



**Valeurs historiques, responsabilités sociale et
environnementale : La nouvelle génération des
entreprises familiales montre la voie**

Rania LABAKI

***Directrice, EDHEC Family Business Research Centre
Professeure de Management, EDHEC Business School***

Octobre 2021



Introduction

Entreprises familiales : Le point de référence du capitalisme résilient

A l'heure où les initiatives et les appels à (re-)définir le capitalisme responsable ne cessent de se multiplier, le capitalisme familial s'avère plus que jamais un modèle inspirant pour les entreprises du futur. Les spéculations récentes tendent à voir en la crise actuelle une opportunité de repenser le modèle du capitalisme à la recherche d'un monde meilleur. Deux ans après le début de la pandémie de Covid-19, nous semblons nous diriger vers un nouveau paysage des entreprises du XXI^{ème} siècle, dont les contours restent à définir. des sociétés savantes, des chefs d'entreprises et d'autres experts, affichant des appellations dans l'ère du temps comme « l'actionnariat responsable », « la gouvernance responsable » ou encore « le capitalisme responsable ». Si ce courant trouve un écho favorable croissant auprès des investisseurs et des acteurs de la sphère publique, face aux défis sociaux et environnementaux conjugués à ceux de la Covid-19, ses assertions semblent se baser sur des prétendues découvertes d'un nouveau monde du capitalisme. Il va sans dire que le

capitalisme familial, ayant survécu au cours des siècles et s'étant particulièrement illustré par sa résilience pendant la crise actuelle, propose un modèle inspirant qui peut s'articuler comme une référence pour répondre aux préoccupations actuelles.

Ce rapport présente l'étude sur le futur modèle de capitalisme familial, initiée par l'Association Les Hénokiens et le Château du Clos Lucé et menée par Rania Labaki, professeure de management et directrice du Centre de recherche sur les entreprises familiales de l'EDHEC, à l'occasion du 10^{ème} anniversaire du Prix Leonardo da Vinci qui sera décerné à une entreprise familiale française le 28 octobre 2021. Menée auprès d'entreprises familiales multigénérationnelles et centenaires qui ont survécu à une multitude de crises, cette étude a exploré leur modèle vertueux, parfois décrié à tort comme traditionnel ou dépassé, face aux mutations et changements actuels. Elle met en évidence les spécificités des entreprises familiales qui se sont distinguées dans cette crise en tant qu'organisations résilientes et la façon dont elles se préparent et perçoivent leur modèle futur dans un monde post-Covid19. Les principaux enseignements offrent des pistes de réflexion sur les piliers des entreprises responsables de

demain, qu'elles soient non familiales, familiales ou en devenir. Les sections suivantes présentent l'approche méthodologique de l'étude puis les principaux résultats.

Approche méthodologique de l'étude

Une étude qualitative a été menée pour aborder les questions du « comment » et « pourquoi » (Yin, 2009) du modèle du capitalisme familial et de son évolution face à la crise du Covid-19. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens approfondis et semi-structurés avec des propriétaires et des dirigeants et membres d'organes de gouvernance familiaux et non-familiaux d'une dizaine d'entreprises familiales multigénérationnelles allant de la cinquième à la dix-septième génération et qui ont opéré pendant au moins un siècle. Fondées en Europe, notamment en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie et aux Pays-Bas, ces entreprises familiales opèrent à l'échelle nationale et internationale dans divers secteurs d'activités allant du secteur industriel à celui des services.

Les entreprises familiales ont été sélectionnées comme des illustrations se prêtant à une étude qualitative des

phénomènes dans les environnements où ils se produisent naturellement et des interactions et processus humains qui constituent des contextes organisationnels réels, conformément à Eisenhardt et Graebner (2007). Ils incarnent un modèle de capitalisme familial résilient, ayant réussi à surmonter plusieurs crises au cours d'un ou plusieurs siècles, y compris la récente crise du Covid-19, et à transférer avec succès l'entreprise à la prochaine génération tout en étant financièrement viables à ce jour. Les entretiens ont été menés auprès des membres jeunes et senior de la famille ainsi que des membres non-familiaux afin de capturer les perceptions et les expériences intergénérationnelles et externes sur les entreprises familiales naviguant la pandémie ainsi que les perspectives sur l'avenir du modèle de capitalisme familial. Ils ont été complétés par des sources secondaires telles que des communiqués de presse et des articles dans les médias.

