

DOSSIER

C.G.E.

Communication Globale des Entreprises



CASTRES



Université
Paul Sabatier
TOULOUSE III



Année Universitaire
2008-2009

*Avantages et inconvénients d'une
entreprise familiale vis-à-vis d'une
entreprise dite « traditionnelle »*

Matthieu
DUSSAULT

Introduction & Problématique

« On appelle famille un groupe d'individus unis par le sang et brouillés par des questions d'argent. »

[Edouard Rey] Extrait de Maximes Morales et Immorales

Les problèmes de gestion d'une entreprise familiale¹ sont quelque peu différents de ceux d'une entreprise publique. Quand des parents proches travaillent ensemble, les émotions viennent souvent gêner le processus décisionnel de l'entreprise et les conflits, quelquefois, foisonnent parce que les parents considèrent l'entreprise sous des angles différents.

Le cas de l'entreprise « les Textiles de Garrot » située à Roquecourbe (81) dirigée par les trois frères Azéma aux caractères différents est un exemple de ce type de société où les opinions divergentes n'entraînent pas toujours la division, mais mettent quelquefois le feu aux poudres.

Au sein d'une entreprise dans le monde du travail, monde relativement éloigné d'habitude de l'univers familial où les parents constituent théoriquement une association fiable, les liens de sang qui unissent les membres travaillant ensemble se révèlent-ils finalement être un avantage par la proximité et la confiance qu'ils apportent ou sont-ils au contraire un frein aux processus de décision voire même un danger pour l'entreprise elle-même ? Pour généraliser, quels sont véritablement les avantages et les inconvénients d'une entreprise classique vis-à-vis d'une entreprise familiale ?

¹ Une entreprise familiale est une société dont au moins 51 % des parts sont détenues par une famille ou des familles apparentées, dont l'équipe de direction est majoritairement composée de membres d'une même famille, qui assument la responsabilité de la gestion quotidienne.

Sommaire

INTRODUCTION & PROBLEMATIQUE- 2 -

SOMMAIRE

LES « TEXTILES DE GARROT », UNE ENTREPRISE FAMILIALE	- 4 -
LA SOCIETE.....	- 4 -
ACTIVITE	- 4 -
DIRIGEANTS : UN TRIUMVIRAT FRATERNEL	- 5 -
MANAGEMENT	- 5 -
GENERALISATION	- 7 -
TAILLE DE L'ENTREPRISE	- 7 -
SECTEUR D'ACTIVITE.....	- 8 -
FORCES & FAIBLESSES	- 8 -
FORCES.....	- 8 -
FAIBLESSES	- 9 -
CONCLUSION	

Les « Textiles De Garrot », une entreprise familiale

La société

La société « Les Textiles De Garrot » a été créée en septembre 1998 par Thierry AZEMA et ses frères, Eric et Lionel, tous trois professionnels du textile pour reprendre « La Filature de Garrot » implantée à Roquecourbe (81) alors en redressement judiciaire. Jusqu'au 24 juin 2005 les trois frères ont ainsi possédé à la fois l'usine de Roquecourbe ainsi que l'entreprise familiale la « Filature de Semalens » héritée de leur père et dont les deux gérants étaient Thierry et Lionel. C'est à cette date que l'usine de Semalens a été placée en liquidation judiciaire forçant les trois frères AZEMA à l'abandonner faute à une mauvaise santé financière liée à la crise française du milieu textile afin de conserver uniquement celle de Roquecourbe. A ce jour l'usine de Roquecourbe compte 15 employés (les trois dirigeants, une secrétaire administrative, un contremaître et des ouvriers répartis en équipe).



*Les frères AZEMA, dirigeants de la société.
De gauche à droite : Eric, Thierry et Lionel*

Activité

A ce jour, l'entreprise est spécialisée en filature cardée² (elle est l'une des quinze dernières usines de France à travailler dans ce milieu) et s'adresse aux marchés de l'habillement (70% du CA), de l'ameublement (10%) et des tissus techniques (20%). Motivé par le manque d'opportunités nouvelles dans le secteur textile. Voyant le nombre et l'importance des commandes diminuer au cours des années, les frères AZEMA se sont lancés depuis deux ans dans un nouveau projet en marge de la filature : le bâtiment. Ils ont ainsi développés et commercialisés une gamme d'isolants naturels à base de laine de mouton et de chanvre constituée de huit produits (6 dont ils ne sont que de simples revendeurs et 2 dont ils sont également les fabricants).

