

## L'entreprise au risque de la famille: réflexions d'un historien sur le capitalisme familial (France, 1945-2013)

Jean-Claude Daumas

► **To cite this version:**

Jean-Claude Daumas. L'entreprise au risque de la famille: réflexions d'un historien sur le capitalisme familial (France, 1945-2013). Dominique Jacques-Jouvenot; Yvan Droz. Faire et défaire des affaires en famille, Presses universitaires de Franche-Comté, pp.19-42, 2015, Les Cahiers de la MSHE, 978-2-84867-532-9. hal-03250136

**HAL Id: hal-03250136**

**<https://hal-univ-fcomte.archives-ouvertes.fr/hal-03250136>**

Submitted on 4 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**L'entreprise au risque de la famille :  
réflexions d'un historien sur le capitalisme familial  
(France, 1945-2013)**

Jean-Claude DAUMAS

Le duel entre les fils de Rodolphe Saadé pour lui succéder à la tête de l'empire maritime de la CMA-CGM, la discorde entre les sept branches de la famille Taittinger qui a abouti à la disparition du groupe du même nom, la prise de contrôle de LVMH par Bernard Arnault qui a mis à profit les rivalités entre les dirigeants de Louis Vuitton et de Moët-Hennessy, la guerre entre les familles propriétaires des Galeries Lafayette, la création par la famille Hermès d'une *holding* afin d'éviter les risques de dissolution du bloc familial et de bloquer l'offensive de LVMH, la décision de Bernard Arnault de créer une fondation privée de droit belge destinée à veiller aux intérêts patrimoniaux de ses enfants et à préparer sa succession, la candidature par voie de presse d'Olivier Dassault (né en 1951) à la direction du groupe familial d'aéronautique que son père Serge (né en 1925) ne semble pas pressé d'abandonner, la bataille féroce entre M<sup>me</sup> Bettencourt et sa fille Françoise, les dissensions entre les membres de la famille Peugeot sur les moyens de recapitaliser PSA – autant d'épisodes très médiatisés qui viennent rappeler la fragilité des entreprises familiales confrontées à des problèmes spécifiques qu'ignorent les entreprises

managériales à la structure financière ouverte et gouvernées par un dirigeant salarié choisi pour sa compétence : la protection du contrôle familial, le maintien de l'unité familiale, le choix d'un successeur, et la transmission entre les générations. C'est que pour l'entreprise qu'elle a fondée, qu'elle contrôle et qu'elle dirige, la famille est tout autant un facteur de faiblesse que de force.

Ce qui nous intéresse aujourd'hui, dans la perspective de cette journée d'études, c'est de comprendre comment la famille peut être source de fragilité pour l'entreprise et d'identifier les solutions mises en œuvre pour assurer sa pérennité. L'argumentation s'organise en trois temps : en premier lieu, on cherchera à clarifier la définition de l'entreprise familiale de façon à mettre en évidence les problèmes spécifiques auxquels elle est confrontée ; dans un second temps, on examinera comment concrètement se combinent propriété, contrôle et direction en évoquant les trois figures du fondateur, de l'héritier et du manager ; enfin, on se penchera sur le processus de transmission de l'entreprise. C'est parce qu'on est mieux renseigné sur les grandes entreprises que sur les PME que l'analyse privilégie résolument les premières ; par ailleurs, on s'est concentré sur les années 1945-2013 afin de mettre en évidence les adaptations de la gouvernance familiale.

## **I. Une question de définition**

La littérature consacrée à l'entreprise familiale est immense (Colli, 2003) et il est difficile d'y trouver une définition qui fasse consensus (Colli et Rose, 2008, p. 195-196). Dans la représentation commune, on a affaire à une entreprise familiale lorsque la famille fondatrice détient tout le capital, exerce un contrôle exclusif sur l'entreprise, en détermine la stratégie, ses membres s'impliquant dans la gestion quotidienne et ayant pour objectif sa transmission à la génération suivante. La réalité est plus complexe et plus diversifiée car les entreprises familiales combinent de différentes manières propriété, contrôle et direction. La discussion tourne autour de trois questions principales.

En premier lieu, il convient de se demander quel est le niveau de détention du capital qui donne le contrôle de l'entreprise. On a longtemps pensé que, pour être familiale, une entreprise devait être sous contrôle quasi absolu (plus de 80 % du capital), ou au moins majoritaire (plus de

50 %), de la famille fondatrice<sup>1</sup>. En fait, si le capital est dispersé entre de nombreux actionnaires, il lui suffit de détenir seulement entre 20 et 50 % des titres, voire beaucoup moins, d'autant qu'elle peut utiliser différents artifices juridiques pour affermir son contrôle (commandite, structure pyramidale de *holding*, émission d'actions sans droit de vote ou à droit de vote double, collecte des pouvoirs en blanc donnés à la direction par les petits porteurs, etc.). C'est dire qu'on ne peut fixer *a priori* de seuil minimal de détention du capital : une entreprise est et demeure familiale aussi longtemps qu'aucun actionnaire (ou groupe d'actionnaires) ne possède une part supérieure de capital et, en conséquence, n'est capable de disputer le pouvoir aux actionnaires familiaux (Casson, 2000, p. 198).

En second lieu, il s'agit de savoir si pour être qualifiée de familiale, une entreprise doit être contrôlée *et* dirigée par la famille. Dans la réalité, on est en présence de deux configurations différentes : soit, et c'est le cas le plus fréquent, la famille concentre propriété et direction de l'entreprise, soit elles sont séparées, la famille confiant la direction à un dirigeant non familial qui la gère en son nom. L'important est que la famille ait le pouvoir (que lui donne la propriété du capital) de désigner et de révoquer le PDG, de surveiller son action et d'influer sur la stratégie de l'entreprise.

Bien qu'absolument nécessaires, ces deux critères sont insuffisants ; il faut encore pour que l'on puisse considérer que l'on a affaire à une entreprise familiale *stricto sensu* que la famille fondatrice ait la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. L'entreprise est alors conçue à la fois comme un bien patrimonial et un élément de l'identité familiale. Au contraire, lorsque le fondateur voit seulement dans l'entreprise qu'il a créée un moyen d'affirmation de soi et d'enrichissement, l'entreprise n'est rien de plus qu'un projet personnel. Il n'hésite pas alors à la vendre au plus offrant plutôt que de la transmettre à ses enfants. En revanche, l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante suppose que le fondateur, d'une part, s'efforce de pérenniser le contrôle familial sur l'entreprise et de maintenir l'unité de la famille autour d'elle, et de l'autre, prépare sa succession en organisant le transfert de la propriété du capital à ses héritiers, en choisissant son successeur et en le préparant à assumer la direction de l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise familiale s'efforce de s'inscrire dans la durée.