Suivant l'approche d'Eisenhardt (1989), les transcriptions des entretiens et d'autres documents ont été codées pour repérer des thèmes émergents et importants et une analyse croisée des cas a été menée pour identifier les tendances parmi les entreprises familiales étudiées concernant leur modèle de capitalisme.

Tout d’abord, les principales observations de recherche mettent en évidence les fondements du modèle du capitalisme familial sur la base duquel la génération senior et la prochaine génération ont été alignées pour naviguer dans la crise. Deuxièmement, ils mettent l’accent sur la perspective évolutive d’une prochaine génération fortement engagée à perpétuer les valeurs historiques familiales d’une part, et d’autre part, à faire avancer le modèle du capitalisme familial vers de nouvelles orientations à la lumière d’une analyse fine des défis actuels. Les témoignages de dirigeants et actionnaires d’entreprises familiales¹ viennent illustrer les résultats en deux actes.

¹ Les citations sont rendues anonymes tout au long du rapport pour des raisons de confidentialité. Par « jeunes » dirigeants ou membres d’organes de gouvernance de la nouvelle génération, ce rapport fait référence aux membres de la famille qui sont généralement âgés entre 30 et 50 ans et qui ont pris ces responsabilités dans l’entreprise familiale au cours des 15 dernières années sans qu’il n’y ait au moment de l’étude des membres de la génération suivante éligibles à ces postes. Les membres seniors sont des membres qui ont habituellement plus de 50 ans et qui ont passé le relais à la génération suivante ou qui sont en train de le faire.

Acte 1

S'appuyer sur les racines inébranlables du capitalisme familial

La crise du Covid-19 est apparue comme une révélation des échecs du capitalisme financier, considéré comme rationnel et orienté vers la création de valeur actionnariale, et de la force du capitalisme orienté vers la création de valeur pour les parties prenantes. Un enthousiasme accru s'est emparé des investisseurs recherchant leur « raison d'être » et le sens à donner aux actions qu'ils détiennent, les conduisant à dépasser leurs intérêts personnels afin d'englober les intérêts de ses parties prenantes dans leur réflexion. Cette quête est cependant loin d'être anodine pour les actionnaires de la génération senior et de la prochaine génération d'entreprises familiales, qu'elles soient centenaires ou bicentennaires comme Les Hénokiens. Bien que les participants interrogés s'accordent généralement sur les défis et les difficultés que la crise actuelle a déclenchés, les racines solides de leurs entreprises familiales les ont aidés à forger une résilience croissante qui a contribué à leur surperformance et à leur survie.

L'histoire imprégnée de valeurs comme guide en temps de crise

Les entretiens avec différents acteurs d'entreprises familiales centenaires, non-familiaux et membres de la famille appartenant à des générations différentes, démontrent une capacité atypique de résilience de leur modèle classiquement dénommé modèle « économique ». Compte tenu de l'enchevêtrement apparent entre des objectifs englobant les responsabilités sociale, environnementale et économique, le fait de le rebaptiser modèle « économique et socio-environnemental » semble mieux représenter sa nature réelle.

La transmission des connaissances et des valeurs apparaît comme unique dans les entreprises familiales, avec un processus de socialisation qui commence dès le plus jeune âge, permettant aux futurs dirigeants d'acquérir une expérience accumulée au fil des siècles tout en étant imprégnée de valeurs fortes. Comme le rappelle un PDG senior, « *Les histoires transmises par mon père à table m'ont permis de développer ma relation avec l'entreprise familiale dès mon plus jeune âge* ». Les récits qui sont racontés renforcent la relation de la génération précédente avec

l'entreprise, stimulant leur appétit pour l'esprit entrepreneurial et favorisant leur proactivité en période de changement. Comme le précise un président du conseil d'administration, « *Les valeurs portées par les familles constituent à la fois leur « façon de penser et d'agir » et le « secret » (ou « recette ») de leur longévité (...) Leur durée ou leur « immortalité » est ailleurs. Elle est fondée sur des « valeurs » indépendantes du contexte économique et incarnées dans la « famille », la meilleure façon de transmettre une culture, une religion, un savoir, une ambition généreuse, un attachement fidèle à la terre de ses ancêtres et de ses habitants ». Nous savons bien (...) qu'il n'y a pas d'industrie durable dont la prospérité est stable si elle est basée sur des bases autres que l'amour du prochain, ou sur l'intérêt commun. Ainsi, la capacité de notre famille à transmettre un ensemble de valeurs morales solides et généreuses à ses enfants depuis plus de deux cents ans apparaît tout aussi importante pour l'avenir de la société que la qualité ou la personnalité de ses dirigeants ».* Les narrations sont parfois traduites en un livre d'histoire de la famille dans le cadre de la célébration de ses réalisations à travers les siècles. Comme le dit un PDG non familial d'une entreprise familiale de 5^{ème}

