l'École de Paris du management

L'affectif et le rationnel dans la gouvernance des entreprises familiales

par

Gérard Hirigoyen
Professeur émérite, université de Bordeaux

En bref

Pour affirmer leur différence, les PME et ETI ont besoin d'une gouvernance de long terme, mais ce n'est pas facile lorsqu'on dépend de fonds dont l'horizon se limite à cinq ou sept ans : les choix doivent leur être expliqués de façon souvent chiffrée, alors que les projets de long terme relèvent plutôt du pari difficilement probabilisable. C'est pourquoi les entreprises familiales ont un avantage : elles voient naturellement à long terme parce que l'avenir de l'entreprise est aussi celui des générations suivantes. L'affectif des relations familiales et le rationnel du management se combinent pour permettre de belles aventures. Mais l'affectif peut dériver : des divergences, voire des jalousies, peuvent devenir de lourds handicaps. Gérard Hirigoyen, dont les travaux sur les entreprises familiales font référence, illustre les vertus et les dérives de la relation entre rationnel et affectif, et la façon dont les chartes familiales peuvent limiter les risques associés à ce type d'entreprises.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat
Séminaire animé par Michel Berry

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec l'UIMM et La Fabrique de l'industrie.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé[1] • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR[2] • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Pour toute reproduction, totale ou partielle, contacter l'École de Paris du management
Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org

J'ai consacré quarante années de mes travaux de recherche à l'entreprise familiale, peut-être parce que j'en suis issu et que j'ai pu observer de moi-même les forces et les faiblesses de ce type d'organisation. Les réflexions que je vais vous présenter proviennent à la fois de ces travaux de recherche et des activités de conseil que je mène avec Pascale Weber auprès d'entreprises familiales.

Un concept difficile à définir

La littérature classique fait la part belle à la description des entreprises familiales à travers, par exemple, *Germinal* de Zola (1885), *Les Buddenbrook* de Thomas Mann (1901), ou encore *Les Grandes Familles* de Maurice Druon (1948). Par ailleurs, le capitalisme familial a fait l'objet, depuis longtemps, de nombreuses publications. En revanche, la prise en compte explicite de la dimension familiale dans l'analyse du fonctionnement des entreprises est assez récente.

La France a longtemps boudé les entreprises familiales, sans doute à cause du mythe des "deux cents familles" accusées, dans les années 1930, de contrôler les destinées du pays. Désormais, les entreprises familiales sont encensées et suscitent un grand intérêt, justifié par la place qu'elles occupent dans notre économie. Selon des statistiques récentes, environ 7 ETI et PME sur 10 seraient des entreprises familiales.

Ce concept n'est cependant pas très précis. Non seulement l'expression "entreprise familiale" désigne aussi bien des grands groupes, comme Auchan, Bonduelle ou Pernod Ricard, que des petites et moyennes entreprises régionales, comme Adam au Pays basque ou Catherineau en Gironde, mais elle peut signifier tantôt que le capital de l'entreprise est contrôlé par la famille, tantôt que la famille joue un rôle central dans le management, ou simplement qu'il existe un lien étroit entre la famille et l'entreprise.

L'entreprise familiale à l'interface de deux fonctionnements différents

À défaut de pouvoir définir précisément ce qu'est une entreprise familiale, je propose de l'appréhender à travers deux séries de critères qui caractérisent sa dualité et sa spécificité.

La dualité

L'entreprise familiale se trouve à l'interface entre deux types d'organisation très différents, la famille et l'entreprise. L'univers de la famille est structurellement dominé par l'émotivité, et celui de l'entreprise, par la rationalité. Les valeurs de la famille sont l'affectivité, la procréation, la sécurité et la tradition, alors que celles de l'entreprise sont le profit, la croissance, la compétitivité et le changement. Les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont ; ceux de l'entreprise, pour ce qu'ils font.

Le fait que l'entreprise familiale relève de ces deux types d'organisation se traduit par une gouvernance bicéphale, celle de la famille et celle de l'entreprise. Dans mes activités de conseil, je plaide toujours pour que le dirigeant de l'entreprise ne soit pas le dirigeant du conseil de famille. Je ne suis malheureusement pas toujours entendu…

Cette première dualité en induit une deuxième, le fait que l'entreprise familiale poursuit des objectifs à la fois monétaires et non monétaires, ce qui a des conséquences sur l'actionnariat. Dans une entreprise familiale, les actionnaires ne sont pas homogènes et n'ont pas tous les mêmes attentes.