Les critères de propriété du capital et de direction de l'entreprise sont indissociables et le premier est évidemment déterminant parce qu'il

---

1. En 1971, sur les 200 premières sociétés industrielles, la moitié était sous contrôle familial, mais seules 36 étaient contrôlées de manière absolue (Morin, 1974, p. 65).

conditionne le second. Dans un livre récent sur la direction des grandes entreprises françaises entre 1914 et 1966, Hervé Joly estime, au contraire, que des entreprises où les héritiers du fondateur occupent des fonctions dirigeantes « comportent une dimension familiale plus ou moins importante », même lorsqu'ils n'ont plus qu'une participation très réduite, voire insignifiante au capital et n'exercent pas d'influence réelle sur la direction de l'entreprise. C'est pour rendre compte de situations où « la détention de fonctions dirigeantes survit au contrôle du capital » qu'il préconise une « définition ouverte » (ou « élargie ») de l'entreprise familiale qui dissocie propriété du capital et direction de l'entreprise, les deux critères pouvant, selon lui, être « utilisés de manière alternative et non cumulative » (Joly, 2013, p. 59-109). Cette définition « ouverte » amalgame en fait des situations radicalement différentes : des entreprises où des augmentations de capital successives ont progressivement dilué la participation de la famille, ce qui a entraîné le passage de la direction aux mains d'un manager sans lien avec la famille et l'effacement plus ou moins rapide des héritiers du conseil d'administration (Lafarge) ; des entreprises où malgré l'ouverture du capital, la commandite a permis à la famille de conserver la direction effective de l'affaire (Schneider, Michelin) ; et, enfin, des entreprises où bien que la famille ne possédât que des miettes du capital, les descendants des principaux actionnaires ont continué, parfois sur plusieurs générations, à détenir des fonctions de direction (Aciéries de Longwy, Saint-Gobain). Si, dans les deux premiers cas, on a bien affaire à des entreprises authentiquement familiales, les premières ayant cependant fini par perdre leur caractère familial quand les secondes l'ont préservé, en revanche, dans le dernier cas, l'entreprise n'a jamais eu de caractère familial, et pour au moins trois raisons : le capital était dispersé dès l'origine entre les principaux actionnaires qui n'avaient que des participations réduites au capital que, de surcroît, des augmentations de capital ont rapidement diminué, si bien que l'entreprise ne s'identifiait pas à une famille ; la présence des héritiers au conseil, voire leur accès à des fonctions dirigeantes, ne peuvent être considérés comme un « héritage » que de manière métaphorique car, en réalité, c'est en s'appuyant sur leur capital social (ces héritiers sont des personnalités du monde des affaires capables de mobiliser un vaste réseau de relations familiales, professionnelles et mondaines) et en tirant profit du lien symbolique avec l'entreprise et ses fondateurs que les héritiers ont réussi à s'imposer face à des candidats moins bien armés ; ni les sièges d'administrateurs, ni l'accès éventuel à la présidence n'ont conféré aux héritiers un réel pouvoir de

décision car la direction effective de l'affaire était aux mains d'un manager auquel tous les pouvoirs avaient été délégués. En somme, pour que l'entreprise ait réellement une « dimension familiale », il est nécessaire que la famille détienne une part significative du capital qui lui permette de choisir son chef, d'orienter sa stratégie, et de transmettre à la génération suivante à la fois le contrôle du capital et la direction de l'affaire ou, à tout le moins, le pouvoir de désigner le principal dirigeant.

Certaines définitions, plus restrictives que celle proposée ici, cherchent à préciser l'influence de la famille sur l'entreprise en insistant sur l'implication de ses membres dans la gestion opérationnelle, l'importance du nom comme capital symbolique, le choix des objectifs stratégiques, et la symbiose entre les valeurs familiales et la culture de l'entreprise. Cependant, la définition la plus satisfaisante associe les trois critères essentiels que l'on vient d'examiner – la propriété du capital, le pouvoir de diriger l'entreprise ou de désigner sa direction, et la volonté de transmission entre générations – car toutes les autres caractéristiques en découlent.

## **II. Fondateurs, héritiers et managers**

Dans la majorité des entreprises familiales, il y a coïncidence entre contrôle familial du capital et direction de l'entreprise par la famille : sur les 2 109 firmes familiales cotées sur la période 1994-2000, 43,7 % étaient dirigées par leur fondateur et 34,7 % par un héritier, quand seulement 22,1 % avaient un manager à leur tête (Sraer, Thesmar, 2007, p. 714). Au total donc, la famille propriétaire concentrait contrôle et direction dans 77,9 % des cas.

### ***1. Réunion de la propriété et de la direction***

Lorsqu'une société est créée par un entrepreneur individuel, il en assure seul la direction, avant généralement d'associer ses enfants puis de leur transmettre l'affaire. Le règne du fondateur est généralement long : de 1944 à 1993 pour le baron Bich, de 1962 à 2005 pour François Pinault, de 1964 à 2000 pour Jean-Claude Decaux. C'est que, s'identifiant à l'entreprise qu'il a créée, il éprouve souvent beaucoup de difficultés à passer la main. Ce qu'illustre jusqu'à la caricature le cas de Marcel Dassault : bien que très âgé (il était né en 1892), il se refusait à passer le relais à son fils Serge, polytechnicien entré en 1951 dans la société familiale dont il n'a

pris la tête qu'à 61 ans, en 1986, à la mort de son père (Fraboulet, 2010, p. 214-217).

Si certaines familles conservent après plusieurs générations la totalité du capital – c'est le cas des Durand à la tête du groupe Verrier Arc International ou des Besnier dans Lactalis, le 1<sup>er</sup> groupe laitier mondial depuis la prise de contrôle de l'italien Parmalat –, le plus souvent, le développement de l'entreprise nécessite le recours à des partenaires extérieurs ou l'introduction en Bourse, ce qui se traduit inévitablement par la dilution de la participation familiale et finit par entraîner dans beaucoup de cas, même si c'est souvent avec un décalage, le retrait des héritiers de la direction et du conseil. C'est cette évolution que l'on retrouve chez Lafarge où, après la guerre, à la suite de plusieurs augmentations de capital, la participation de la famille Pavin de Lafarge s'est amenuisée peu à peu, la direction est passée aux mains de managers en 1949, et la famille est devenue minoritaire au conseil en 1966, avant de s'effacer progressivement (Joly, 2013, p. 87-89). Au contraire, lorsqu'une recapitalisation est la condition du sauvetage d'une entreprise en difficulté, l'affaiblissement ou la perte du contrôle familial est beaucoup plus rapide. C'est ce que l'on vient de voir avec Peugeot dont l'existence même était menacée par la chute des ventes et l'accumulation des pertes. L'entrée au capital du constructeur automobile en février 2014 du Chinois Dongfeng et de l'État français, chacun à hauteur de 14,5 %, a entraîné mécaniquement la réduction de la part de la famille (de 25 à 14,5 %), la perte des actions à droit de vote double et de la présidence du conseil de surveillance où, qui plus est, la présence de la famille s'est aussi beaucoup réduite. Certes, l'influence de la famille ne disparaît pas complètement – elle est encore présente au capital et au conseil et quelques-uns de ses membres ont toujours des fonctions opérationnelles –, mais les Peugeot ne sont plus seuls maîtres à bord. Cependant, si les trois actionnaires principaux ne peuvent augmenter leur participation au capital pendant dix ans, rien n'exclut – même si ce scénario est très incertain – que la neuvième génération de la famille revienne un jour sur le devant de la scène<sup>2</sup>.

Néanmoins, il n'est pas nécessaire qu'une famille possède la totalité du capital pour conserver le contrôle de l'entreprise et même sa direction. C'est ainsi que chez JCDecaux (Jean-Claude et ses deux fils, 72 %), SEB (famille Lescure, 42 %), Bouygues (Martin et Olivier Bouygues, 19 %), Ricard (14 %), Publicis (Élisabeth Badinter, la fille du fondateur,

2 *La Croix*, 19 janvier 2014 ; *Le Monde*, 30 janvier 2014 ; *Le Point*, 18 février 2014 ; *Les Échos*, 18 février 2014.

et ses enfants, 10,16 %) ou Lagardère (Arnaud Lagardère, 9,6 %)3, les héritiers contrôlent l'entreprise alors qu'ils ne détiennent qu'une partie du capital, parfois relativement faible. Dans certains cas, la famille renforce son contrôle en émettant des actions à vote double (Peugeot, Ricard) ; elle peut aussi bénéficier de l'apport en votes de l'actionnariat salarié (Bouygues), et construire des alliances durables avec des actionnaires historiques (la famille Michelin et la BNP chez Peugeot, le Crédit lyonnais pour Bouygues).

