

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Gérard Hirigoyen

Les entreprises familiales (EF) constituent la forme la plus répandue de l'initiative privée, et représentent un pilier essentiel de l'économie mondiale, contribuant entre 70 et 80 % des entreprises dans de nombreux pays. Ces organisations se différencient par leur vision à long terme et leur importante culture d'entreprise, jouant un rôle primordial dans la création d'emplois et l'innovation.

Même lorsque l'on focalise son attention sur les grandes entreprises cotées en bourse, celles-ci demeurent très présentes voire majoritaires dans la plupart des pays occidentaux. Ainsi, si l'on considère les seules entreprises cotées en France (Euronext CAC *all tradable* entre 2013 et 2019), au seuil de 50 % du capital, 34 % des entreprises sont familiales, tandis qu'au seuil de 10 %, 61 % d'entre elles le sont (statistiques Belot et Waxin, citées par Ginglinger et Toubal, 2024) ; au seuil de 20 % des droits de vote, les EF représentent 22,4 % des entreprises cotées aux États-Unis, 15,8 % au Royaume-Uni, 34,6 % en Inde, 46,8 % en Chine, et 51,8 % au Brésil. En Europe, 43 % des entreprises cotées sont familiales, proportion variant de 59,1 % en Italie, à 54,1 % en France et 51,5 % en Allemagne (Aminadav et Papaïounnou, 2020).

Andrieu, Toubal et Villanueva (2024) examinent le rôle macroéconomique des EF en France, en cherchant à évaluer leurs contributions à des indicateurs économiques tels que l'emploi et la valeur ajoutée. Les EF représentent une part substantielle de l'économie française, constituant 69 % de l'emploi et 65 % de la valeur ajoutée totale. Elles dominent les PME à hauteur de 95 %, contribuant à 71 % de la valeur

ajoutée et à 73 % de l'emploi ; dans la catégorie des ETI, elles représentent 73 % pour une contribution à 66 % de la valeur ajoutée et à 71 % de l'emploi. Parmi les grandes entreprises, 61 % sont familiales, participant à la création de valeur ajoutée à hauteur de 60 % et à celle de l'emploi à hauteur de 64 % (Business, 2024).

Comme ces chiffres en témoignent, c'est sur ce modèle entrepreneurial que repose un large pan des économies, notamment de l'économie française. Cette prévalence économique se trouve autant dans l'attention que les EF attirent dans l'imaginaire du public et dans la presse économique et financière que dans les travaux académiques de plus en plus nombreux des chercheurs en économie et en gestion.

Pourtant, l'intérêt qu'on leur porte est relativement récent.

Si plusieurs publications ont été consacrées au capitalisme familial (Sombart, 1902 ; Sée, 1926 ; Chandler, 1977 ; Allouche et Amann, 1995 ; Meiksins Wood, 1999 ; Daumas, 2003 ; Philippon, 2007 ; Beaud, 2010 ; Piketty, 2013 ; Bessière et Gollac, 2020), aucune d'entre elles n'a été consacrée à ce qui en constitue l'essence même, à savoir l'EF.

Seule la littérature, à travers quelques œuvres significatives, a explicitement fait référence à ce type d'organisation (e.g. Zola, *Germinal*, 1885 ; Mann, *Les Buddenbrook*, 1901 ; Druon, *Les grandes familles*, 1948).

Longtemps, la France aura boudé les EF. Le mythe des « 200 familles » et l'image laissée par les Maîtres des Forges y ont été sans doute pour beaucoup.

Cette absence est d'autant plus surprenante que l'EF a constitué le modèle de référence pour le gouvernement de l'entreprise durant la plus grande partie de l'histoire du capitalisme (Coffee, 2001 ; Bourguignon et Lévy-Leboyer, 1998 ; Joly, 1996). L'entreprise est originellement et durant une longue période une « affaire de famille » et son gouvernement reproduit le modèle familial fondé sur l'autorité du père, la légitimation par le droit de succession et par l'appartenance au groupe classique comme modèle d'adhésion. Les alliances économiques se font par les alliances matrimoniales.