génération, « *Ce livre propose une investigation détaillée sur l'entreprise familiale dans une perspective historique menée par un historien, vue comme un moyen pour la famille d'apprendre davantage sur l'histoire et de lier les membres seniors et de la prochaine génération autour du projet (...) C'est un livre émotionnel pour la famille* ».

Grâce à la transmission intergénérationnelle de l'histoire, sous la forme de récits et du partage d'expériences imprégnées de valeurs familiales, la prochaine génération est équipée d'un socle de connaissances sur la façon dont les valeurs imprègnent et contribuent aux décisions des entreprises familiales en temps de crise. Comme le rappelle un jeune PDG de la 8^{ème} génération qui met fortement l'accent sur le bien-être de ses employés : « *Nous avons fait face à de multiples crises. L'entreprise familiale a dû se réinventer à chaque fois (...) tout en prenant soin de ses employés (...) En temps de guerre par exemple, mon père a dû fermer l'usine (...) mais a décidé de construire deux bâtiments, qui ne faisaient pas partie de nos activités, dans le seul but de préserver les emplois pour les employés (...)* » .

À son tour, l'histoire de l'entreprise familiale et les valeurs qui en découlent peuvent être transmises aux employés pour les

soutenir dans la crise, comme l'explique un jeune PDG et membre de la 15^{ème} génération : *« J'ai vraiment utilisé l'histoire pour rassurer les employés et leur donner la tranquillité d'esprit sur la stabilité de l'entreprise en temps de crise et sa capacité à se rétablir. J'ai parlé aux employés en soulignant nos 360 ans d'histoire, le fait que nous avons survécu à plusieurs guerres et pandémies et que nous sommes orientés vers le long terme. Cela a trouvé un écho auprès des employés malgré l'incertitude de la pandémie qui est actuellement sans précédent. »*

***Une approche partenariale : L'humain au cœur des priorités
en temps de crise***

« Les employés de notre entreprise familiale me rendent fier ». Comme le suggère ce PDG de la prochaine génération, les employés sont une source de fierté pour les membres de la famille car ils prennent particulièrement soin d'eux, les considérant souvent comme faisant partie de la famille élargie. Les entreprises centenaires ont placé les gens au centre des décisions pendant la crise actuelle. Comme en témoigne un administrateur de la 6^{ème} (jeune) génération d'un

groupe industriel, « *Nous avons la responsabilité sociale de continuer à avancer malgré les difficultés. Il y a tellement de familles qui comptent sur nous. Il ne nous a pas été possible de les décevoir en favorisant, à leur détriment, des entreprises qui sont par ailleurs rentables pendant la crise.* »

Un ancien président d'une entreprise familiale datant de plus de deux siècles ajoute dans la même lignée : « *Voici de quoi il s'agit aujourd'hui : passer d'un modèle de capitalisme managérial à un modèle de capitalisme humain basé sur des valeurs fortes à travers lequel tous ceux qui en dépendent, qui en vivent ou qui le font vivre (employés, fournisseurs, clients, environnement local...) trouvent leur chemin* ».

La vision à long terme renforce l'importance accordée au facteur humain tel que partagé par un ancien dirigeant d'une entreprise familiale de 350 ans, « *La vision à long terme aide davantage en temps de crise. Notre croissance a pour objectif la continuité et non le profit, alors que le capitalisme financier vise à maximiser le profit, même en temps de crise. Pour nous, la continuité passe toujours en premier.* »