La société en commandite par actions (SCA) est particulièrement bien adaptée à la défense du contrôle familial car, en séparant pouvoir et détention du capital, elle constitue une arme efficace contre les OPA (Charlier, Cartier, 2013). Sans entrer dans le détail complexe de la structure et du fonctionnement d'une SCA, il suffit de rappeler qu'elle distingue deux types d'associés, les commanditaires (les actionnaires) qui ne peuvent participer à la gestion et les commandités qui sont seuls responsables de la gestion, et que les commanditaires ne peuvent révoquer ni les commandités ni les gérants nommés par eux. Les avantages de ce type de société expliquent sans doute son renouveau depuis les années 1980 (Bertel, 1986 ; Champaud, 1990). En 2007, l'INSEE a recensé 300 SCA parmi lesquelles on compte quelques grands groupes : Michelin, Lagardère, Hermès, PPR (devenu Kering), Bich. Cette forme sociale qui fait la part belle aux gestionnaires au détriment des actionnaires n'a pas très bonne presse chez les investisseurs activistes ; c'est ainsi que, en 2010, Guy Wyser-Pratte a qualifié la SCA de « structure archaïque » et demandé – en vain – une modification des statuts de Lagardère pour « assouplir » la commandite4 ! Néanmoins, la SCA, contrairement à une opinion répandue, ne constitue pas une citadelle inexpugnable. Ce statut a certes permis à Conforama de retarder l'OPA de Kingfisher en 2002 sans toutefois que le groupe de bricolage puisse la bloquer définitivement. Il reste que si un *raider* lance une offre publique et obtient la majorité à l'assemblée des actionnaires (les commanditaires), il ne peut imposer une modification des statuts ni s'emparer de la direction de l'entreprise. Il en résulte une situation de cohabitation qui risque de lui coûter très cher puisqu'il se heurtera à la paralysie des organes de direction et à une longue guérilla judiciaire, mais tout est alors affaire de patience5.

---

3. Pour les pourcentages de détention du capital, cf. *Challenges*, n° 220, 8 juillet-25 août 2010.

4. *Le Figaro*, 1<sup>er</sup> avril 2010.

5. *Les Echos*, 28 mai 2012.



Pour barrer efficacement la route à un *raider*, il ne suffit donc pas de protéger la direction de l'entreprise, il faut encore verrouiller le capital. C'est précisément ce que permet la création d'une *holding* familiale : en donnant la possibilité aux actionnaires familiaux de monétiser leurs titres sans avoir à les vendre en bourse, elle interdit à un *raider* de monter au capital en ramassant des titres sur le marché. Hermès offre une bonne illustration de cette stratégie défensive<sup>6</sup> : en 2011, à la suite de l'entrée « non souhaitée » de LVMH au capital d'Hermès International, les actionnaires familiaux ont renforcé la commandite<sup>7</sup> en créant une *holding* patrimoniale (H51) réunissant l'essentiel des titres détenus par la famille (50,2 % du capital, soit les parts de 52 héritiers, avec un droit de préemption sur 12,3 % d'actions supplémentaires), mettant ainsi le contrôle familial à l'abri des forces centrifuges au sein d'un actionnariat dispersé<sup>8</sup>.

## 2. Former le successeur

Avant d'accéder à la direction de l'entreprise, l'héritier est astreint à une sorte de parcours initiatique qui a pour but de le préparer à son rôle. Les études achevées, il fait souvent ses premières armes dans une autre entreprise que celle de la famille ; une fois entré dans la maison familiale, il passe d'une fonction à l'autre, voire, dans les plus grandes, assure la direction d'une filiale étrangère ; il est ensuite nommé à la direction générale où il travaille sous l'œil attentif de son père. Ce parcours permet à l'héritier de découvrir l'entreprise, d'acquérir de l'expérience, et

6. *Le Monde*, 4 novembre 2011 ; *Challenges*, 29 mai 2013 ; *Le Figaro*, 4 juin 2013.

7. La commandite a été créée par Jean-Louis Dumas en 1989 afin d'échapper au sort de LVMH dont Bernard Arnault venait de prendre le contrôle en profitant des dissensions entre les actionnaires.

8. En septembre 2014, le conflit s'est finalement dénoué à l'avantage d'Hermès après trois mois de négociations qui ont permis, grâce à la médiation du président du tribunal de commerce de Paris, de parvenir à un accord entre les deux groupes. LVMH sort du capital d'Hermès sans lui vendre ses titres, mais en distribuant à ses propres actionnaires qui font une excellente affaire 14,7 % des actions du sellier ; en outre, le groupe qui conservera 8,5 % des actions d'Hermès, s'engage à ne pas acquérir de nouveaux titres dans un délai de cinq ans. En clair : Bernard Arnault renonce à prendre le contrôle de son rival qui, de son côté, récupère davantage de « flottant » (des actions négociables en Bourse). Cet accord éteint les actions judiciaires engagées par Hermès contre LVMH dont Bernard Arnault avait toutes les raisons de redouter l'issue. On peut aussi penser que le PDG de LVMH a estimé qu'il n'avait finalement aucune chance de venir à bout de la résistance de la famille Hermès et que ce combat le détournait de l'essentiel à un moment où la rentabilité des groupes de luxe est atteinte (à l'exception d'Hermès !) et exige une réaction rapide. Cf. *Le Monde*, 4 et 5 septembre 2014 (note de septembre 2014).

de gagner sa légitimité aux yeux des salariés comme de la famille grâce à ses succès personnels<sup>9</sup>.

Emmanuel Besnier, le fils du fondateur de Lactalis, Michel Besnier, illustre bien ce type de parcours. Diplômé de l'ISG, il s'est initié à la production dans les usines du groupe aux États-Unis, puis familiarisé avec les questions logistiques et commerciales dans la filiale espagnole, avant de rejoindre le siège du groupe à Laval où, promu directeur du développement, il a appris son métier de dirigeant dans un bureau voisin de celui de son père, auquel, à peine âgé de 29 ans, il a succédé à son décès en juin 2000<sup>10</sup>. Autre exemple : après une maîtrise de droit, une licence de philosophie et un diplôme de Sciences Po Paris, Axel Dumas, descendant direct d'une des familles fondatrices d'Hermès, entre en 1995 à la banque d'affaires de Paribas pour laquelle il travaille à Pékin et New York, avant de revenir dans l'affaire familiale en 2003 où, après un stage dans les ateliers de sellerie, il exerce différentes fonctions (auditeur auprès de la direction financière, directeur commercial France, puis de la bijouterie et de la maroquinerie-sellerie, et directeur général des opérations) ; ce n'est qu'en 2013 qu'il devient cogérant aux côtés de Patrick Thomas, puis gérant unique en 2014 à la retraite de celui-ci<sup>11</sup>.

Certains fondateurs vont jusqu'à imposer à leur successeur une période probatoire : ayant décidé de longue date que son fils François-Henri entré en 1987 dans le groupe où il a fait toute sa carrière (Pinault Distribution, CFAO, FNAC), lui succéderait, François Pinault, le patron de PPR, crée en 1992 Pinault Trustee, une structure originale, composée de sept personnalités amies, chargée de l'encadrer et de l'évaluer ainsi que d'éviter une vacance du pouvoir en cas de décès prématuré. Ce filet de sécurité a été discrètement supprimé à la veille de la nomination de François-Henry comme directeur général adjoint de PPR en 2000<sup>12</sup>.

### 3. Un manager au service de la famille

La délégation par la famille de la gestion de l'entreprise à un dirigeant non familial représente une autre solution (Daumas, 2004, p. 28-35), certes encore très largement minoritaire – un cinquième des entreprises

---

9. *Les Échos*, 15 février 2000 ; « Les héritiers qui réussissent », *Enjeux-Les Échos*, n° 236, juin 2007.

10. *Capital*, n° 238, juillet 2011.

