

Éditorial

Les entreprises familiales représentent une part très importante du PIB mondial et des emplois. Elles font preuve d'une formidable dynamique de développement et, dans un contexte de crises récurrentes, peuvent être un modèle au service d'un capitalisme durable, capable de conjuguer performance économique et impact sociétal. Les entreprises familiales privilégient la stabilité et l'investissement sur le long terme. Leur structure capitalistique les rend moins vulnérables aux contraintes des marchés financiers. Sans la pression de l'urgence, la temporalité générationnelle est préférée à celle du trimestre.

Les entreprises familiales semblent être plus anti-fragiles en période de crises, de récession et de stagnation. Le capital réputation et la marque employeur sont fortement intégrés dans leurs stratégies. Les relations sociales y sont souvent de qualité. Elles ont également des pratiques de management plus innovantes, avec des chaînes décisionnelles plus courtes donc beaucoup plus agiles et avec des écarts salariaux moindres au sein de l'entreprise. Ces éléments, auxquels il convient d'ajouter une grande sécurité de l'emploi, favorisent la satisfaction des collaborateurs des entreprises familiales. Les entreprises familiales sont souvent pionnières en matière de responsabilité sociale et environnementale avec un ancrage territorial fort.

Dans un contexte de transformation accélérée, les entreprises familiales présentent de forts enjeux et la revue *Question(s) de management* a souhaité leur consacrer un cahier spécial. Vincent CALVEZ a accepté d'assurer la responsabilité éditoriale du cahier « Les entreprises familiales en question(s) » et nous l'en remercions.

Ce cahier contient son éditorial et cinq articles : « Mellerio dits Meller, la plus ancienne joaillerie familiale du monde : comprendre les défis, enjeux et éléments clés de sa pérennité » (Vincent CALVEZ), « Pérennité de l'entreprise familiale : rôle du transfert de l'esprit entrepreneurial entre les générations » (Mariem HANNACHI), « Entreprises familiales : compétences individuelles et habiletés collectives pour une gouvernance équilibrée » (Xavier GAUTIER & Marion GAUTIER), « Proposition d'une définition innovante des entreprises familiales selon le modèle des 3C » (Valérie TANDEAU DE MARSAC) et « Le cas de la Brasserie Pietra, ou l'entrepreneuriat ancré dans son écosystème : le modèle symbiotique, un levier régénératif pour l'entreprise » (Romain MORETTI).

Dans le cadre du cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « À l'heure des start-up et des GAFAM, quels enseignements peut-on tirer des PME et ETI familiales ? »

81 contributeurs de 13 pays – Afrique du sud, Algérie, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Italie, Liban, Maroc, Québec, Suisse, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards. Les réponses du Chat Mistral AI ainsi que du Chat GPT interrogés par Michelle DUPORT complètent ces regards.

Merci à Jean Yves ADOU, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Enes AKDAG, Sara AMSIDDER, Zeyneb ATTYA, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Marielle BABEAU, Cordula BARZANTNY, Sami BASLY, Vincent BAUD, Sara BENTEBBAA, Michel BERRY, Jean-Louis BERTRAND, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Ben BOUBAKARY, Rachid BOUCHAMA, Jérôme CABY, Cornelia CASEAU, Pierre CHAUDAT, Camille CHERKAOUI, Monique CHEZALVIEL, Philbert CORBREJAUD, Giovanni COSTA, Patricia DAVID, Richard DELAYE-HABERMACHER, Jean-Philippe DENIS, Caroline DIARD, Bruno DUFOUR, Jean-Marc DULOU, Nicolas EDERLE, Manal EL ABOUBI, Soumaya EL HAYEK SFEIR, Thierry FABIANI, Yassine FOUHAD, Jean-Michel GARRIGUES, Anita GERMOND, Baï Judith M. GLIDJA, Cécile GRAS BAZIN, Alexandre GUILLARD, Xavier HERMESSE, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Jacques IGALENS, Christian ISTRIA, Abderrahmane JAHMANE, Le Guillaume KAH, Assya KHIAT, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Catherine LEBLANC, Dominique LECERF, Joan Le GOFF, Pascal Le GOFF, Guy Le PECHON, Laëtitia LETHIELLEUX, Florian MANTIONE, Olivier MEIER, Benjamin MORISSE, Grace MOUSSAID, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Christine