² La fabrication d'un fil nécessite le décorticage et le nettoyage de la matière première (égrenage), le desserrement et la parallélisation des fibres (cardage) puis enfin la *filature*. (source : Wikipédia)

Dirigeants : un triumvirat fraternel

De par le fait que l'intégralité de l'entreprise soit possédée par trois frères³, les « Textiles de Garrot » sont donc une société familiale. Du fait de cette situation, les responsabilités sont essentiellement réparties entre les trois frères qui travaillent ensemble depuis plus de 20 ans et se répartissent le travail de la manière suivante :

- **Thierry AZEMA**, Gérant et responsable commercial, recherche et développement
- **Lionel AZEMA**, Administration, finances et ordonnancement
- **Éric AZEMA**, Direction technique et production

(Ordre de naissance : Thierry  Eric  Lionel)

Ces fonctions sont cependant avant tout officielles : chacun a évidemment plus de compétences que les autres dans le domaine qui lui est attribué mais étant tous des dirigeants d'expérience du métier de filateur ils ont suffisamment de connaissances, de compétences et d'expériences pour avoir leur mot à dire dans les diverses situations rencontrées (qu'elle soit technique, économique ou commerciale). Le gérant, Thierry Azéma, reste néanmoins le principal interlocuteur quant aux produits innovants et la démarche commerciale, Lionel est celui qui s'occupe de la partie budgétaire et administrative et enfin Eric est le plus présent parmi les ouvriers de la société car il reste le référent technique le plus compétent et le plus disponible.

Bien qu'officiellement le gérant soit Thierry AZEMA les décisions et les directives de par la relation fraternelle des trois hommes et leur habitude à travailler ensemble sont décidées en trio. En effet, la proximité quasi permanente que ça soit en milieu professionnel ou dans la vie privée fait que aucun des frères n'ose vraiment s'affirmer en tant que preneur de décision et se sent obligé d'obtenir l'avis des deux autres avant de prendre une décision, ce qui freine de même le processus décisionnel au sein de l'entreprise même si cela permet évidemment d'obtenir divers avis sur un problème posé.

Management

Compte tenu du caractère familial de l'entreprise, le management pourrait apparaître comme étant de type « familial/paternaliste ». On pourrait en effet penser que les relations sont donc cordiales, comme on le constate dans beaucoup d'entreprises de type familial/paternaliste ou le dirigeant reproduit avec ses subordonnés le comportement familial : le patron est sympathique, il veut qu'on le tutoie, il lui arrive d'avoir des relations amicales avec ses salariés en dehors du travail. Cependant, après observation et analyse, le

³ Répartition du capital pour les Textiles de Garrot : 33% Lionel AZEMA, 33% Eric AZEMA, 34% Thierry AZEMA

management au sein des « Textiles de Garrot » n'a a priori rien à voir avec ce genre de management. Les dirigeants ont de « bonnes » relations avec les salariés, mais on ne peut pas parler de relations véritablement cordiales. Tout d'abord, il faut remarquer que les relations entretenues dépendent d'une part du dirigeant en question, chacun semblant avoir une façon différente de se positionner vis-à-vis des salariés, et d'autres en fonction du salarié avec lequel le dirigeant en question va interagir. En effet, les échanges oraux avec le contremaître M.MAURIES sont en général plus légers et familiers qu'avec les autres ouvriers et ce vraisemblablement à cause du fait que ce dernier passe beaucoup plus de temps dans les bureaux que les autres employés de l'usine en dehors du cercle dirigeant.