11. *Le Monde*, 3 juin 2013.

12. *Les Échos*, 21-22 juin 2002.

familiales environ – mais néanmoins en progrès. La décision de confier le pouvoir à un manager n'est pas liée à un stade déterminé de l'évolution du capitalisme mais à des circonstances particulières : l'absence de successeur ou la division de la famille. Chez Peugeot (Loubet, 2009, p. 315-345), c'est la démission en 1964 de Jean-Pierre Peugeot, malade, alors qu'aucun membre de la famille n'est prêt à lui succéder, qui marque le début du processus de dissociation du contrôle et de la direction : c'est à Maurice Jordan, son plus proche collaborateur, que revient la direction du groupe. Depuis, des dirigeants non familiaux (François Gautier, Jean-Paul Parayre, Jacques Calvet, Jean-Martin Folz, Christian Streiff, Philippe Varin) se sont succédé à la tête de PSA, alors que la famille dominait le conseil de surveillance (en 2010, cinq membres de la famille, y siégeaient, dont le président) d'où elle veillait sur ses intérêts à long terme et la stratégie de l'entreprise. Les limites du pouvoir du PDG étaient clairement définies par la famille Peugeot : « Chaque nouveau président du directoire s'interroge légitimement sur ses marges de manœuvre. Une fois que nous lui accordons notre confiance, celle-ci est totale dans la limite de deux principes intangibles : assurer la croissance du groupe et préserver son indépendance en excluant tout accord capitalistique. Sur ces questions, le président du directoire n'est pas seul maître après Dieu »<sup>13</sup>. Chacun des PDG successifs a donc dû composer avec la famille avec laquelle les relations ont parfois été compliquées ; du reste, dans le cas de Jean-Martin Folz, elle a clairement bridé ses projets de réorientation stratégique (fermeture de plusieurs sites et délocalisations en Europe de l'Est)<sup>14</sup>.

On observe le même processus de séparation de la propriété et de la gestion lorsque le fondateur prend sa retraite (chez Publicis, Marcel Bleustein-Blanchet en 1987) [Martin, 2010, p. 97-99] ou meurt sans héritier mâle (chez L'Oréal, Eugène Schueller en 1957) [Daumas, 2010, p. 649-651 et 208-211] et que les filles ne souhaitent pas s'impliquer directement dans la direction de l'entreprise. Du reste, cette séparation n'est pas nécessairement définitive. Chez Ricard où Pierre Pringuet, X Mines, a été nommé directeur général en 2008 tandis que Patrick Ricard conservait la présidence du conseil d'administration, celui-ci déclarait à la veille de quitter la direction du groupe : « Mon fils poursuit ses études [...]. Il sera sans doute un peu jeune quand je partirai. Cela me ferait grand plaisir qu'un jour un Ricard préside le groupe. Mais c'est le conseil qui décidera. *A contrario*, il ne faudrait pas que le fait de s'appeler Ricard soit un

13. Interview de Thierry Peugeot dans *Le Monde* du 8 novembre 2006.

14. *Les Échos*, 18 février 2014.

obstacle pour un candidat valable »<sup>15</sup>. Cependant, alors que son fils Paul-Charles, âgé de 30 ans, est encore un peu tendre pour diriger le groupe, c'est Alexandre, son neveu, qui va en prendre la direction opérationnelle en 2015, au départ de Pringuet. Aux yeux de toute la famille (y compris de Patrick Ricard qui déclarait au *Point* en 2012 : « il a le nom et le profil »), c'est de tous les cousins celui qui incarne le mieux les valeurs du fondateur et que son parcours a le mieux préparé à prendre la tête d'un groupe dont il est directeur général délégué depuis 2012<sup>16</sup>. Chez Hermès, la famille a de nouveau confié le pouvoir à l'un des siens en 2014, refermant ainsi la courte parenthèse managériale ouverte par la nomination de Patrick Thomas à la tête du groupe en 2006<sup>17</sup>.

S'agissant du recrutement d'un manager professionnel, on rencontre, schématiquement, deux situations principales. Soit, comme chez Peugeot, la famille recrute à l'extérieur de PSA « le manager du moment » (Jean-Louis Loubet), autrement dit un homme dont le profil est en adéquation avec la situation de l'entreprise et ses besoins : c'est ainsi que, en 1983, alors que le groupe est au bord du dépôt de bilan et que les questions financières sont centrales, le choix s'est porté sur Jacques Calvet, un haut fonctionnaire qui avait été directeur du cabinet du ministre de l'Économie et président de la BNP, puis lorsque la situation financière a été redressée, sur Jean-Martin Folz, un X-Mines qui avait l'expérience de l'industrie (Loubet, 2009, p. 431-448 et 455-460). Soit, comme chez L'Oréal, la famille choisit un dirigeant qui a fait toute sa carrière dans la maison et adhère à sa culture : les dirigeants qui se sont succédé depuis 1957 – F. Dalle, Ch. Zviac, L. Owen-Jones et J.-P. Agon – ont tous été sélectionnés au terme d'une longue période d'apprentissage et d'observation par le PDG en exercice avec lequel ils avaient collaboré étroitement.

Enfin, dernier cas de figure, lorsque le PDG disparaît prématurément, alors qu'aucun héritier n'est prêt à lui succéder, les entreprises familiales recourent à un dirigeant extérieur à la famille pour assurer une sorte de régence. Michelin a été confronté deux fois à ce type de situation (Joly, 2013, p. 101)<sup>18</sup>. La première en 1938 : après les décès successifs de ses fils Étienne et Pierre, Édouard Michelin a désigné comme cogérants son gendre Robert Puiseux et Pierre Boulanger, un très proche collaborateur et futur patron de Citroën, avec pour mission de diriger la firme

15. *Le Point*, 29 juin 2006.

16. *Les Échos*, 29 mars 2013 ; *Rayon Boissons*, 21 octobre 2013.

17. *Les Échos*, 22 mars 2006.

18. *Le Monde*, 30 mai et 13 juin 2006 ; *Les Échos*, 14 mai 2012.

jusqu'à ce que son fils François (né en 1926) soit en mesure de prendre la suite. Nommé cogérant en 1954, celui-ci choisit après 44 ans de règne son fils cadet Édouard II pour lui succéder en 1999. La mort accidentelle de ce dernier en 2006 débouche sur une nouvelle régence : Michel Rollier (Donnet, 2008, p. 249-257)<sup>19</sup>, un cousin et directeur financier du groupe, prend la direction de la Manufacture, avant de se retirer en 2012 en raison de son âge au profit de Jean-Dominique Senard, un manager extérieur à la famille. De ce que la famille Michelin ne détient plus que 5 % du capital et qu'un seul de ses membres siège au conseil de surveillance, on aurait tort néanmoins de conclure que son influence sur l'entreprise est devenue négligeable car le statut de commandite par actions de la firme clermontoise lui permet de continuer à veiller discrètement sur ses destinées et de peser sur le choix de ses dirigeants. En effet, il y a deux gérants, Jean-Dominique Senard et la SAGES (Société auxiliaire de gestion) dont le conseil est composé de deux membres de la famille, de deux dirigeants ou anciens dirigeants du groupe et de deux personnalités qualifiées, et à laquelle les statuts de Michelin modifiés en 2011 donnent le pouvoir de proposer de nouveaux gérants au vote de l'assemblée générale. Pour son président, « la SAGES est le garant des valeurs et de la culture de la famille fondatrice », cette mission étant d'ailleurs renforcée par la création d'un poste de censeur attribué à François Michelin<sup>20</sup>. Dans ces conditions, rien ne permet d'exclure qu'un des enfants d'Édouard II exerce un jour la gérance.