S'y ajoute une troisième dualité, la coexistence d'un capital financier et d'un capital émotionnel. La valeur totale d'une entreprise familiale est égale à sa valeur financière (c'est-à-dire sa valeur de marché) à laquelle s'ajoute sa valeur émotionnelle. C'est le comte Alexandre de Lur Saluces, ancien propriétaire du château d'Yquem,

qui m'a fait comprendre ce que représente la valeur émotionnelle dans la valeur totale d'une entreprise familiale. Lorsque, au sein de l'actionnariat de cette entreprise, les actionnaires qui privilégiaient la valeur financière l'ont emporté sur ceux qui n'accordaient d'importance qu'à la valeur émotionnelle, le château familial a été vendu à LVMH.

Il existe des cas dans lesquels l'organisation familiale et l'organisation entrepreneuriale sont complètement enchevêtrées. Cette situation s'observe surtout dans les premiers temps de l'entreprise. Progressivement, les deux types d'organisation se séparent. Dans la situation la plus classique, le système est équilibré. Si la séparation se poursuit, on peut parler d'un "système désengagé" : la famille d'un côté, l'entreprise de l'autre. La valeur émotionnelle de l'entreprise n'est évidemment pas la même dans ces différents cas.

La dernière forme de dualité que j'ai identifiée dans ce type d'organisation concerne la propriété de l'entreprise. La propriété de contrôle est strictement liée au pourcentage d'actions que les membres de la famille détiennent. Il existe aussi une propriété psychologique ou émotionnelle, celle qui permet à un enfant, membre de la famille, d'affirmer : « *C'est notre entreprise.* » Si l'un des actionnaires considère qu'une décision porte atteinte à sa propriété psychologique ou émotionnelle, cela peut le conduire à des réactions émotionnelles négatives.

La spécificité

À ces critères fondés sur la dualité de l'entreprise familiale s'ajoutent des critères relatifs à sa spécificité.

L'entreprise familiale est un nœud entre différents liens, notamment financiers, culturels... mais aussi émotionnels. On parle, à son sujet, d'*arène émotionnelle*. Les membres de la famille ressentent beaucoup d'attentes différentes et, lorsque celles-ci ne sont pas satisfaites, cela déclenche énormément d'émotions.

Ce type d'entreprise développe aussi une culture spécifique, constituée des valeurs partagées entre ses membres. Transmises de génération en génération, ces dernières sont cruciales pour souder l'entreprise. Lorsque celle-ci connaît des turbulences, les anciens cherchent à resserrer les liens en rappelant ces valeurs.

La troisième spécificité de ces entreprises est un actif intangible qui naît des relations particulières entre les membres de la famille, mais aussi de l'histoire de l'entreprise et de son mode d'organisation. C'est ce que l'on appelle le *familiness*. Par exemple, la maison Adam, à Saint-Jean-de-Luz, fabrique, encore aujourd'hui, les mêmes macarons que ceux qu'elle a offerts au roi Louis XIV lors du mariage de ce dernier, en 1660. Seuls quelques membres de la famille, ceux qui gèrent directement l'entreprise, se transmettent, de génération en génération, le secret de fabrication qui fait toute la valeur de cette activité. Ce "capital social", au sens propre, donne aux entreprises familiales un avantage compétitif par rapport aux entreprises managériales. Cela ne vaut, toutefois, qu'aussi longtemps que les membres de la famille continuent à bien s'entendre. En cas de conflit, cette valeur spécifique peut être détruite.

Homo œconomicus et *homo familiae*

Alors que l'*homo œconomicus* est, en principe, un acteur rationnel qui n'éprouve aucune émotion, que ce soit sur le plan individuel ou collectif, celui que je définis comme l'*homo familiae* (qui, au passage, peut être une femme aussi bien qu'un homme) ressent des émotions et poursuit des objectifs à la fois monétaires et non monétaires.