Il convient de ne pas oublier non plus le peu d'engagement de la théorie économique à son égard suite à la publication de l'ouvrage de Berle et Means (1932) qui décrit la séparation entre la propriété du capital et le pouvoir dans l'entreprise, remettant en cause les fondements historiques du capitalisme et ouvrant la voie à la révolution managériale décrite par Burnham (1941). Les EF relèveraient donc du passé

révolu, cette forme du capitalisme étant condamnée à disparaître, et les entreprises supposées évoluer à terme vers un modèle unique, celui des entreprises à actionnariat diffus. Constat lucide décrit par Daumas (2010), lorsqu'il écrit : « Dans les années 1960 et 1970, en pleine croissance des Trente Glorieuses, la fascination pour le capitalisme managérial paré de toutes les vertus par John Kenneth Galbraith dans le nouvel état industriel (1967) et le discours de technocrates modernisateurs font oublier jusqu'à la présence des entreprises familiales, pourtant nombreuses et dynamiques. Enfin depuis les années 1990, en réaction aux excès et déboires des patrons des grandes entreprises managériales, on redécouvre les vertus du "capitalisme familial". »

Pourtant, depuis une trentaine d'années, et plus encore depuis que les crises économique, financière et sanitaire ont secoué les économies mondiales, les économistes, les responsables politiques et les chercheurs redécouvrent les vertus de ce modèle familial qui défie le temps (Hirigoyen, 2021). Et plus qu'à la question de savoir si le capitalisme familial avait encore un avenir, politiciens, praticiens et chercheurs, dans un discours laudatif unanime, se sont attachés à souligner la résilience organisationnelle et la supériorité des performances financière et économique des EF (Bloch *et al.*, 2012).

Une idée s'est progressivement imposée avec force : grâce à ses racines, l'entreprise familiale serait mieux armée pour affronter les tempêtes et les turbulences car ces entreprises ont le plus souvent en commun de chercher à inscrire leur développement dans le temps. Le court terme n'est pas dans leur ADN et lorsque leur développement le permet, elles évitent de se placer sous l'œil d'actionnaires uniquement soucieux de résultats trimestriels. Elles regardent loin, construisent des projets ambitieux en investissant de façon régulière et raisonnable avec la préoccupation permanente d'innover et de bâtir des entreprises solides, des marques fortes. Ainsi, dans bon nombre de cas, les valeurs et la culture familiale de ces entreprises s'accompagnent d'une culture entrepreneuriale transmise au fil des générations afin de susciter autonomie, prises de risques et innovation.

La transmission présentant un défi majeur : chaque cycle de transmission constitue une étape charnière pour renouveler l'élan entrepreneurial tout en préservant l'ADN familial. Pourtant, l'EF jugée comme un modèle dans la gestion de son rapport au temps reste tributaire de contraintes spécifiques quant à sa durabilité lorsqu'il s'agit notamment de préparer la transmission familiale, la propriété familiale n'étant pas un élément suffisant pour assurer la pérennité d'une entreprise.

La principale contrainte à la préparation d'une planification successorale réside dans les résistances psychologiques des acteurs, notamment celles du dirigeant en place. Dans les périodes de succession, l'EF affronte des changements dans les « *patterns* » des liens familiaux qui érodent le degré de confiance mutuelle, si tant est que celle-ci existe ou ne soit que le reflet d'intérêts partagés à un moment. De ce fait, il convient d'intégrer explicitement les préférences individuelles des différentes parties prenantes à la succession afin de déceler les biais comportementaux qu'elles peuvent engendrer. L'existence de ces biais doit favoriser, dans la perspective d'une bonne gouvernance, la mise en œuvre de mécanismes régulateurs.

Les contributeurs de cet ouvrage sont membres du Crefe¹, Centre de recherche sur les entreprises familiales et entrepreneuriales, *think tank* créé par le Professeur Hirigoyen en 2017, qui s'attache à révéler l'universalité du modèle de développement de l'entreprise familiale et entrepreneuriale, pour une croissance durable et profitable à notre société contemporaine.

Dans les différentes contributions à cet ouvrage, les auteurs ont été ainsi amenés à mobiliser les recherches de la communauté scientifique dans son ensemble, ainsi que leurs propres investigations qui font d'eux des spécialistes des questions traitées.

La transmission de l'entreprise familiale a été le plus souvent appréhendée dans une perspective essentiellement financière, juridique et fiscale, occultant ainsi l'importance des facteurs psychosociologiques et comportementaux familiaux et négligeant le poids des facteurs de gouvernance. L'originalité de cet ouvrage est d'éclairer l'influence de ces deux catégories de facteurs sur l'opération de transmission. Elle tient aussi à ce que plusieurs chapitres sont des études de cas réels qui permettent d'éclairer concrètement les biais engendrés par la surcharge émotionnelle des différentes parties prenantes que peut susciter l'opération de transmission et qui peuvent conduire à l'échec de cette dernière.

Les différents chapitres de cet ouvrage ont été regroupés en quatre parties :

- La partie 1, intitulée « Transmission du capital social (*famili-ness*), du capital humain et des savoirs », regroupe trois chapitres.
 - Chapitre 1 : G. Hirigoyen et M. Coulardeau, « La transmission du capital social (*famili-ness*) dans l'entreprise familiale ».

1. <https://www.cre-fe.org.com/>

- Chapitre 2 : T. Poulain-Rehm et M. Ouiakoub, « Le transfert du capital humain dans le cadre de la transmission de l'entreprise familiale ».
- Chapitre 3 : S. Basly et A. Hammouda, « Transmission des savoirs et succession dans l'entreprise familiale : comment les outils digitaux permettent-ils de réduire les biais affectifs et cognitifs des prédécesseurs et des successeurs ? ».
- La partie 2, intitulée « La transmission dans l'entreprise familiale : choix stratégiques, managériaux et de gouvernance », traite de thématiques peu abordées dans les études sur la transmission des EF qui, pour autant, se révèlent essentielles.
 - Chapitre 4 : M. Ouiakoub, « L'impact des transitions générationnelles sur l'engagement ESG des entreprises familiales ».
 - Chapitre 5 : G. Hirigoyen et T. Poulain-Rehm, « Transmission des entreprises familiales et participation des salariés : approche managériale et juridique ».
 - Chapitre 6 : V. Tandeau de Marsac, « La condition d'actionnaire à la lumière du concept de dépossession ».
 - Chapitre 7 : A. Villéger, « Regards croisés sur la transmission copreneuriale ».
 - Chapitre 8 : J.-P. Pichard-Stamford, « Fantômes, spectres et revenants : le récit hanté de la transmission des entreprises familiales ».
- La partie 3, intitulée « Études de cas et histoires d'entreprises », regroupe quatre analyses d'entreprises de secteurs d'activité différents, contribuant à conférer une dimension opérationnelle et managériale à l'ouvrage.
 - Chapitre 9 : P. Gillet, « La Snopeck – une entreprise familiale au cœur des problématiques de développement, de gouvernance et de transmission. »
 - Chapitre 10 : A. Goujon Belghit, « Gouvernance familiale dans le contexte du secteur de la santé : étude qualitative exploratoire du cas d'une succession subie ».
 - Chapitre 11 : G. Hirigoyen, P. Weber et N. Frey, « Gouvernance et pérennité des *start-up* : le cas de DAHU Sports Company ».