La prise en compte de toutes les parties prenantes porte des fruits mutuels en temps de crise, comme les banques qui

facilitent l'accès au crédit aux entreprises familiales ou les entreprises familiales qui soutiennent leurs fournisseurs en revoyant les conditions de paiement pour faciliter leur accès aux liquidités. Ces entreprises ont une préférence pour l'autofinancement, qui apparaît parfois comme le résultat de l'expérience des crises passées. Comme le souligne un leader de la prochaine génération, « *Le capitalisme familial a un avenir meilleur (...) Il se caractérise par une politique financière prudente qui permet d'avoir un 'tampon' en période de difficultés qui peut garantir la longévité.* »

Cultiver le lien émotionnel avec l'entreprise familiale au fil des générations

« *Je pense tout le temps à l'entreprise familiale, c'est ma vie, mon bébé, ça donne un sens à ma vie.* ». Comme l'illustre cette citation, les membres de la prochaine génération occupant des postes de direction se caractérisent par des niveaux élevés d'identification avec l'entreprise familiale centenaire. Ils font également preuve d'un fort attachement émotionnel à l'entreprise familiale, ce qui va dans le sens de leur adhésion explicite aux valeurs historiques, à la perspective de long

terme et à l'importance du facteur humain pour l'entreprise familiale. En conséquence, ils s'engagent à embarquer d'autres membres de la famille à bord, comme l'illustre un jeune leader d'une entreprise familiale de 15^{ème} génération : *« Plus je travaille dans l'entreprise, plus mon attachement à l'entreprise devient fort. C'est là où mon cœur bat le plus fort. Je veux m'assurer que c'est le cas pour les autres aussi »*. Un autre leader de la 8^{ème} génération explique : *« Appartenir à l'entreprise familiale était très important pour moi. J'ai rejoint l'entreprise familiale pour lui redonner une âme et un sens qui commençaient à s'estomper »*.

Ces témoignages ne reflètent pas toujours, cependant, l'ensemble des membres de la famille. Une divergence de perspectives liée à des différences en termes d'attachement émotionnel à l'entreprise familiale peut exister et a tendance à s'accroître avec le passage du temps et le nombre de membres de la famille. Il devient donc nécessaire, aux yeux de la prochaine génération et de la génération senior, de s'engager dans des actions formelles et de mettre en place des mécanismes pour atténuer ce risque en cultivant l'attachement émotionnel des membres de la famille. Comme l'exprime un jeune leader de la 8^{ème} génération, *« Il est*

nécessaire de comprendre le sens d'une entreprise robuste qui peut survivre à travers les siècles (...) Pour avoir une entreprise robuste à tous les niveaux, avec les fournisseurs, les banquiers, les clients (...), nous devons créer un terrain favorable à la transmission de l'entreprise à la nouvelle génération ».

Comme l'explique l'un des cadres supérieurs, « *Le défi est de s'assurer que nos actionnaires familiaux ne deviennent pas dépendants des dividendes comme source de revenus, ce qui peut raccourcir notre vision. Il s'agit alors de promouvoir des actionnaires qui s'engagent dans les actions qu'ils détiennent, qui voient dans ces actions une part d'héritage et non un investissement financier, et qui sont attachés à l'entreprise familiale ».*

La gouvernance apparaît alors comme l'un des principaux mécanismes auquel les entreprises familiales ont recours pour y arriver. Elle peut revêtir différentes formes, soit informelle, en particulier pour les entreprises dont le contrôle du capital est concentré entre les mains d'un petit nombre d'actionnaires familiaux, soit formelle telle qu'une charte familiale ou des structures dédiées pour celles contrôlées par de nombreux actionnaires familiaux.

Acte 2

Tracer la voie future du capitalisme familial : L'entrepreneuriat responsable de la nouvelle génération comme fil rouge

A la lumière des clefs de résilience qui semblent indéfectibles, comment se dessine l'avenir du modèle du capitalisme familial avec la nouvelle génération qui entre en jeu ?

En explorant les perspectives de la prochaine génération, force est de constater que l'esprit entrepreneurial vient transcender la double responsabilité du modèle socio-environnemental et économique de l'entreprise familiale. Ancré dans l'ADN familial, cet entrepreneuriat peut être libellé comme « responsable » au regard de l'étude ; la nouvelle génération étant déterminée à l'amener à un niveau plus élevé en passant promptement des intentions aux actions. La prochaine génération propose et initie ces actions sous forme d'innovation, de réinvention ou de transformation du modèle pour correspondre aux évolutions contemporaines. Par conséquent, son engagement envers l'avenir du capitalisme familial n'apparaît pas comme un changement radical par rapport à la génération passée, mais plutôt comme un

renforcement bâti sur « les épaules de géants » qui lui permet d'avoir plus loin et de planifier en conséquence.

Comme le souligne l'un des membres de la famille et ancien président d'une entreprise industrielle Hénokienne, « *Nous assistons actuellement à une explosion de croissance dans les pays riches, les pays les plus pauvres s'appauvrissent encore, les prix des denrées alimentaires et des matières premières explosent (...) et peut-être enfin, donner naissance à un nouveau modèle de capital entrepreneurial ou « familial ».* Un autre membre senior de la 14^{ème} génération ajoute dans la même direction : « *C'est une habitude que chaque génération apporte quelque chose de nouveau et de durable. Bien que cela ne fonctionne pas toujours, chaque génération doit relever le défi d'ajouter quelque chose et de laisser quelque chose derrière elle. Nous rêvons de ce que fera la prochaine génération et celle d'après* ».

Dans les entreprises familiales de l'étude, la nouvelle génération imprègne l'entreprise familiale de son identité entrepreneuriale, ce qui facilite à la fois le processus de succession et le développement de l'entreprise. Chaque époque a ses défis, et chaque génération a besoin de

réinventer le modèle économique ou de proposer un modèle économique à la hauteur des défis de son temps.

Face aux perspectives intergénérationnelles sur le futur modèle de capitalisme familial, trois voies imminentes semblent se dessiner.

***La voie accélérée de la responsabilité environnementale
d'une seule voix***

Evoquant l'avenir, la nouvelle génération fait systématiquement référence à l'initiation ou à la poursuite d'initiatives environnementales. Elle joue souvent un rôle entrepreneurial dans leur introduction ou dans leur diffusion ultérieure dans l'entreprise familiale. Comme le note un dirigeant de la nouvelle génération : « Nous *compensons* les *émissions de CO2 pour tous nos transports ; nos ingrédients sont respectueux de l'environnement et nos produits aident les gens à se sentir en bonne santé (...)* Nous devons *accélérer, accélérer la transition énergétique sur de nouveaux marchés et être un pionnier des innovations vertes et respectueuses de la biodiversité.* » La nouvelle génération souligne également le

rôle des partenariats, y compris les relations gouvernementales et d'autres organisations mondiales pertinentes, pour avoir plus d'impact sur ces questions.

Comme l'a suggéré un membre de la génération senior, « *les membres de la jeune génération sont plus motivés que nous ne l'étions. Il est plus naturel pour eux de se préoccuper de l'impact environnemental. Leur sensibilité à ce sujet est plus élevée* ». Rallier tous les membres de la famille autour de cette cause n'est cependant pas nécessairement un pari gagné à l'avance. Alors que les entretiens comparant les expériences intergénérationnelles montrent que la qualité des relations entre les générations tend à s'améliorer par rapport à celles des générations précédentes, l'un des éléments saillants de la divergence qui a parfois été soulevée entre différentes générations ou même entre les membres d'une même génération (appartenant à des branches différentes) concerne l'étendue ou la nature des considérations environnementales. Certains membres ont tendance à attacher relativement moins d'importance à ces considérations que d'autres, compte tenu de leur expérience associée à leurs rôles passés ou à leur poste actuel dans l'entreprise familiale. Par conséquent, il est important de parler d'une seule voix de ces

dimensions, qui sont souvent particulièrement importantes pour la nouvelle génération. Comme l'a partagé un dirigeant non familial, « *La question des énergies renouvelables et d'une industrie plus verte est un enjeu stratégique sous-jacent car il a des implications non seulement pour l'image et le marché, mais pour la continuité même de l'entreprise (...) au niveau de la cohésion familiale et de la succession familiale (...) Il y a un vrai travail d'alignement à faire sur ces questions entre les actionnaires familiaux.* » La prochaine génération est consciente de ce défi et s'engage simultanément activement dans des plans et des actions pour le surmonter. Comme l'a observé un dirigeant non familial, « *La prochaine génération est beaucoup plus collaborative lorsqu'elle prend des décisions en matière de considérations environnementales. Elle cherche à s'engager avec tout le monde et d'engager tout le monde dans le processus* ».

La voie stratégique régionale et locale en mode d'équilibre

Compte tenu des différentes perturbations causées par la pandémie de Covid-19, la nouvelle génération semble déterminée à revoir la stratégie internationale de l'entreprise

familiale en renforçant son rôle au niveau national, régional ou local. Comme l'illustre un PDG de la 9^{ème} génération , « *C'est la fin d'un cycle et le début d'un nouveau cycle (...) Une autre réflexion a émergé pendant la pandémie (...) Une grande partie de notre production est vendue à l'exportation dans 80 pays. Je pense au sens d'avoir des produits ailleurs. Quelle est la logique en termes d'empreinte carbone et de durabilité au-delà du fait que c'est gratifiant ? Je me suis dit, il faut faire un virage stratégique, on va remettre la France et l'Europe au cœur de notre projet de développement car il faut chercher de la valeur ici (...) J'aimerais penser plus localement. J'y pense depuis un moment maintenant, mais ça s'est accéléré (...) J'ai donc créé un projet (...) pour définir le potentiel du tourisme industriel et de l'expérience culturelle autour de l'histoire de l'entreprise (...) Nous avons une histoire à raconter avec notre savoir-faire de 250 ans (...) Nous avons créé une collection avec un département du patrimoine il y a dix ans (...) et répertorié de nombreux archives, prototypes, gravures; l'idée étant de créer un pôle d'attraction pour vivre une expérience autour de l'histoire et du savoir-faire de l'entreprise familiale (...)* ». Un PDG de la 15^{ème} génération explique également : « *Cette pandémie nous a amené à reconsidérer notre stratégie*

d'internationalisation et considérer le passage d'un grand nombre de localisations éloignées à des localisations plus proches ».

Cette voie semble d'autant plus pertinente pour les entreprises qui ont un grand nombre d'actionnaires familiaux qui n'ont pas grandi dans la région ou la ville où l'entreprise a été fondée. Comme le note un cadre et membre du conseil d'administration de la 10^{ème} génération : *« J'ai grandi avec mes cousins dans le village où la première usine a été construite (...) Maintenant, la famille est dispersée. Nous parvenons tout de même à tenir les activités locales (...) Nous voulons transmettre cet ancrage territorial et patrimonial. »* Si l'ancrage territorial est une caractéristique bien connue des entreprises familiales en général, la crise semble avoir de nouveau mis en évidence son importance, incitant la nouvelle génération à s'y intéresser de plus près et à agir en conséquence.

La voie de la digitalisation en mode «opportunité mesurée»

La plupart des entreprises familiales reconnaissent qu'au cours de leur histoire, elles ont fait face à différents

changements technologiques et se sont adaptées en conséquence. Alors que la nouvelle génération met en avant la digitalisation comme un nouveau défi technologique, elle insiste sur ce qui la différencie en termes de vitesse d'accélération. Elle y voit ainsi un axe de développement important pour l'entreprise et de transformation de son modèle économique.

Comme le note un associé exécutif d'une entreprise familiale de 17^{ème} génération : « *Le processus numérique a été accéléré, il ne s'agit pas seulement de télétravail ou de réunions sur Zoom, mais nous avons également réalisé la puissance des outils numériques pour nous connecter avec les consommateurs, en termes de service à la clientèle, ou pour les fidéliser. Cela m'a fait prendre conscience du potentiel d'utilisation de la clientèle à l'avenir d'une manière plus large, et l'examen des modèles d'affaires qui pourraient être différents de ce que nous faisons maintenant et servir la valeur ajoutée (...) Nous avons apporté un certain nombre de changements à notre modèle d'affaires, la plupart de nos entreprises travaillent avec des applications et ont développé des programmes, des outils pour le processus de trésorerie avec un groupe de clients. Mais cela doit probablement être*

mis à jour et fait d'une manière différente. Le processus digital dans notre entreprise est - dans un bon sens local -, il ne s'agit pas de chercher un responsable digital, de faire un plan stratégique avec une société de conseil coûteuse ... mais plutôt d'examiner les problèmes dans les domaines d'activité et de réfléchir à la façon dont nous pouvons les résoudre, les moderniser et les améliorer (...) Nous travaillons avec une entreprise intéressante (...) qui aide les entreprises familiales à trouver des modèles d'affaires et des projets digitaux (...). »

Cette crise permet donc à la nouvelle génération d'identifier les opportunités digitales et de poursuivre cette voie.

Au-delà des avantages du vivre ensemble deux mondes, l'un physique et l'autre virtuel, qui sont en constante évolution, les entreprises familiales sont conscientes des dangers qu'un excès dans l'un ou l'autre peut apporter. Comme le dit le cadre supérieur d'une entreprise familiale, « *Nous devons nous assurer de garder le contrôle sur la gestion du virtuel et de continuer à investir dans les ressources humaines* ». De même, un membre de la prochaine génération de la 15^{ème} génération suggère: « *La digitalisation est à l'ordre du jour. La pandémie de Covid-19 a prouvé que nous devons examiner cela de plus près. Nous devons y réfléchir de manière critique et développer*

davantage la digitalisation, mais sans mettre en péril nos fondamentaux ».

La nouvelle génération cherche alors à saisir cette crise comme une opportunité d'apprentissage et d'innovation dans le domaine numérique, ce qui permet de développer une résilience à laquelle l'attribut « augmenté » peut s'ajouter. La construction ou le développement de la « résilience augmentée » des entreprises familiales centenaires permet d'alterner les aspects virtuels et non virtuels et d'injecter des considérations relatives à l'évolution de l'environnement et des attentes des générations futures.

Conclusion

De géants en géants à travers les générations

Suivant la célèbre expression d'Isaac Newton, notre étude sur les entreprises familiales multigénérationnelles invite les experts multidisciplinaires à « *voir plus loin en se perchent sur les épaules de géants* », à savoir, à graviter leurs réflexions sur le futur modèle capitaliste autour de ces entreprises familiales comme point de référence.

Les enseignements de l'étude nous confortent sur la robustesse du modèle entrepreneurial de long terme naviguant dans la tempête avec une nouvelle génération qui montre la voie. Comme le souligne un jeune PDG familial de la 8^{ème} génération, *« Je suis convaincu que la bonne combinaison d'éléments pour un capitalisme durable à l'avenir réside dans la recherche du juste équilibre entre le développement de la dimension « économique » du modèle pour faire évoluer et innover les activités commerciales et la dimension « sociale » autour du facteur humain (...) ainsi que la dimension « environnementale » autour des produits, plutôt la recherche du profit au détriment des parties prenantes (...) La construction d'un modèle robuste crée un terrain favorable pour transférer l'entreprise familiale à la prochaine génération »*. Dans la même veine, un jeune dirigeant de la 15^{ème} génération affirme : *« J'ai hérité d'une entreprise familiale avec une valeur. Mon objectif est d'améliorer sa valeur et de la transmettre à la prochaine génération »* et un jeune PDG de la 12^{ème} génération précise, *« Tant que les membres de la famille ont le désir et la passion, l'entreprise familiale a un avenir »*. La valeur financière et socio-émotionnelle incarne bien l'objectif

principal et distinct du capitalisme familial aux yeux de la nouvelle génération.

Les entreprises familiales ont une fois de plus démontré leur force de caractère face aux crises et sont prêtes à s'adapter et à contribuer à réinventer le monde du futur, tel que le rêve la nouvelle génération d'actionnaires et de dirigeants familiaux. Mettant l'accent sur l'histoire et les valeurs centrées sur le facteur humain, incorporant les parties prenantes, ainsi que sur le lien émotionnel en tant que racines du capitalisme familial résilient, les membres de la nouvelle génération ont démontré dans l'étude un fort engagement à les perpétuer auprès des générations à venir. Leurs perspectives en termes d'initiatives et de stratégies consistent à équilibrer le développement local et international de l'entreprise familiale, à capitaliser sur la digitalisation dans leur modèle économique « de manière mesurée », et à renforcer de manière significative leur positionnement dans les investissements et les projets intégrant des considérations sociales et environnementales.

Les entreprises familiales continueront à jouer un rôle décisif dans le paysage économique qui émergera dans la période d'après-crise, avec une nouvelle génération déterminée à les

positionner comme les « champions » d'une nouvelle génération d'entreprises entrepreneuriales pleinement responsables autour de critères aussi importants que l'humain, le local, et l'environnement, autant de valeurs totalement intégrées dans l'ADN des entreprises familiales.

Références sélectives :

- Eisenhardt, K.M. (1989). Construire des théories à partir de recherches d'études de cas. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M. E. (2007). Construction de la théorie à partir de cas: opportunités et défis. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Yin, R. K. (2009). *Étude de cas : Conception et méthodes* (4e édition). Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.