Contrairement à l'*homo œconomicus*, l'*homo familiae* est inséré dans un échange intergénérationnel qui s'inscrit dans le temps long. Il est à la fois héritier et, si tout se passe bien, transmetteur de l'entreprise familiale.

Lorsqu'il est le dirigeant de l'entreprise, l'*homo familiae* est amené à prendre des décisions telles que l'acquisition ou la cession d'actifs, l'internationalisation des activités, ou encore la transmission de l'entreprise. Dans une entreprise managériale, par exemple, lorsque le dirigeant décède, 50 candidats espèrent pouvoir s'emparer de son poste. La sélection de l'heureux élu sera opérée de la façon la plus rationnelle possible. Dans une entreprise familiale, le choix du successeur est une décision chargée d'émotions.

Le stock émotionnel

Toute décision stratégique engendre des émotions parmi les membres de l'entreprise, mais celles-ci dépendent moins de l'événement lui-même que de la représentation que s'en fait chaque individu. La même décision ne provoque donc pas les mêmes émotions chez tous les membres de l'entreprise. Par exemple, lorsque l'entreprise cède une partie de ses actifs, notamment lorsqu'il s'agit d'une activité qui avait été créée par le fondateur, certains protestent (« *Vous vous rendez compte ? C'est un crime de lèse-majesté !* ») quand d'autres, souvent parmi les plus jeunes, considèrent qu'il est normal de se séparer d'une activité qui coûte plus qu'elle ne rapporte.

Au fil du temps, ces émotions différentes ont tendance à créer des clans au sein de l'entreprise familiale. Le moment de la succession, particulièrement sensible, est propice à une guerre de clans entre ceux qui estiment que le choix du successeur est pertinent, et les autres.

De même, l'internationalisation des activités n'est pas vécue de la même manière par tous les membres de la famille. Certains sont enthousiastes, d'autres sont inquiets et préfèrent le statu quo. La peur est une émotion que l'on rencontre très fréquemment dans les entreprises familiales : « *Il ne faut rien toucher, rien changer !* »

J'ajoute que les membres de la famille ne sont pas les seuls à éprouver des émotions : il en va de même pour les membres non-familiaux. À ce sujet, on peut parler d'une *mosaïque émotionnelle*, qui constitue la carte d'identité émotionnelle de l'entreprise à un moment donné.

Il est possible de repérer et de cartographier les différentes émotions, positives et négatives, qui traversent une entreprise. Lorsque le stock émotionnel global est à valence positive, c'est-à-dire lorsque les émotions positives l'emportent sur les émotions négatives, ce stock constitue une ressource stratégique, créatrice de valeur pour l'entreprise familiale, à la fois sur le plan économique et financier, et sur le plan socio-émotionnel. Lorsque sa valence est négative, les conflits familiaux se multiplient. Ils engendrent de nombreux coûts, que l'économiste Henri Savall appelait *coûts cachés* et qui détruisent une partie de la valeur de l'entreprise.

C'est pourquoi, dans la liste des risques affectant une entreprise familiale, je recommande d'intégrer les risques émotionnels que peuvent faire naître les décisions du dirigeant. Celui-ci doit tenir compte de son propre état émotionnel, mais aussi anticiper les émotions que vont générer ses décisions parmi les membres de l'entreprise, ainsi que l'influence que ces émotions sont susceptibles d'exercer, en retour, sur son système décisionnel. Il peut aussi se servir de ces émotions comme d'un outil lui permettant de mener à bien sa stratégie.

Le conseil de famille

J'ai indiqué que la dualité de l'entreprise familiale devait se traduire par une gouvernance bicéphale, mais souvent, malheureusement, seule la partie entreprise est dotée d'une gouvernance : le conseil d'administration. Dans les entreprises auprès desquelles j'interviens, je plaide pour la création d'un conseil de famille, qui est le pendant, pour le côté familial, du conseil d'administration.

Le choix des personnes siégeant au sein du conseil de famille s'effectue en fonction de critères variables. Dans certains cas, les critères sont très sélectifs : seuls sont admis les actionnaires "de sang", c'est-à-dire les descendants du fondateur. D'autres conseils de famille accueillent aussi les "pièces rapportées", avec l'idée qu'« *on les contrôle mieux quand elles sont dedans que quand elles sont dehors* »… D'autres encore sont beaucoup plus ouverts : tous les membres de la famille en font partie par principe, ce qui, à mon sens, est la pire des solutions.