- Chapitre 12 : M. Gandégnon, M. Jaunarena et A. Annes, « La transmission des entreprises familiales agricoles en Pays basque nord (PBN) : étude et caractérisation du processus de transmission ».
- Chapitre 13 : P. Charlier, « L'histoire familiale Michelin-Daubrée : entre mythe et réalité ».
- La partie 4, intitulée « L'universalité du modèle de l'entreprise familiale ? Les problèmes de transmission dans les associations », clôture l'ouvrage en élargissant aux associations, de façon originale et pertinente, la problématique de la succession (Hirigoyen et Plaisance, 2025).
- Chapitre 14 : Y. Arnaud et G. Plaisance, « Le leadership bienveillant : substitut ou complément d'une politique formalisée de succession au sein des associations ? ».
- Chapitre 15 : G. Plaisance, « La succession au sein des associations, ou le risque du manque d'anticipation ».

Ce chapitre ultime dont le titre vient rappeler avec force que la succession est non seulement le talon d'Achille des EF, mais qu'elle constitue pour elles une véritable épreuve à surmonter et à réussir dans la mesure où cette succession n'est pas dans la plupart des cas organisée. Pourtant celle-ci, pour être réussie, doit être comprise non comme une opération à chaud mais comme un acte de gestion stratégique, prévisionnel et émotionnel.

Bibliographie

- Allouche J., Amann B. (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial ? », *Cahiers de recherche LAREGO*, 4.
- Aminadav G., Papaioannou E. (2020), "Corporate Control around the world", *The Journal of Finance*, 75(3), 1191-1246.
- Andrieu E., Toubal F., Villanueva P. (2024), "Family firms in France: macro impact and micro insights", Working Paper, Dauphine Université.
- Beaud M. (2010), *Histoire du capitalisme : 1500-2010*, Le Seuil, coll. « Points » (6^e édition mise à jour).
- Berle A., Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, Macmillan (2nd edition).
- Bessière C., Gollac S. (2020), *Le genre du capital. Comment la famille reproduit les inégalités*, La Découverte.

- Bloch A. *et al.* (2012), *La stratégie du propriétaire, Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson Education France.
- Bourguignon F., Lévy-Leboyer M. (1998), *L'économie française au 19^e siècle*, Economica.
- Burnham J. (1941), *The Managerial Revolution; What is happening in the world* New York, John Day Company.
- Business (2024), « Le rôle crucial des entreprises familiales dans l'économie globale », *Communication entreprise*, 13 décembre. <https://www.communication-entreprise.fr/business/>
- Chandler A. (1977), *La main visible des managers, une analyse historique*, Economica.
- Coffee J. (2001), "The rise of dispersed ownership: the roles of law and the state in the separation of ownership and control", *Yale Law Journal*, 111(1), 1-82.
- Daumas J.-C. (2003), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, PUFC.
- Daumas J.-C. (dir.) (2010), *Dictionnaire historique des patrons français*, Flammarion.
- Hirigoyen G. (2021), « Les entreprises familiales s'en sont mieux tiré que les autres pendant la crise », *Les Échos*.
- Hirigoyen G. (2024), *Gouvernance de l'entreprise familiale. Entre rationalité et émotions*, Éditions EMS.
- Hirigoyen G., Plaisance G. (2025), « Les associations au prisme des EF. La transposition d'un modèle », *Recherches en sciences de gestion*.
- Joly H. (1996), *Patrons d'Allemagne, princes de la fondation nationale des sciences politiques*, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Meiksins Wood E. (1999), *L'origine du capitalisme – Une étude approfondie*, Lux Éditeur, coll. « Pollux ».
- Philippon T. (2007), *Le Capitalisme d'héritiers – La crise française du travail*, Le Seuil.
- Piketty T. (2013), *Le Capital au XXI^e siècle*, Le Seuil.
- Sée H. (1926), *Les origines du capitalisme moderne (Esquisse historique)*, Librairie Arnaud Colin.
- Sombart W. (1902), *Der moderne Kapitalismus*, Verlag von Duncker et Humblot.