Le directeur financier, Lionel Azéma, est le plus autoritaire avec les employés. Cela peut s'expliquer à priori par sa moins grande présence à leurs côtés du fait de ses responsabilités administratives ainsi que par son caractère parfois « difficile ». A contrario, le directeur technique, Eric, est plutôt dans l'échange et le dialogue. Il est le dirigeant le plus présent parmi les ouvriers et passe la grande majorité de son temps dans les machines avec eux. Enfin, le gérant/directeur commercial, Thierry, garde une distance certaine avec les salariés. Il est poli et sait être autoritaire mais est loin de l'image que l'on peut se faire du directeur paternaliste qui crée les conditions de travail et « d'épanouissement » de ses collaborateurs dans une logique d'implication à vie, de « prison dorée », prenant en charge leurs conditions de vie, quitte à façonner leurs projets et à les rendre extrêmement dépendants de l'entreprise (exemple flagrant illustrant la distance prise des dirigeants vis-à-vis des salariés : ils mangent entre eux chaque jour, seulement eux-trois, la secrétaire administrative qui partage pourtant leur espace administratif mangeant quand à elle seule dans son bureau).

Dirigée par trois frères et malgré un management non paternaliste, la société est donc une entreprise familiale, ce qui la dote de particularités qu'une entreprise « classique » n'aurait pas ou aurait à une échelle moindre, à savoir la prise en compte des émotions qui peuvent gêner le processus décisionnel et une certaine diminution de l'autorité du gérant qui malgré sa fonction officielle ne se retrouve dans la réalité sans plus d'autorité que les autres frères, famille oblige. Ces particularités sont cependant pour ce que j'ai pu en constater pour la société fortement réduites grâce notamment à l'habitude qu'ont les trois frères à travailler côte à côte (plus de 20 ans de travail ensemble). De plus, même si les opinions divergentes n'entraînent pas toujours la division mais provoquent parfois des tensions au sein des dirigeants de la société (j'ai pu assister durant mon stage à quelques disputes assez virulentes entre les frères AZEMA que ce soit sur les actions commerciales à mener pour le lancement de Novalaine ou à propos de certains clients de la partie Textile de l'usine) les différences d'opinion et de caractère des trois dirigeants ne semblent pas se répandre pour atteindre les autres employés de l'usine qui ne sont pas de la famille, ces derniers étant selon leurs dires « habitués » aux différences de caractère des frères et aux tensions qui en résultent parfois.

Généralisation

L'entreprise familiale est la structure commerciale la plus répandue dans le monde (80 % des entreprises dans le monde appartiennent à ce type de sociétés). Les entreprises familiales emploient des millions de personnes et produisent une part considérable de la richesse mondiale. Dans les faits, elles affichent souvent un meilleur rendement que les sociétés dotées d'une plus large base d'actionnaires. Au sein de l'union Européenne, les entreprises familiales représentent :

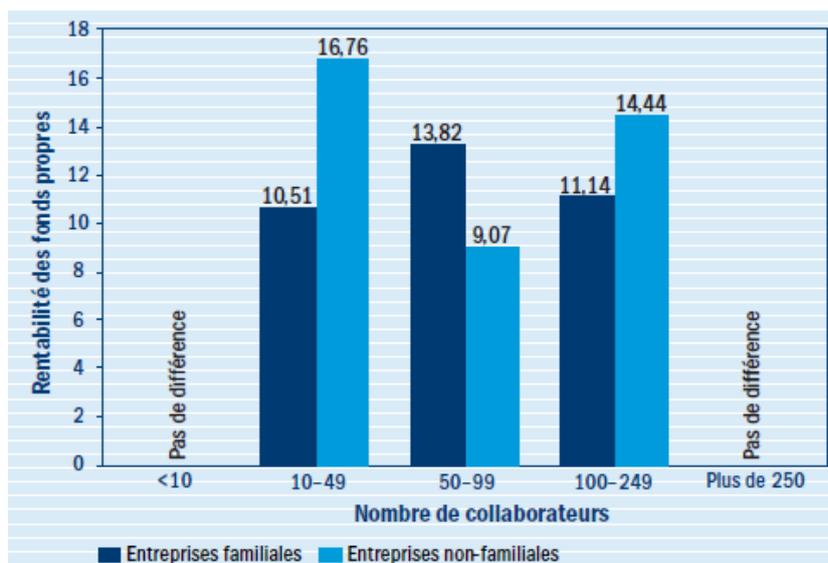
- 80% des emplois du secteur privé
- 60% des 17 millions d'Entreprises
- Entre 40% et 65% du PNB
- 100 millions d'emplois