La composition du conseil de famille suscite toujours beaucoup de tensions (« *Je suis d'accord pour l'intégrer, lui, mais alors elle, c'est non !* »). A contrario, une fois que l'on a réussi à réguler les émotions des uns et des autres, on peut considérer qu'une grande partie du travail a été fait.

La charte familiale

Le premier rôle du conseil de famille est de participer à la rédaction de la charte familiale. Ce document a essentiellement une valeur morale, et non juridique. Toutefois, si on lui adjoint un pacte d'associés, l'ensemble prend une valeur juridique.

Laisser du temps au temps

La charte familiale est un code de bonne conduite dans lequel sont évoqués l'ensemble des aspects concernant la vie de la famille en rapport avec l'entreprise. À mes yeux, le processus qui conduit à sa rédaction et à son adoption est encore plus important que le document lui-même.

Pour la pleine réussite de ce processus, il vaut mieux s'inscrire dans une conception "orientale" du temps : ne pas se presser, prendre le temps de discuter, voire de s'engueuler. Certaines chartes familiales comportent 25 articles, tous adoptés après un accouchement dans la douleur. Peu importe : seul le résultat compte. Dès qu'un article est adopté, il doit être signé. Il est en effet important de tout cadenasser afin de protéger l'entreprise, car l'amour est "élastique" : il vient, il va…

Les différents articles

Au début de la charte familiale sont rappelées les valeurs de l'entreprise, celles auxquelles on se réfère lorsque des difficultés surgissent.

L'un des articles les plus importants est celui qui traite du recrutement des membres de la famille dans l'entreprise. Un choix fondé sur l'émotionnel entraînera des coûts cachés pour l'entreprise ainsi qu'une perte de légitimité pour le dirigeant, si le recrutement apparaît inéquitable aux yeux des non-membres de la famille. Le fait de se mettre d'accord sur une liste de critères figurant dans la charte familiale simplifie grandement les décisions ultérieures.

Un autre article majeur est celui qui concerne la transmission de l'entreprise. Il doit être rédigé longtemps avant le moment prévisible de la succession. En effet, une reprise ou une transmission "à chaud" sont très difficiles à mener à bien. Récemment, le dirigeant d'une PME familiale de Gironde, très florissante et bien ancrée dans son territoire, est mort subitement, lors d'un accident de la route. Comme chacun de nous a tendance à se croire éternel, rien n'avait été prévu pour sa succession. Or, ce dirigeant, comme bien souvent, était un homme-orchestre au sein de son entreprise. Celle-ci a donc été profondément déstabilisée par sa disparition. Une guerre interne a éclaté et l'entreprise a fini par disparaître.

L'un des rôles de la charte familiale est d'anticiper et de gérer le passage de relais. Elle peut, notamment, prévoir des compensations financières pour les candidats à la succession qui ne seront pas retenus. Le plus important est que personne ne sorte frustré et humilié du processus de transmission.

Idéalement, l'article concernant la succession doit être adopté dix à quinze ans à l'avance. La personne désignée ne doit pas hésiter à quitter l'entreprise pour aller faire ses armes ailleurs, puis revenir douze ou dix-huit mois avant le moment de la succession. Elle doit en effet démontrer sa légitimité aux yeux des membres de l'entreprise, car celle-ci ne se décrète pas.

Des entreprises résilientes

Les entreprises familiales sont celles qui se sont montrées les plus résilientes lors de la crise du Covid-19. De façon générale, elles traversent mieux le temps et les épreuves que les autres. L'association des Hénokiens rassemble des entreprises de plus de 200 ans dont 50 % du capital ou des droits de vote sont détenus par la famille du fondateur, et dont un membre de cette dernière participe à la direction. L'une des explications à leur longévité est leur talent pour réguler les émotions.

Aujourd'hui, les entreprises familiales sont confrontées à l'évolution de la notion de famille. Des modèles familiaux nouveaux viennent se greffer au modèle traditionnel, ce qui crée parfois des difficultés dans la cohabitation entre générations. La régulation des émotions a de beaux jours devant elle !

