): 2611–2638
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firm. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96.
- Björnberg, Å., Elstrodt, H.-P., & Pandit, V. (2015). Joining the family business: An emerging opportunity for investors. *McKinsey on Investing*, Summer (2), 22–26.
- Björnberg, Å., Elstrodt, H.-P., & Pandit, V. (2014). The family business factor in emerging markets. *McKinsey Quarterly*, December (4), 1–6.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press, Belknap Press.
- Chrisman, J.J., Kellermanns, F.W., Chan, K.C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review* 23 (1), 9–26.
- Colli, A., Perez, P.F., & Rose, M.B. (2003). National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise & Society*, 4(1), 28–64.
- de Geus, A. (2002). *The Living Company*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Dobbs, R., Koller, T., Ramaswamy, S., Woetzel, J., Manyika, J., Krishnan, R., & Andreula, N. (2015). *Playing to Win: the new global competition for corporate profits*. McKinsey Global Institute.
- Fernández-Arároz, C., Iqbal, S., & Ritter, J. (2015). Leadership lessons from great family businesses. *Harvard business review*, 93(4), 82–88.
- Gómez-Mejía, L.R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106–137.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3) 481–510.
- Klerk, E., Bhatti, M., Kersley, R., & Vair, B. (2017). *The CS family 1000*. Zurich, SW: Crédit Suisse AG Research Institute.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Landes, D. (1949). French entrepreneurship and industrial growth in the nineteenth century. *Journal of Economic History*, 9(1): 45–61.
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(6): 1169-1191.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D. & Lester, R.H. (2011). Stewardship or agency: A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3): 704–721.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Levine, L. (1999). *The rise and fall of the house of Barneys: A family tale of chutzpah, glory, and greed*. New York, NY: William Morrow & Co.
- McKinsey Global Institute. (2014). *Perspectives on founder and family-owned businesses*. New York, NY: McKinsey & Company.
- Mann, T. (1965). *Les Buddenbrook: Le déclin d'une famille*. Paris, FR: Fayard.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H., & Fialko, A.S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of small business management*, 39(1), 31–49.

- Miller, D., Amore, M. D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674–693.
- Miller, D., J. Lee, S. Chang & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family versus non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5): 802–817.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(1), 201–223.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 513–531
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. & Cannella, Jr, A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5): 829–858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1): 50–78.
- Miller, D., & Xu, X. (2019). MBA CEOs, Short-Term Management and Performance. *Journal of Business Ethics*, 154(2): 285–300.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- PwC. (2017). *Croissance, innovation, transmission, quels enjeux pour les entreprises familiales?* Price-Waterhouse-Cooper.
- PwC. (2018). *PwC global family business survey 2018: The values effect*. PwC.
- Sraer D., & Thesmar D. (2007). The performance and behavior of family-owned firms: evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4): 709–751.
- Thoenig, J.-C. (2011). Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 104(2), 101–102.

- Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ward, J. L. (2006). *Perpetuating the family business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Weber, J., Lavelle, L., Lowry, T., Zellner, W. & Barrett, A. (2003). Family, Inc. *Business Week*, No 3857, November 10, p.100–110.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*. London, UK: Edward Elgar.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.



HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 2A7  
[www.hec.ca](http://www.hec.ca)



HEC Montréal – Campus durable est un mouvement qui mobilise l'ensemble de la communauté universitaire autour de trois axes principaux : enseignement, recherche et milieu de vie.



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.