### III. La transmission familiale : l'art de durer

#### 1. *Unir la famille : charte familiale et affectio societatis*

Le passage des générations accroît mécaniquement le nombre des héritiers (1 000 chez les Michelin, 520 dans la famille Mulliez, et bientôt plus de 1 000 avec l'arrivée de la nouvelle génération, 228 chez les Lesclure, etc.)<sup>21</sup>, ce qui menace l'unité de la famille. Mais, de toute façon, dès qu'il y a plusieurs branches, l'équilibre est difficile à maintenir. D'où parfois des guerres familiales qui ouvrent la voie à des prises de contrôle<sup>22</sup>. Celle qui a permis à Bernard Arnault de devenir l'heureux propriétaire

19. *Le Monde*, 28-29 mai 2006.

20. *Le Monde*, 10 mai 2012.

21. *Challenges*, n° 44, 13 juillet 2006.

22. « Affaires de famille. Généalogie de la discorde », *L'Expansion*, n° 695, mars 2005.

du Château d'Yquem est un vrai cas d'école. Le domaine était la propriété depuis 1785 de la famille de Lur-Saluces, laquelle était rongée par les dissensions entre le comte Alexandre de Lur-Saluces qui en trois décennies en avait fait un des châteaux les plus prestigieux du Bordelais et les autres membres de la famille qui ne participaient pas à la gestion, étaient frustrés de dividendes et blessés d'être tenus à l'écart. Aussi ont-ils fini par céder à la séduction et au carnet de chèques du PDG de LVMH à qui ils ont vendu leurs titres (54 % du capital) en 1996, Arnault ne prenant cependant le contrôle complet d'Yquem qu'après une longue bataille judiciaire et le retrait définitif du comte en 2004 (Gordon, Nicholson, p. 109-113).

Le cas d'Yquem fait bien ressortir que le maintien de l'unité familiale dépend à la fois d'une rémunération satisfaisante du capital des actionnaires familiaux et des efforts du « chef de maison » pour les fédérer, ce qui passe par l'adoption d'une charte familiale et le développement de *l'affectio societatis*.

Mieux vaut, pour le PDG d'une entreprise familiale, bichonner les actionnaires familiaux qui ne sont pas aux affaires pour éviter les risques de discorde, voire de guerres de clans et de passage à l'ennemi. Les politiques de distribution des bénéfices peuvent être plus ou moins généreuses, mais l'absence de dividendes alimente généralement une sourde opposition entre les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise (ils en perçoivent un salaire et en retirent divers avantages, à la fois matériels et symboliques) et ceux qui n'en étant pas salariés se plaignent d'une insuffisante valorisation de leur capital<sup>23</sup>. De plus, les petits actionnaires n'hésitent pas à vendre leurs titres, souvent moins lucratifs que des placements boursiers, d'autant que l'impôt sur la fortune (les actionnaires minoritaires doivent l'acquitter quand le PDG n'y est pas assujéti) et les droits de succession (jusqu'aux réformes de 2005 et 2007 qui les ont beaucoup allégés)<sup>24</sup> pèsent lourdement sur eux. D'où la sensibilité de la question des dividendes dans les firmes familiales. Interviewé en juillet 2011 par *Les Échos*, Vianney Mulliez, président d'Auchan depuis 2006, insiste sur le fait que la loyauté des actionnaires familiaux repose sur « leur adhésion au projet de l'entreprise et à sa performance », tout en soulignant que son groupe a la chance d'avoir « des actionnaires peu gourmands en dividendes » puisqu'il « ne distribue que 10 % de son *cash-*

---

23. Pour un exemple de guerre des clans familiaux, cf. le cas de la famille Blin dans les années 1950 et 1960 (Daumas, 2000, p. 474-480).

24. « Le retour des héritiers », *Alternatives économiques*, janvier 2011, n° 298.

*flow* en moyenne »<sup>25</sup>. Toutefois, la politique des Mulliez en matière de dividendes est assez exceptionnelle<sup>26</sup>.

La charte familiale régit les relations entre les membres de la famille et entre la famille et l'entreprise. Celle élaborée lors d'un séminaire familial à Ostende en 1955 par les Mulliez est remarquable (Gobin, 2006 ; Boussemart, 2008). D'abord parce que, en appliquant le principe « tous dans tout », elle a instauré une sorte de « communisme actionnarial » qui fait des membres de la famille les propriétaires collectifs de l'ensemble des entreprises familiales et les rend solidaires les uns des autres. Le séminaire d'Ostende a aussi adopté un règlement intérieur de l'AFM (Association Famille Mulliez) qui réunit tous les descendants de Louis Mulliez-Lestienne. Révisé à plusieurs reprises, ce règlement institue un conseil de gérance élu par l'assemblée générale de l'AFM où, afin d'organiser la surveillance de ceux qui ont des responsabilités, on ne peut être élu si on dirige une des affaires familiales : soit on dirige, soit on contrôle, mais il ne peut pas y avoir confusion des genres. Ce conseil coiffe une pyramide complexe de *holdings* enchevêtrées, décide de la stratégie globale de toutes les entreprises familiales, en nomme les dirigeants, en définit les principes de gestion, organise la négociabilité des titres (qui ne peuvent être vendus à l'extérieur de la famille) et entretient l'*affectio societatis*. Autre solution, moins contraignante : chez Daher, le nouveau PDG, Patrick Daher, a mis en place en 1991 une architecture à trois niveaux : le conseil d'administration qui compte des administrateurs indépendants et auquel aucun membre de la famille ne peut siéger s'il n'a une expérience professionnelle hors du groupe familial ; la *holding* patrimoniale Sogemarco Daher qui réunit tous les porteurs de parts (125), liés par un pacte d'actionnaires, et organise chaque année une bourse aux titres ; et un fonds de solidarité réservé aux membres de la famille<sup>27</sup>. Aujourd'hui, toutes les entreprises familiales ne disposent pas d'une charte de gouvernance, mais d'après KPMG, ce serait le cas de 46 % de celles de plus de 100 salariés (KPMG, 2007, p. 29). De surcroît, toute une littérature a pour but de sensibiliser les dirigeants familiaux aux subtilités de la gouvernance

25. *Les Échos*, 6 juillet 2011.

26. Les données collectées par *Capital*, n° 238, juillet 2011, sur les dividendes versés en 2011 au titre de l'exercice 2010 montrent en effet que la part des bénéfices distribuée aux actionnaires (Bettencourt, Bouygues, Merceron-Vicat, Bel-Fiévet, Beau, Domange...) est souvent très supérieure à ces modestes 10 %, les dividendes progressant dans beaucoup de cas plus vite que les profits. Mais ce n'est pas une règle : Mérieux ne verse pas de dividendes à ses propriétaires qui préfèrent réinvestir tous les bénéfices.

27. *Les Échos*, 2 juin 2004.



de l'entreprise familiale (Viénot, 2007) et l'INSEAD développe même un enseignement spécialisé destiné aux dirigeants et actionnaires familiaux. Ajoutons que l'INSEAD accueille le Centre international Wendel pour l'entreprise familiale, fondé en 2004 grâce à une généreuse donation de la famille Wendel, dont la mission est de sensibiliser aux problèmes de management de l'entreprise familiale à travers une plate-forme d'échanges de connaissances et d'expériences, une newsletter (*Family Business Insights*) et un Club de l'entreprise familiale.