Débat

Le pire et le meilleur

Un intervenant : *L'un des avantages de l'entreprise familiale est qu'elle permet de voir loin, mais, en contrepartie, la gestion des affects semble un véritable boulet ! Le dirigeant d'une entreprise financée par des fonds ou cotée en Bourse a déjà beaucoup à faire. Le patron d'une entreprise familiale supporte la même charge, à laquelle s'ajoute toute cette gestion émotionnelle.*

Gérard Hirigoyen : L'entreprise familiale pose effectivement beaucoup de problèmes liés à l'affect, mais cela se gère. Dès lors que la gouvernance familiale est bien organisée, toutes les décisions ayant un impact sur la famille sont examinées, en premier lieu, par le conseil de famille. Une fois adoptées et, éventuellement, modifiées, elles sont présentées au conseil d'administration.

Int. : *Dans l'une des séances de ce séminaire, un dirigeant d'entreprise familiale nous a expliqué que, chez lui, les conseils d'administration se déroulaient autour d'un déjeuner, et qu'ils étaient donc relativement rapides…*

G. H. : Dans ce cas, c'était de l'informel. On ne peut pas parler d'une véritable gouvernance.

Int. : « Un homme sans défaut est comme une montagne sans crevasse. Il ne m'intéresse pas », *disait le poète René Char. Merci d'avoir présenté les entreprises familiales avec leurs crevasses et, en particulier, avec leurs "stocks émotionnels".*

J'ai assisté à l'enterrement du dirigeant d'une vieille entreprise du Maine-et-Loire. À cette occasion, son fils cadet m'a confié qu'avant de mourir, son père lui avait dit : « Pardon d'avoir choisi le mauvais fils. » *Il parlait de son fils aîné, qui avait coulé l'entreprise.*

J'enseigne dans une école de commerce et mes collègues me reprochent de donner une trop grande place aux émotions dans les business cases *d'entreprises familiales que je présente aux étudiants :* « Essaie d'être plus objectif ! » *En réalité, les histoires des entreprises familiales ruissellent d'émotions. Si on les "javellise" pour obtenir l'imprimatur des dirigeants, elles s'avèrent manquer de vérité et de profondeur. Du reste, lorsque les dirigeants en question se livrent à des confidences, ils évoquent ces moments clés qui structurent la vie de l'entreprise.*

Bien sûr, toutes ces émotions rendent sans doute la gestion d'une entreprise familiale plus complexe que celle d'une entreprise managériale, mais elles la font aussi plus humaine et plus efficace, du moins quand l'entreprise va bien. En contrepartie, quand elle va mal, sa gestion est encore plus délicate que celle d'une entreprise managériale…

Actifs et non-actifs

Int. : *Dans de nombreuses entreprises familiales, dont la mienne, les parents décident, soi-disant pour être équitables, d'accorder la même part du capital à ceux de leurs enfants qui travaillent dans l'entreprise, et génèrent ainsi de la valeur, qu'à ceux qui se contentent de toucher les dividendes. C'est profondément injuste.*

Int. : *Le dirigeant que j'ai cité tout à l'heure avait fixé une autre règle : seuls ceux qui travaillaient dans l'entreprise pouvaient en être actionnaires.*

L'ouverture du capital

G. H. : Il existe bien d'autres situations problématiques. Dans les PME familiales, une question récurrente est l'insuffisance des fonds propres. L'ouverture du capital à des actionnaires extérieurs à la famille, même minoritaires, se heurte à la crainte du dirigeant et des actionnaires familiaux de perdre une partie de leur pouvoir. On est dans le psychologique, et non dans le rationnel. Il est vrai qu'il existe des coalitions d'intérêts contre les dirigeants. Un actionnaire minoritaire peut "s'acoquiner" avec des membres de la famille hostiles à l'équipe en place.