NASCHBERGER, Philippe NEGRONI, Guillaume NOELLAT, Antoine PENNAFORTE, Denis PERRAULT, Yannick PLANTE, Jean-Pierre PUBERT, Yann QUEMENER, Dietrich Arthur RANDRIANANTENAINA, Elise RAUTUREAU, Yann SCAVENNEC, Guillaume SCHIER, Marie-José SCOTTO, Stephan Alain TAGBO, Nathalie TESSIER, Aimé TOGODO AZON, Yann THOMAS, Oumar TRAORÉ, Romain ZERBIB. Leurs regards sont d'une grande richesse dans leur diversité et témoignent de l'intérêt des enseignements des recherches sur les PME et ETI familiales pour améliorer la pérennité et la durabilité des start-up comme des licornes.

Ce numéro contient également cinq articles hors cahier : « Management et leadership bienveillants : une clarification conceptuelle » (Yann ARNAUD, Laila BENRAÏSS-NOAILLES & Julien CUSIN), « Risque de réputation. Analyse des sites professionnels à partir de la technique de la carte cognitive » (Philippe BOISTEL & Dimitri LAROUTIS), « Le vivre ensemble en entreprise vu par les salariés de premier niveau de qualification : une construction pyramidale » (Anne JOYEAU & Hélène FAYET), « La question de la socialisation par les rites dans les brigades des cuisines gastronomiques » (Sandrine FOURNIER), « Les comportements des entrepreneurs naissants à l'épreuve du numérique » (Robert SANGUE-FOTSO & Chaveline DIDA NGOUANE).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cinquante quatrième numéro de notre revue matière à alimenter leurs recherches et leurs réflexions sur les apports managériaux des recherches menées sur les entreprises familiales.

Les prochains cahiers porteront sur « Question(s) de logistique » (N°55, juin 2025), « Changement et développement durable » (N°56, septembre 2025) « Violence et bienveillance en question(s) » (N°57, octobre 2025), et « La (dé)mondialisation en question (s) » (N°58, décembre 2025).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la chaire « Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School

Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse

Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH

Président du CIPAS

Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Les entreprises familiales en question(s)

Éditorial

Dans le monde comme en France, l'importance des entreprises familiales est incontournable. Elles sont la forme la plus dominante au sein de l'économie. Plus de 60 % du PIB de notre pays provient ainsi des activités d'entreprises familiales qui occupent tous les secteurs de l'économie. Il y a peu, les profits records du CAC 40 provenaient d'une entreprise familiale (CMA CGM), l'un des hommes les plus riches du monde, Bernard Arnault, possède une entreprise familiale (LVMH) et la femme la plus riche du monde, Françoise Bettencourt Meyers, est l'actionnaire de référence de L'Oréal, groupe familial créé par son grand-père.

Mais derrière ces arbres se cache la forêt très dense des entreprises familiales de toutes tailles, de tous les territoires et de tous les secteurs (de la vigne à l'électronique, de l'habillement aux travaux publics, de l'agro-alimentaire à l'industriel, etc.).

Pourtant, malgré cette présence indéniable au sein de l'économie et de la société, les entreprises familiales sont parfois un peu trop discrètes dans les médias et cette même discrétion se poursuit ensuite au sein des Universités et écoles de commerce dans lesquelles trop peu de formations s'y intéressent, ce qui génère une méconnaissance durable auprès des étudiants notamment.

Il s'agissait donc, au sein de ce numéro thématique de *Question(s) de Management*, de mieux aborder certaines de leurs caractéristiques, leurs forces comme leurs faiblesses sous l'angle managérial, stratégique mais aussi psychologique.

Car il n'est pas question, loin s'en faut, de dresser un tableau idyllique des entreprises familiales. Ainsi on sait bien que les désaccords et conflits existent au sein de certaines familles en affaires (quand le patriarche refuse de quitter son poste, quand la fratrie se déchire, quand le moins compétent des enfants est aux commandes, quand les filles sont exclues, etc.). Il était ainsi nécessaire de penser en liberté cette question des entreprises familiales.