Pour faire vivre la charte et assurer la pérennité de l'entreprise, il est indispensable d'entretenir l'*affectio societatis*. Beaucoup de familles s'y emploient sur le modèle de ce que font depuis longtemps les Mulliez : journal, cousinades et séminaires familiaux. C'est ainsi que, en 1998, Patrick Daher a créé une association, dotée d'un journal et d'un site internet, chargée d'organiser week-ends de formation et réunions avec le PDG. Marie-Christine Coisne-Roquette, présidente de la Sonepar, insiste pour sa part sur la nécessité de « faire en sorte que l'entreprise soit attirante pour les membres de la famille » et va jusqu'à organiser des formations destinées à initier les membres de la famille à la vie de l'entreprise et à la lecture de ses comptes<sup>28</sup>. La rédaction de généalogies et de livres anniversaires comme la commémoration des grands moments de l'histoire de l'entreprise contribuent à donner aux actionnaires la fierté d'appartenir à la famille et en renforcent la cohésion autour de l'entreprise. Toutefois, toutes ces manifestations n'ont pas la grandeur de la célébration en 2004 du 300<sup>e</sup> anniversaire de la maison de Wendel avec messe d'actions de grâces à Saint-Thomas d'Aquin, reportage et photographie de famille dans *Paris-Match*, grande exposition au musée d'Orsay et livre sur l'histoire de la dynastie (Marseille, 2004).

## 2. La transmission familiale

Une succession réussie, c'est-à-dire qui assure la pérennité de l'entreprise et du contrôle familial, suppose que la famille propriétaire réalise à la fois la répartition du capital entre tous les héritiers et l'attribution du pouvoir de contrôle au successeur désigné. De ce point de vue, la préparation de la succession de François Pinault à la tête du groupe PPR constitue un modèle du genre (Tomasetti, 2004, p. 41-62). En 2001, François Pinault a transmis à ses trois enfants par donation-partage avec réserve d'usufruit les actions de la Financière Pinault, chacun en recevant

---

28. *Challenges*, n° 44, 13 juillet 2006.



un tiers, alors que le pouvoir de contrôle revenait à son successeur désigné, François-Henri, nommé gérant commandité. Ce partage égalitaire n'a eu aucune incidence sur la direction du groupe puisque la forme juridique de la SCA permet de dissocier détention du capital et pouvoir dans l'entreprise et donc de concilier respect de l'égalité entre les héritiers et transmission du pouvoir à un seul d'entre eux. Par ailleurs, grâce à la technique de la donation-partage, en réalisant la transmission avant son 65<sup>e</sup> anniversaire, François Pinault a bénéficié d'une réduction de 50 % des droits de mutation ; qui plus est, cette technique lui a permis de transmettre ses droits à ses enfants en bénéficiant d'une totale exonération d'impôt sur les plus-values. Enfin, en se réservant l'usufruit des titres transmis à ses enfants, François Pinault a obtenu une diminution de l'ISF et conserve un revenu sa vie durant. En somme, l'utilisation ingénieuse de la SCA et de la technique de la donation-partage a permis à François Pinault de régler définitivement et à moindre frais la question de sa succession tout en assurant la pérennité de son groupe.

Pour que la succession s'organise dans le cadre familial, il faut que la famille conserve une participation suffisante au capital, sinon le pouvoir de nomination lui échappe. Certes, il peut arriver qu'un patron charismatique à qui l'entreprise doit son succès parvienne à imposer son fils comme PDG. C'est le cas, par exemple, d'Antoine Riboud qui, en 1996, alors que la famille ne possédait plus que 1 % des titres de Danone, réussit à faire accepter la désignation de son fils Franck comme PDG du groupe, lequel est toujours en place 18 ans plus tard (Dessaux, 2010, p. 594-596). Mais l'échec de Serge Trigano à se maintenir à la direction du Club Méditerranée révèle les difficultés de cette solution : alors que son père, Gilbert, l'avait intronisé comme son successeur en 1993 sans même consulter les administrateurs, les résultats catastrophiques de 1996 ont amené les actionnaires (au premier rang, la famille Agnelli avec 19 % du capital) à le remplacer sans ménagements en 1997 par Philippe Bourguignon, le redresseur d'Eurodisney (Kerdellant, 2000, p. 237-253). Le même scénario s'est reproduit chez Accor où Gilles Pélisson<sup>29</sup>, imposé en 2005 par les fondateurs qui ne détenaient plus qu'une très faible part du capital, a été évincé de la présidence du groupe en 2010 sous la pression des fonds Colony et Eurazeo<sup>30</sup>.

---

29. Gilles Pélisson est le neveu de Gérard Pélisson qui a cofondé le groupe hôtelier Accor en 1967 avec Paul Dubrule.

30. *Le Monde*, 11 octobre 2005 ; *Challenges*, 3 janvier 2010.

Dans la plupart des firmes familiales le droit du sang incite à associer, parfois très tôt, les fils à la direction et à préparer l'un d'entre eux à assurer la succession. C'est ainsi que, au moment de choisir les études dans lesquelles il allait s'engager, Michel Bernardaud, le fils du PDG de la manufacture de porcelaine de Limoges Bernardaud, dut renoncer, sous la pression familiale, au Conservatoire et à une carrière de concertiste qui promettait d'être brillante pour faire HEC, avant de quitter en 1979 la PME de chaudronnerie où il travaillait depuis la fin de ses études pour entrer dans l'entreprise familiale à la demande de son père, Pierre, auquel il succéda à sa mort en 1994 (*Entreprendre en Limousin*, 1995, p. 1-30). Cependant, soit parce que la famille est divisée, soit parce que le PDG se jugeant irremplaçable repousse le moment de passer le relais, il arrive que celui-ci disparaisse sans avoir désigné ni formé son successeur, si bien que c'est alors l'improvisation qui prévaut, avec pour conséquences la déstabilisation de l'équipe de direction et la démobilisation du personnel. Du reste, le traitement à chaud de la question est d'autant plus difficile que l'entreprise traverse une passe difficile. C'est ainsi que, dans l'entreprise lainière elbeuvienne Blin et Blin dont la situation se dégradait depuis plusieurs années, la mort en 1970 du PDG, Claude Zimmern, a laissé une entreprise désemparée, à l'actionnariat et à la direction divisés, où personne ne voulait assurer la relève, si bien que c'est le directeur général, un cadre non familial, âgé et sans charisme mais croyant au redressement de l'affaire, qui fut choisi pour prendre la direction d'une entreprise qui, depuis 1827, avait toujours été dirigée par un membre de la famille fondatrice (Daumas, 2000, p. 580-581).

Le recrutement du fils aîné reste la norme dans beaucoup d'entreprises, mais aujourd'hui la sélection du successeur s'élargit de plus en plus souvent à l'ensemble du groupe familial. C'est ainsi, par exemple, que, en 2006, la succession de Gérard Mulliez à la présidence d'Auchan ne s'est pas réalisée, comme il le souhaitait, au profit de son fils Arnaud mais de son petit-cousin Vianney Mulliez, diplômé d'HEC, au terme d'un âpre débat au sein de la famille Mulliez<sup>31</sup>. Chez Hermès, trois cousins de la sixième génération ont été mis en compétition pour trouver un successeur à Patrick Thomas, brillant manager recruté en 2004 hors du cercle familial : Guillaume de Seynes, directeur général des participations et du pôle amont, Pierre-Alexis Dumas, à la tête de la toute-puissante direction artistique, et Axel Dumas, directeur général des opérations, le-

---

31. *Le Monde*, 29 avril 2006 et 4-5 juillet 2006 ; *Capital*, n° 191, août 2007.

quel a finalement été choisi pour prendre les rênes du groupe de luxe en janvier 2014<sup>32</sup>. Par ailleurs, les femmes ne sont plus systématiquement écartées. Deux exemples : fille cadette d'André Bénéteau, patron d'un petit chantier spécialisé dans la construction de sardiniers, Annette Roux-Bénéteau lui a succédé en 1964, a industrialisé le chantier, l'a converti à la plaisance, et en a fait le n° 1 mondial des constructeurs de bateaux à voile (Bonnet, 2010, p. 622-623). Second exemple : avocate internationale, Marie-Christine Coisne-Roquette a été choisie en 1998 par les actionnaires du groupe familial de distribution de matériel électrique Sonepar pour succéder à son père Henri Coisne, qui l'avait dirigé pendant 20 ans. En dix ans, le groupe a quasiment multiplié par trois son chiffre d'affaires, si bien que la famille détenait en 2010 la 22<sup>e</sup> fortune française<sup>33</sup>. Enfin, les familles n'hésitent plus à adouber les gendres<sup>34</sup>. Diplômé de l'ESC Paris (1976), Thierry de La Tour d'Artaise a d'abord travaillé dans l'audit et aux Croisières Paquet, avant d'entrer chez SEB en 1990 pour redresser Calor, puis après avoir gravi les échelons, être nommé PDG du groupe en 2000 par sa belle-famille – les Lescure, à la tête de l'entreprise depuis 1857 – qui n'a pas de raisons de le regretter : n'a-t-il pas mis la main sur Moulinex, le concurrent historique, et plus que doublé le chiffre d'affaires et la valeur de l'action du groupe en une dizaine d'années (Joly, 2010, p. 425-427)<sup>35</sup> ?

Longtemps, les héritiers ont bénéficié d'une sorte de « droit au fauteuil » ; progressivement, cependant, les familles ont pris conscience des dangers du népotisme. Dans les dernières décennies, sous l'aiguillon d'une concurrence de plus en plus vive, elles ont fait passer la compétence avant les liens du sang et formalisé de plus en plus le processus de sélection<sup>36</sup>, mais cette évolution est encore bien loin d'être générale. Si certaines familles n'hésitent pas à faire évaluer les aptitudes de l'héritier par un cabinet de recrutement, un banquier d'affaires, voire un « comité de sages », les plus nombreuses fixent des critères de sélection rigoureux. Chez Bonduelle, le comité d'orientation patrimoniale a établi un cahier des charges précis : avoir le niveau bac + 5, un fort potentiel, et 30 ans

32. *Challenges*, n° 264, 7 juillet-24 août 2011 ; *Le Monde*, 3 juin 2013 et 1<sup>er</sup> février 2014.

33. *Les Échos*, 25 février 1997 et 15 octobre 2009.

34. Cependant, il ne faut pas exagérer la nouveauté de cette pratique car certaines entreprises familiales y ont eu recours dans le passé, à l'instar des Galeries Lafayette (Brachet Champsaur, 2010, p. 304-308), de la maison de champagne Veuve Clicquot (Cartonnet, 2014, p. 117-140) ou de Blin et Blin (Daumas, 1999, p. 470-476).

35. *Le Figaro*, 27 novembre 2007.

36. *Les Échos*, 17-18 septembre 2010.

minimum, gage d'une expérience préalable<sup>37</sup>. Chez l'équipementier aéronautique marseillais Daher, les critères de sélection adoptés dans les années 1960 – études supérieures, expérience réussie à l'étranger, ne pas être demandeur, et avoir un âge compatible avec la fonction – ont été suivis lorsque Patrick, membre de la quatrième génération, a pris les rênes du groupe en 1991 à l'âge de 41 ans : diplômé de l'Essec, il avait travaillé dans la Compagnie internationale Doris avant d'entrer dans l'affaire familiale en 1976 (Américi, Daumalin, 2010, p. 92-95 et 128-132).

La succession s'accompagne parfois de conflits intenses car elle met en jeu des relations interpersonnelles fortement chargées d'affects. La direction de Bouygues aurait dû revenir à l'aîné des fils de Francis Bouygues, Nicolas, centralien et administrateur du groupe depuis 1978, mais celui-ci s'étant brouillé avec son père, c'est Martin, qui n'a pas d'autre diplôme que le baccalauréat et qui s'est formé sur le terrain, que son père a désigné en 1989 pour lui succéder (Barjot, 2010, p. 122-126).

La transmission familiale s'interrompt lorsqu'il n'y a pas d'héritiers, qu'il s'agisse de défaillance biologique ou, plus fréquemment, qu'aucun membre de la famille ne désire assurer la relève ou n'en ait les compétences. Du reste, sur les 240 dirigeants de PME familiales interrogés par KPMG en 2007, seuls 38 % envisageaient une succession dans le cadre de la famille (KPMG, 2007, p. 40). Toutefois, en cas de cession, ils préfèrent une entreprise opérant dans le même secteur : ils y voient une garantie de pérennité de l'entreprise et de sa culture. C'est ainsi que, constatant qu'aucun de leurs enfants n'avait de goût pour le métier de minotier, les frères Storione ont décidé en 1987 de céder leurs parts dans les Grands Moulins Storione – société installée à Marseille depuis 1890 – au groupe coopératif Champagne céréales afin de pérenniser l'entreprise et jusqu'à son nom (Américi, Daumalin, 2010, p. 323). Pari réussi puisque les Grands Moulins Storione existent toujours. Toutefois, ce n'est pas toujours le cas : aucun de ses deux fils n'envisageant un avenir professionnel dans l'entreprise de confection qu'il avait créée à Cholet en 1959, Roger Maugin s'est résolu à la vendre en 1992 au groupe troyen Kligman, mais celle-ci n'a survécu que peu d'années au changement de propriétaire et aux conséquences d'une mauvaise gestion (Daumas, 2004, p. 22).

Cependant, la disparition des firmes familiales n'a rien d'une fatalité, et en se pérennisant, le contrôle familial débouche sur un processus d'évolution dynastique. Les historiens admettent que l'on a affaire à une

---

37. *Les Echos*, 17-18 septembre 2010.

dynastie lorsqu'une famille possède et contrôle une entreprise depuis plus de trois générations, soit au-delà de la durée de vie maximale que la (prétendue) « loi des trois générations » fixe aux entreprises familiales (Crouzet, 1995, p. 7). En fait, seules 30 % des entreprises familiales survivent au-delà de la première génération, 15 % atteignent le stade de la troisième et 3 % vont au-delà de la quatrième. Une poignée de firmes familiales bat des records de longévité : Bolloré (1822, papeterie puis logistique-transports-médias-voiture électrique), Viellard-Migeon (vis et hameçons, 1796), Hottinger (banque d'affaires, 1786), Gradis (maison de commerce, 1685), Mellerio (maison de joaillerie, 1613) ou De Dietrich (fonderie, 1684). Le contingent actuel des dynasties entrepreneuriales est le résultat d'un double mouvement. D'un côté, des familles ont perdu les commandes des affaires qu'elles avaient fondées, qu'elles aient disparu ou aient été absorbées par un groupe (Angleraud, Péliissier, 2003 ; Hau, Stoskopf, 2005 ; Américi, Daumalin, 2010). De l'autre, de nouvelles dynasties sont apparues (de Menthon, Tréguier, 2004) : en 2003, parmi les 200 premières fortunes familiales, on en comptait une quarantaine qui étaient dans les affaires depuis plus de trois générations, parmi lesquelles les Louis-Dreyfus (armement maritime et négoce), Despature (Damart), Esmérand (Albin Michel), Coisne (distribution électrique), alors que d'autres, nées entre 1945 et 1975, en étaient à la deuxième génération – une soixantaine dont les Bouygues, Lagardère, Decaux, Rocher, Holder – et sont peut-être les dynasties de demain.

## Conclusion

La force d'une entreprise familiale, c'est la famille qui l'a fondée, la dirige et s'identifie à elle car son enrichissement et son prestige social sont indissociables du développement de l'entreprise et, en la transmettant de génération en génération, elle l'inscrit dans la durée. Mais c'est aussi son principal facteur de faiblesse et de fragilité : on ne compte plus en effet les entreprises familiales qui ont succombé aux divisions entre actionnaires familiaux et aux successions mal préparées. Depuis la guerre, les familles ont cependant pris progressivement conscience de la nécessité de protéger l'entreprise contre la famille et, en fonction de leur histoire et de leur culture, ont fait évoluer la gouvernance familiale.

Les familles ont toujours cherché à maintenir l'unité de leurs membres, mais avec le passage des générations et l'augmentation concomitante du nombre d'héritiers, il leur a fallu formaliser les choses, afin

de prévenir les tendances centrifuges. En particulier, elles ont mis l'accent sur la transmission des valeurs familiales comme ciment de l'*affectio societatis* et sur la création de structures *ad hoc* de gouvernance familiale en séparant celle-ci de la direction de l'entreprise. Par ailleurs, elles ont intelligemment mobilisé toutes les ressources du droit pour protéger le contrôle de la famille sur l'entreprise, et pactes d'actionnaires, fondations patrimoniales et commandites comptent très certainement parmi les instruments les plus utilisés dans ce but. Enfin, le processus de sélection et de nomination du successeur a été fortement encadré afin de limiter les risques de népotisme ; qui plus est, l'appel à un manager extérieur à la famille a tendance à se développer lorsque celle-ci ne trouve pas dans ses rangs de dirigeant compétent, préparé ou ayant un âge compatible avec la fonction, mais cette option n'est pas nécessairement irréversible.

En somme, pour protéger l'entreprise contre les risques que la famille lui fait courir, les familles propriétaires ont de plus en plus formalisé la gouvernance familiale, l'ont institutionnalisée même, rapprochant ainsi les entreprises familiales des entreprises managériales. Naturellement, ces évolutions valent surtout pour les grandes entreprises, et il conviendrait de se poser les mêmes questions pour les PME, du moins pour les plus grosses. Cependant, le processus d'hybridation que l'on a mis en évidence n'a pas fait disparaître la forte originalité des entreprises familiales qui se distinguent précisément par le fait que les affaires s'y font en famille et qu'elles inscrivent leur gestion sur un horizon de long terme. C'est là ce qui fonde leur dynamisme et que leurs meilleures performances trouvent leur source (Allouche, Amann, 1997 ; Maury, 2006).

## Bibliographie

- ALLOUCHE José, AMANN Bruno, 1997, « Le retour triomphant du capitalisme familial ? », *L'Expansion Management Review*, n° 85, juin 1997, p. 92-99.
- AMÉRICI Laurence, DAUMALIN Xavier, 2010, *Les Dynasties marseillaises de la Révolution à nos jours*, Paris, Perrin.
- ANGLERAUD Bernadette, PÉLISSIER Catherine, 2003, *Les dynasties lyonnaises. Des Morin-Pons aux Mérieux. Du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Perrin.
- BARJOT Dominique, 2010, « Famille Bouygues », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Alain Chatriot, Danièle Fraboulet, Pa-

- trick Fridenson, Hervé Joly, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 122-126.
- BERTEL Jean-Pierre, 1986, « Vers un renouveau des sociétés en commandite par actions ? », *Banque*, p. 363-369.
- BONNET Natacha, 2010, « Annette Roux-Bénéteau », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Chatriot Alain, Fraboulet Danièle, Fridenson Patrick, Joly Hervé, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 622-623.
- BOUSSEMART Benoît, 2008, *La Richesse des Mulliez. L'exploitation du travail dans un groupe familial*, Auchy-les-Orchies, Éditions Estaimpuis.
- BRACHET CHAMPSAUR Florence, 2010, « Dirigeants des Galeries Lafayette », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Alain Chatriot, Danièle Fraboulet, Patrick Fridenson, Hervé Joly, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 304-308.
- CARTONNET Jean-François, 2014, *Veuve Clicquot, une grande maison de champagne face à la conjoncture, management et gestion financière, 1900-1939*, Thèse de doctorat en histoire, Paris, Université Paris-Sorbonne (Paris IV).
- CASSON Mark, 2000, *Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks*, Cheltenham, Edward Elgar.
- CHAMPAUD Claude, 1990, « Le réveil des commandites par actions », *La Vie judiciaire*, n° 2303.
- CHARLIER Patrice, CARTIER Jean-Baptiste, 2013, « Les particularités de la société en commandite par actions au regard des conflits d'agence », [En ligne] halshs-00807573, version 1-4.
- COLLI Andrea, 2003, *The History of Family Business 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press.
- COLLI Andrea, ROSE Mary, 2008, « Family Business », in JONES Geoffrey, ZEITLIN Jonathan (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, p. 195-196.
- CROUZET François, 1995, « Rôle et géographie des dynasties d'affaires », *Entreprises et Histoire*, n° 9, p. 5-11.



- DAUMAS Jean-Claude, 1999, *L'amour du drap. Blin & Blin, 1827-1975, Histoire d'une entreprise lainière familiale*, Besançon, PUFC.
- 2004, *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, PUFC.
  - 2010, « Eugène Schueller » et « François Dalle », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Chatriot Alain, Fraboulet Danièle, Fridenson Patrick, Joly Hervé, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 649-651 et 208-211.
  - 2012, « Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010 : recrutement, gouvernance, gestion et performances », *Vingt-tième siècle. Revue d'histoire*, n° 114, p. 33-51.
- DESSAUX Pierre-Antoine, 2010, « Antoine Riboud, 1918-2002 », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Chatriot Alain, Fraboulet Danièle, Fridenson Patrick, Joly Hervé, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 594-596.
- DONNET Pierre-Antoine, 2008, *La Saga Michelin*, Paris, Seuil.
- Entreprendre en Limousin*, 1995, Montluçon, Vie et Entreprise.
- FRABOULET Danièle, 2010, « Famille Dassault », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Chatriot Alain, Fraboulet Danièle, Fridenson Patrick, Joly Hervé, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 214-217.
- GOBIN Bertrand, 2006, *Le Secret des Mulliez*, Rennes, Éditions La Borne Seize.
- GORDON Grant et NICHOLSON Nigel, 2008, *Family Wars*, Londres, Kogan Page.
- HAU Michel, STOSKOPF Nicolas, 2005, *Les dynasties alsaciennes*, Paris, Perrin.
- JOLY Hervé, 2010, « Famille Lescure », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Chatriot Alain, Fraboulet Danièle, Fridenson Patrick, Joly Hervé, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 425-427.
- 2013, *Diriger une grande entreprise au XX<sup>e</sup> siècle. L'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François Rabelais.
- KERDELLANT Christine, 2000, *Le Prix de l'incompétence*, Paris, Éditions Denoël.



- LOUBET Jean-Louis, 2009, *La Maison Peugeot*, Paris, Perrin.
- MARSEILLE Jacques, 2004, *Les Wendel, 1704-2004*, Paris, Perrin.
- MARTIN Marc, 2010, « Marcel Bleustein Blanchet », in DAUMAS Jean-Claude (dir.) en collaboration avec Chatriot Alain, Fraboulet Danièle, Fridenson Patrick, Joly Hervé, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, p. 97-99.
- MAURY Benjamin, 2006, « Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations », *Journal of Corporate Finance*, n° 12, p. 321-341.
- MENTHON Pierre-Henri (de), TRÉGUIER Éric, 2004, *Ces 200 familles qui possèdent la France*, Paris, Hachette Littératures/Challenge.
- MORIN François, 1974, *La structure financière du capitalisme français*, Paris, Calmann-Lévy.
- SRAER David, THESMAR David, 2007, « Performance and behavior of family firms : evidence from the French stock market », *Journal of the European Economic Association*, vol. 5, n° 4, p. 709-751.
- TOMASETTI Arnaud, 2004, *La société en commandite par actions (SCA) dans le groupe Pinault, analyse de l'utilisation d'une forme sociale originale dans une stratégie de groupe*, DEA de droit des affaires, Strasbourg, Université Strasbourg III.
- VIÉNOT Pascal, 2007, *La Gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, Paris, Éditions d'organisation/IFA.