À l'époque où je travaillais avec Siparex, une société régionale de capital-investissement, je me suis beaucoup intéressé à la loi Monory du 13 juillet 1978. René Monory, ministre de l'Économie sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, avait pris conscience de l'insuffisance des fonds propres des entreprises moyennes, notamment familiales. La loi qu'il a portée a créé deux instruments pour pallier cette difficulté. Le premier, les "actions à dividende prioritaire sans droit de vote", était destiné à rassurer les familles. Malheureusement, la loi prévoyait, en cas de non-versement de dividendes pendant trois années consécutives, que ces actionnaires non familiaux retrouvent leur droit de vote. En conséquence, ce dispositif n'a eu aucun succès. Le deuxième outil proposé, des "prêts participatifs", posait un problème de calcul du ratio des fonds propres. Ces prêts étaient assimilés à des fonds propres, mais devaient néanmoins être remboursés, ce qui est contradictoire. C'est à cette occasion qu'est apparue l'expression de "quasi-fonds propres"…

L'acte fondateur de l'entreprise familiale

Int. : *J'imagine que la première version de la charte familiale est écrite par le fondateur de l'entreprise. Comment évolue-t-elle au fil du temps et des générations qui se succèdent ?*

G. H. : Pendant près de quinze ans, j'ai travaillé aux côtés d'Yvon Gattaz, au sein de l'ASMEP (Association des moyennes entreprises patrimoniales). Il estimait qu'une entreprise ne devient familiale qu'à la deuxième génération, et je suis d'accord avec cette analyse. Au départ, on parle d'une affaire de famille, ou d'une entreprise à capitaux familiaux, qui peut d'ailleurs être vendue avant d'avoir le temps de devenir une entreprise familiale. L'acte fondateur de l'entreprise familiale est la première transmission intervenant au sein de la famille. C'est à cette occasion, généralement, que se constitue un conseil de famille.

Le fondateur, s'il est encore là, est évidemment membre du conseil et contribue, à ce titre, à la première rédaction de la charte familiale, mais celle-ci n'est pas gravée dans le marbre. Elle peut évoluer dans le temps, ne serait-ce que parce que la composition du conseil de famille change. De nouveaux membres le rejoignent, d'autres doivent le quitter, à la suite d'un divorce, par exemple (un gendre qui cesse de l'être sera amené à quitter le conseil de famille), ou, bien sûr, en cas de décès.

La gouvernance du conseil de famille

Int. : *Comment les décisions se prennent-elles au sein du conseil de famille ? À l'unanimité, à la majorité simple, à la majorité qualifiée ?*

G. H. : Les décisions sont prises à la majorité. Certaines bénéficient de l'unanimité, et c'est tant mieux, mais ce n'est pas une règle. Lorsqu'un article n'obtient pas la majorité, on l'écarte et on en propose un autre, jusqu'à ce qu'une majorité se dégage. Le conseil de famille est une instance de dialogue. C'est précisément ce qui lui permet de réguler les émotions, à condition de s'en donner le temps.

Int. : *À mon avis, le secret du bon fonctionnement d'un conseil de famille est que celui-ci puisse s'appuyer sur un médiateur extérieur…*

G. H. : C'est le rôle que nous jouons, Pascale Weber et moi-même, auprès des entreprises familiales dans lesquelles nous intervenons. Nous animons le conseil de famille, mais nous ne participons naturellement pas aux votes. Nous nous contentons de faire des suggestions, notamment sur la rédaction des articles de la charte, et notre seul objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise. C'est ce qui nous permet d'obtenir et de conserver la confiance de nos clients.

La transmission

Int. : *Certains dirigeants très charismatiques reportent continuellement le moment de laisser leur place, au risque de décourager leurs successeurs potentiels qui, entre-temps, sont passés à autre chose. D'autres dirigeants, qui souhaiteraient réellement transmettre leur entreprise, ne trouvent pas de candidat au sein de leur famille. La jeune génération, souvent dégoûtée par ce qu'elle a perçu de l'entreprise et des conflits familiaux que celle-ci a provoqués, a tendance à fuir cette responsabilité.*

G. H. : Le comportement des dirigeants est souvent source de biais dans la perception de l'entreprise. Certains semblent se croire éternels et, faute de se montrer raisonnables, risquent de décourager la génération suivante. Il y a quelques années, à l'occasion d'une conférence sur les problèmes de succession, l'un des participants m'a confié qu'il avait mieux compris, en m'écoutant, les erreurs qu'il avait faites : « *Je disais toujours à mon fils : "l'entreprise sera pour toi", mais il voyait le temps passer et il a fini par se dégoûter.* »