Taille de l'entreprise

Différentes études font apparaître que les entreprises familiales employant entre 50 et 99 personnes réussissent mieux que les autres entreprises de taille équivalente. Ces meilleurs résultats peuvent être dus au fait que les entreprises familiales comportent une équipe de direction plus réduite et un

conseil d'administration plus restreint permettant d'alléger les processus de décision et de diminuer leurs coûts. Par

rapport aux entreprises non-familiales, elles ont beaucoup moins tendance à mettre en place un management extrêmement onéreux. Il a en revanche été constaté dans les entreprises comptant 10 à 49 collaborateurs que les familles exerçaient une influence particulièrement forte sur leur entreprise pouvant freiner (intentionnellement ou pas) une réussite financière plus importante de leur société, réussite qui peut également être freinée par le manque de connaissances venues de l'extérieur. L'influence familiale a donc un effet positif sur les entreprises d'une certaine taille, en particulier lorsque la légèreté de la structure du management offre un avantage économique et concurrentiel. A l'inverse, l'influence de la famille peut entraver la croissance d'une entreprise de taille moyenne,

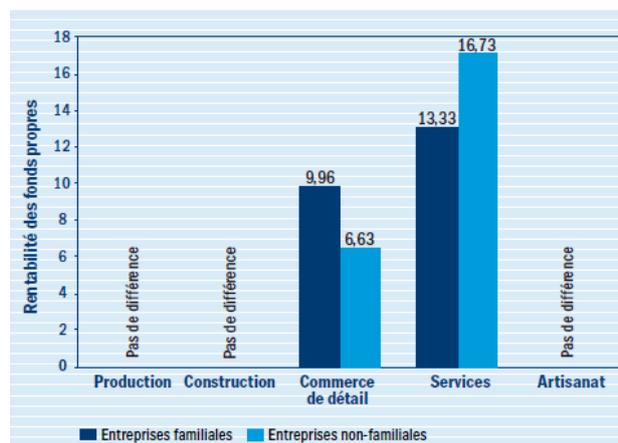


Rentabilité des fonds propres et taille des entreprises familiales et non-familiales (Source : www2.eycom.ch)

lorsque son désir de contrôle domine ou lorsque l'accès à des ressources financières ou professionnelles est limité (par manque de capitaux propres à la famille ou par une volonté de la part de cette dernière d'attribuer des postes importants à des personnes qualifiées mais extérieures du cercle familial).

Secteur d'activité

Dans certaines branches, les entreprises familiales sont soit beaucoup plus performantes, soit moins performantes que les entreprises non-familiales. Ainsi, dans le secteur des services, les entreprises familiales tirent moins bien leur épingle du jeu que les autres (voir graphique à droite) (cependant, les prestations des sociétés de service étant très différentes ce résultat est difficile à interpréter). C'est finalement dans le commerce de détail que les entreprises familiales sont supérieures, principalement à cause du fait que les petites entreprises familiales sont à même de nouer des relations très personnelles avec les clients (l'influence de la famille permettant aux clients de mettre un visage sur l'entreprise).



Forces & Faiblesses

Forces

Les performances élevées de certaines entreprises familiales vis-à-vis des entreprises traditionnelles sont le fruit en partie du résultat de certaines forces que détiennent les entreprises familiales par rapport à leurs équivalents. Parmi ces forces, on trouve :

- *L'engagement.* La famille, en tant que propriétaire de l'entreprise, manifeste la plus grande motivation à voir son entreprise grandir, prospérer et être transmise aux générations futures. Par conséquent, plusieurs membres de la famille s'identifient à l'entreprise et sont généralement enclins à travailler avec plus d'acharnement et à réinvestir une partie de leurs bénéfices dans l'entreprise afin de lui permettre de grandir à long terme, engagement qu'ils n'auraient peut-être pas manifestés dans le cadre d'une entreprise plus classique.

- *Une Perpétuité des Connaissances.* La transmission des connaissances, expériences et compétences accumulées aux générations futures constitue une priorité pour les familles détenant des entreprises. De nombreux membres de la famille sont ainsi immergés dans l'entreprise de leur famille à partir d'un très jeune âge. Leur degré d'engagement est alors renforcé et ils disposent ainsi des outils nécessaires pour diriger leur entreprise familiale.
- *La qualité des produits/services.* Le nom et la réputation des entreprises familiales étant associés à leurs produits et / ou à leurs services, ces dernières s'efforcent généralement d'améliorer la qualité de leur production et de maintenir de bonnes relations avec leurs partenaires (clients, fournisseurs, employés, communauté, etc...).