Nous réfléchissons donc au sein de ce numéro sur les types de médiations et de conseil pouvant être proposés dans ces types de cas problématiques. Le thème de la gouvernance sera ainsi abordé. Lorsque l'entreprise familiale traverse les générations et que le nombre d'actionnaires augmente, comment faire pour que tout le monde y trouve sa place et exprime son talent ? Comment maintenir un lien fécond, une *affectio familiae* qui rassemble les actionnaires et membres d'une famille au sein d'un projet familial ou de plusieurs projets différents ? Mais aussi, comment maintenir l'esprit entrepreneurial au travers des générations, voire des siècles ? Rappelons qu'en France, seulement 17 % des transmissions se font à l'intérieur d'une famille contre 65 % en Allemagne. Nous aborderons ainsi le thème de la transmission d'une entreprise familiale et comment elle peut bien se passer, ou pas, en fonction de la légitimité qui peut se construire, du lien avec celui ou celle qui part et aussi de la capacité au repreneur à savoir s'entourer.

Au sein du numéro, nous pourrons ainsi découvrir les articles suivants.

Vincent Calvez, à travers le cas d'une des plus anciennes entreprises familiales au monde, le joaillier Mellerio dits Meller nous invite à découvrir une saga entrepreneuriale et artistique qui permet de comprendre des éléments constitutifs de sa résilience et de sa pérennité.

Mariem Hannachi, dans son article : « Pérennité de l'entreprise familiale : rôle du transfert de l'esprit entrepreneurial entre les générations », nous fait suivre une entreprise à travers plusieurs générations afin de voir comment s'imbriquent la stratégie de l'entreprise, sa culture, mais aussi son esprit entrepre-

neurial. Et surtout, comment il peut se transmettre au fil des générations à travers le subtil équilibre entre le respect de l'identité et la conscience de la nécessité d'innover sur des marchés qui se transforment. Avec « Entreprises familiales : compétences individuelles et habiletés collectives pour une gouvernance équilibrée », Xavier Gautier et Marion Gautier proposent une synthèse de plus de 30 ans de pratiques de conseil auprès des entreprises familiales françaises et étrangères. Les enjeux de la bonne gouvernance d'un système familial sont en effet cruciaux et ils peuvent influencer la stratégie de l'entreprise comme sa mise en œuvre et sa pérennité. Cet article donne à voir une grille de lecture visant à dénouer des situations critiques de même qu'une intelligente boîte à outils composée de compétences individuelles et collectives à acquérir.

Valérie Tandeau de Marsac, nous présente ensuite, dans son article : « Proposition d'une définition innovante des entreprises familiales selon le modèle des 3C », un modèle composite et innovant de définition des entreprises familiales, issu non seulement de sa thèse de doctorat mais aussi de sa riche expérience : le modèle des 3 C, soit le Contrôle, la Continuité et le Capital social.

Dans son article, « Le cas de la brasserie Pietra, ou l'entrepreneuriat ancré dans son écosystème : le modèle symbiotique, un levier régénératif pour l'entreprise », Romain Moretti propose d'analyser les effets vertueux d'une manière d'entreprendre épousant les contraintes et les opportunités de l'environnement social, économique et écologique.

Finalement, Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti nous expliquent pourquoi, dans ce monde changeant et complexe, les PME et ETI familiales peuvent s'avérer un modèle inspirant.

Vous l'aurez compris, ce numéro spécial est destiné à nourrir d'intelligence nos réflexions sur les entreprises familiales de nos territoires afin de renforcer leur impact au service de l'économie et de l'emploi pérenne. Il me paraissait en effet important de faire entendre également au sein de ce numéro des voix complémentaires, provenant autant du monde académique que des experts hautement qualifiés qui sont au chevet des entreprises familiales depuis longtemps. Je remercie Messieurs Jean-Marie Peretti et Soufyane Frimousse pour leur soutien et leur confiance lors de la réalisation de ce numéro. Bonne lecture !

Vincent CALVEZ, PhD
Directeur de l'Institut des Entreprises Familiales de l'ESSCA