D'autres annoncent qu'ils s'en vont, mais ne partent pas vraiment. J'ai vu un dirigeant désigner comme son successeur le plus incompétent de ses enfants, vraisemblablement dans l'objectif de rester aux commandes…

D'autres, comme vous le soulignez, sont réellement désireux de rendre les clés, mais ne trouvent pas preneur parmi leurs enfants. Dans ce cas, je conseille de tenter un saut générationnel. Le dirigeant peut essayer d'identifier, parmi ses cadres supérieurs, quelqu'un qui a fait preuve d'une fidélité exemplaire à l'entreprise et lui en confier la direction. Pendant ce temps, la famille conserve le pouvoir de contrôle, en attendant que la génération suivante prenne le relais. On a même vu, avec Pierre-Emmanuel Taittinger, le cas d'un petit-fils du fondateur qui a réussi, grâce à un remarquable tour de table, à reprendre les rênes de l'entreprise familiale qui venait d'être cédée à un fonds d'investissement américain.

À défaut, il est également possible de recourir à un *LMBO* (*Leveraged Management Buy-Out*) pour permettre à un ou à plusieurs des cadres de racheter l'entreprise.

La présidence du conseil de famille

Int. : *Vous recommandez que le conseil de famille et le conseil d'administration soient présidés par deux personnes différentes. Comment celles-ci interagissent-elles et, au bout du compte, qui détient le pouvoir de décision ?*

G. H. : Le fait qu'un même membre de la famille préside le conseil d'administration et le conseil de famille risque de le fragiliser dans sa fonction de dirigeant de l'entreprise. S'il se fait contester dans le cadre du conseil de famille, par exemple, cela laissera des traces lorsqu'il présentera des projets ou des résolutions au conseil d'administration. Il est préférable qu'il reste au-dessus de la mêlée.

Dans la mesure où le rôle du conseil de famille est de réguler les émotions, il est souhaitable qu'il soit présidé par une personne qui est respectée par l'ensemble de la famille. Ce sera, de préférence, une personne d'un certain âge plutôt qu'un membre de la jeune génération, qui risque de servir de punching-ball ! Choisir une femme (par exemple la mère du dirigeant de l'entreprise) peut être une bonne idée, car une femme s'expose moins qu'un homme à se faire insulter. Au Pays basque, j'ai vu des grands-mères présider avec talent le conseil de famille !

En tout cas, je plaide pour que ni le fondateur ni le dirigeant de l'entreprise n'occupent cette fonction.

Gucci et les clusters italiens

Int. : *Les entreprises familiales allemandes ou italiennes présentent-elles des particularités ?*

G. H. : Je connais mal les entreprises familiales allemandes, mais je me suis beaucoup intéressé aux italiennes. Le cas de la famille Gucci est emblématique d'une histoire dans laquelle les émotions l'ont emporté sur toute rationalité. Le fondateur, qui avait commencé comme portier dans un grand hôtel, a toujours entretenu les rivalités entre ses enfants afin de mieux régner sur eux, et le dernier héritier, Maurizio Gucci, a été assassiné sur ordre de son ex-épouse. L'entreprise appartient aujourd'hui au groupe Kering.

Ce sont toutefois surtout les petites et moyennes entreprises familiales italiennes, très encastrées dans leurs territoires, qui ont retenu mon attention, car elles ont développé avant tout le monde l'idée de districts et de clusters, que l'on retrouve dans le Pays basque espagnol.

Cela dit, l'entreprise familiale présente à peu près les mêmes caractéristiques dans tous les pays. Il en existe 50 définitions, ce qui signifie qu'il n'en existe aucune ; en revanche, les critères que j'ai évoqués sont valables partout.

© École de Paris du management – 60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06
Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org – www.ecole.org

Présentation de l'orateur

Gérard Hirigoyen : Agrégé de sciences de gestion, il est professeur émérite de l'université de Bordeaux, président honoraire de l'université de Bordeaux IV et ancien président du Conseil supérieur des universités en sciences de gestion. Il est également président-fondateur du CREFE (Centre de recherche sur les entreprises familiales et entrepreneuriales). Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages consacrés majoritairement aux entreprises familiales et à leur gouvernance.

Diffusion en novembre 2026

Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions du séminaire Aventures industrielles sur notre site www.ecole.org.