Faiblesses

La caractéristique des entreprises familiales la plus souvent mise en avant est la suivante : beaucoup d'entre elles ne réussissent pas à perdurer à long terme. En effet, environ deux tiers à trois quarts des entreprises familiales font faillite ou sont vendues par leur(s) fondateur(s) alors qu'ils sont encore à la tête de l'entreprise. Seules 5 à 15 pour cent d'entre elles passent aux mains de la troisième génération des descendants du fondateur(s).

Ce taux élevé d'échec que rencontrent les entreprises familiales est attribué à une multitude de raisons. Certaines de ces raisons sont les mêmes que celles qui pourraient faire échouer n'importe quelle autre entreprise, à savoir une mauvaise gestion, une trésorerie insuffisante pour financer la croissance, un contrôle des coûts inadéquat, les conditions du secteur et autres conditions économiques. Cependant, les entreprises familiales présentent également certaines faiblesses qui sont particulièrement liées à leur nature. Certaines de ces faiblesses sont les suivantes:

- *Les liens familiaux.* Les entreprises familiales sont généralement plus complexes à diriger que leurs équivalents en raison de la présence d'une variable qui vient s'y greffer : la famille. L'ajout des émotions et des problèmes familiaux à l'entreprise augmente la complexité des défis auxquels ces sociétés doivent faire face. De plus, contrairement aux autres types d'entreprises, les membres de la famille jouent des rôles différents au sein de leur entreprise, ce qui peut parfois conduire à des différences de motivations parmi l'ensemble des membres de la famille (deux frères travaillant dans la même entreprise mais à des postes d'importance différentes par exemple peuvent s'impliquer plus ou moins en fonction de leur place dans la société, celui occupant une position « inférieure » pouvant se sentir négligé).
- *Le Caractère Informel.* La plupart des familles dirigeant leurs entreprises elles-mêmes (du moins au cours des première et deuxième générations), elles manifestent généralement très peu d'intérêt dans l'établissement de pratiques et de procédures

commerciales clairement définies. Au fur et à mesure que la famille et son entreprise se développent, cette situation peut conduire à de nombreuses inefficacités et à des conflits internes qui pourraient menacer la continuité de l'activité. **Nb** : Cette faiblesse a été observée au sein des « Textiles de Garrot » où le formalisme est minimal (voir dossier CGE de Robin AZEMA consacré justement à ce manque de formalisme)

- *Le Manque de Discipline.* De nombreuses entreprises familiales ne prêtent pas suffisamment attention aux domaines stratégiques essentiels, tels que : le plan de succession du dirigeant de la société et des autres postes clés de la direction, l'emploi des membres de la famille dans l'entreprise et l'attrait et la conservation des dirigeants qualifiés venant de l'extérieur. Le fait de retarder ou de négliger de telles décisions stratégiques importantes peut parfois s'avérer vraiment problématique pour les entreprises familiales
- *La « Discrimination » Envers les Personnes Etrangères à la Famille.* Alors que la faiblesse précédente concerne principalement les entreprises de taille relativement importante, celui-ci touche en majorité les petites sociétés. Un certain nombre de compagnies familiales de taille modestes sont frappées par un roulement élevé de leurs cadres « non-familiaux », ces derniers quittant souvent l'entreprise parce qu'ils n'ont pas la possibilité de recevoir de promotions alors qu'ils voient les membres de la famille poussés vers des postes à responsabilité.

Conclusion

Les « Textiles de Garrot » comme énormément d'entreprises de par le monde sont une entreprise familiale. De par cette spécificité elle bénéficie d'avantages mais également de divers inconvénients spécifiques à ce type de sociétés. Les différences entre une entreprise classique et une entreprise familiale (que ce soit au niveau de la gestion ou du management) n'impliquent cependant pas la supériorité de l'un ou l'autre des deux types de sociétés, les résultats dépendant principalement du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise.