

Famille et Entreprise

Focus sur les entreprises familiales

Selon Charles Péguy, les vrais aventuriers des temps modernes sont les pères de famille¹. A la lumière de cet aphorisme, il faut bien convenir que, pour prendre le risque d'être tout à la fois père de famille et chef d'entreprise, il faut être animé d'un esprit d'aventure doublement déterminé.



ne fait que démentir cette vision caricaturale. De nombreuses études récentes soulignent la place déterminante que ces entreprises occupent dans les économies nationales. Et cela est vrai dans tous les pays. A vrai dire, ce n'est guère surprenant : où qu'on se tourne, la famille demeure la structure sociale la plus universelle

Et pourtant, les entreprises familiales n'ont pas toujours bonne presse. Longtemps, on ne s'y est intéressé que pour dénoncer leur conservatisme archaïque, le népotisme qu'elles entretiennent, les conflits qui les déchirent. Dans la littérature grand public, il n'est question que de divorces retentissants, de frères ennemis, de successeurs incompetents qui se sont contentés de naître avant de dilapider l'héritage reçu². Or, l'analyse économique

et la plus pérenne. Il n'est pas étonnant que de la même façon les entreprises familiales se présentent comme le type dominant d'organisation économique à l'échelle internationale. Partout dans le monde, leur contribution à la création de richesses, à la vitalité de l'emploi, à la performance des résultats de l'activité est majeure. On peut visualiser le rôle essentiel des entreprises familiales en Europe dans les figures suivantes :

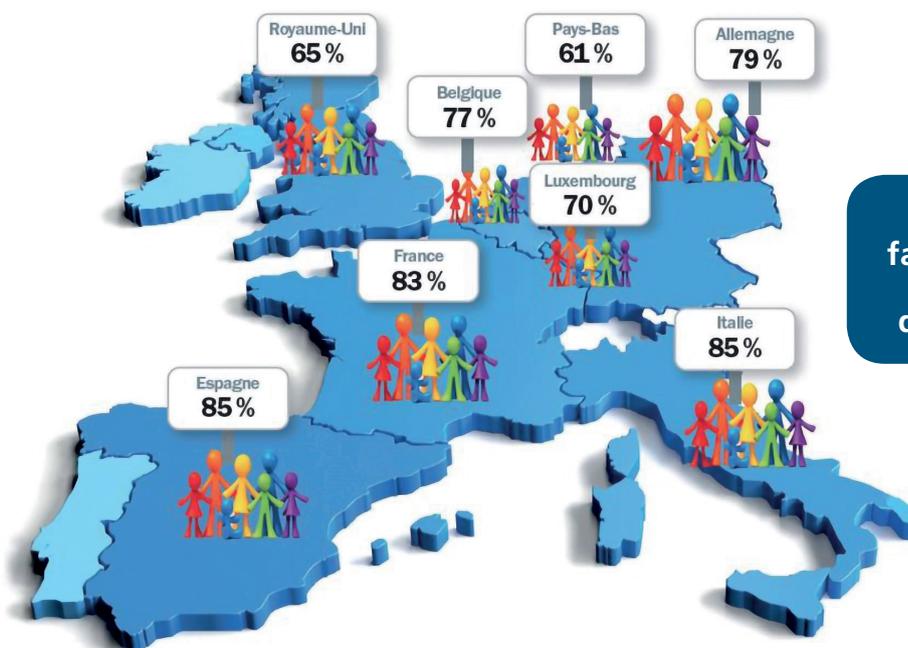
Tableau : le poids des entreprises familiales dans l'économie par région³

Pays	Proportion dans les entreprises	Contribution au PIB	Contribution à l'emploi
USA	95%	57%	50%
Europe	60%	50%	40 à 50%
France	83%	60%	49%
Allemagne	79%	66%	44%
Belgique	77%	33%	45%
Italie	85%		52%
Suède	79%	65%	61%
Finlande	91%		41%

¹ « ... les pères de famille, ces grands aventuriers des temps modernes. », Ch. Péguy, Victor-Marie, Comte Hugo, Les cahiers de la quinzaine XII-1, 1910, Œuvres en prose complètes, tome III, p. 330, Éd. Gallimard, Coll. La Pléiade, 1992.

² On trouve un bon exemple de ce regard désabusé dans l'ouvrage coécrit par Mmes Raphaëlle Bacqué et Vanessa Schneider, *Successions, L'argent, le sang et les larmes*, Albin Michel, 2022.

³ Enquête du cabinet PricewaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales 2007/08



Part des entreprises familiales pour l'ensemble de la population des entreprises par pays.

Aux États-unis, la proportion des entreprises familiales dans l'ensemble des entreprises dépasse 90 %. Elles fournissent près de 57 % du PIB et représentent 50 % de l'emploi salarié. En Europe, comme on le voit dans le schéma ci-dessus, la situation est assez contrastée selon les pays. Cependant, au total, les entreprises familiales constituent 60 % de l'ensemble, produisent près de 50 % du PIB de l'Union et représentent entre 40 et 50 % des emplois du secteur privé. En France, ces proportions s'élèvent à 60 % du PIB et près de la moitié des emplois. De même, en Allemagne, 66% du PIB provient de ce type de structures qui assurent 44 % de l'emploi. En Italie, les entreprises familiales fournissent 52 % des emplois. Ces proportions s'accroissent encore si on regarde la Suède ou la Finlande⁴. Bref, l'économie mondiale dépend très largement du dynamisme des familles qui s'investissent dans une activité productive.

A quoi reconnaît-on une entreprise familiale ?

Mais d'abord de quoi parlons-nous ? Qu'appelle-t-on une entreprise familiale et comment la caractériser ? Intuitivement, on la perçoit comme une PME : une entreprise individuelle de taille modeste. A vrai dire, on

est même tenté de renverser la proposition. Créer sa propre entreprise représente une telle aventure, aussi bien en temps consacré qu'en investissement personnel et financier, qu'elle ne peut guère rester longtemps solitaire. Inévitablement le moment viendra où toute la famille s'y trouvera d'une manière ou d'une autre entraînée. Et de fait, la grande majorité de ces entreprises sont de petites structures qui ne dépassent pas une dizaine de salariés, voire moins : un bar-tabac, un restaurant, un commerce de détail...

Cependant, elles sont en réalité d'une très grande diversité quant à leur taille, comme aussi quant à leur activité. La banque Rothschild, Michelin, LVMH, Carrefour, mais aussi Fiat en Italie, BMW en Allemagne, Samsung en Corée sont emblématiques des succès et de la durabilité que peuvent atteindre certaines d'entre elles. On les trouve dans tous les secteurs de la production. Des études récentes montrent en particulier qu'aujourd'hui elles s'installent avec succès dans celui des nouvelles technologies. Par conséquent ce ne sont ni la taille ni la spécialisation qui définissent une entreprise familiale, mais très logiquement l'intensité des liens qui relient l'entreprise à une famille, plus précisément l'implication de la

⁴ Family Business Network 2008

famille dans la propriété, dans le contrôle et dans la gouvernance de l'entreprise. La commission européenne a en ce sens proposé une définition qui repose sur deux critères. L'entreprise familiale est celle dans laquelle la propriété dans une entreprise individuelle, la majorité des droits de vote dans une entreprise en forme sociale est détenue, directement ou indirectement, par le fondateur ou ses descendants, et où l'un des membres de la famille au moins est engagé dans la gouvernance⁵. Mais ces critères, qui ont le mérite d'une certaine précision, sont insuffisants à rendre compte de la spécificité de ces firmes. L'élément essentiel qui les caractérise est qu'elles s'inscrivent dans la durée, et même dans la longue durée. En ce sens, beaucoup d'économistes considèrent qu'elles ne méritent ce qualificatif de « familiales » qu'à la condition d'avoir déjà franchi au moins une fois le cap d'une génération. De son côté, Yvon Gattaz, fondateur du mouvement ETHIC (Entreprises de taille humaine indépendantes et de croissance), insiste sur ce que l'entreprise familiale est celle que son dirigeant a *l'intention* de transmettre à l'intérieur de sa famille. C'est justement cette perspective de long terme qui en fait la force particulière⁶.

Et le long terme peut être parfois très long. C'est ainsi que la plus ancienne entreprise au monde est une auberge japonaise, nommée Hoshi Ryokan, qui a été fondée en 717 et est actuellement dirigée par... la quarante-sixième génération⁷ ! En France, la première joaillerie du monde a été fondée en 1613

par la famille Mellerio qui la dirige toujours depuis quinze générations⁸. L'association des Hénokiens rassemble ainsi cinquante-six entreprises établies en Europe et au Japon, toutes fondées il y a plus de deux cents ans⁹. Pareille longévité atteste à tout le moins d'une forte résilience et d'une capacité remarquable à s'adapter tant aux technologies nouvelles qu'à l'évolution des marchés. Cela est en tout cas un fait avéré que nombre d'entreprises familiales perdurent et même parfois parviennent à survivre jusqu'à deux fois plus longtemps que les autres¹⁰.

Le capitalisme familial, un capitalisme à visage humain

Parce qu'elles s'inscrivent dans le temps long, ces entreprises, lorsqu'elles réussissent, ont un comportement substantiellement différent de celui des entreprises managériales¹¹. Comme le souligne Olivier Mellerio dans un rapport remis en 2009 au Secrétaire d'État chargé du commerce, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises, leur objectif n'est pas de tirer immédiatement les revenus les plus élevés de leur activité, ni même d'en accroître la valeur à court terme dans le but de réaliser des plus-values. Il est tout simplement de durer : d'assurer la pérennité de l'entreprise et de la développer, sachant qu'elle fait partie de l'histoire de la famille, de son statut social, et que par ailleurs elle la fait vivre¹². De ce fait, les entreprises familiales sont attachées à leur région d'origine, elles ne délocalisent pas à la recherche de bas-

⁵ Rapport d'experts de la commission européenne : *Overview of family business relevant issues*, 2009. Lorsqu'il s'agit d'une société cotée, le seuil de détention des droits de vote est ramené à 25 %.

⁶ On ne peut s'empêcher de citer ici un propos de Xavier Biotteau, président du directoire du groupe ERAM : « C'est une grande responsabilité qui ne me quitte jamais, celle d'être un maillon de la chaîne entre deux générations. Je me sens totalement responsable de l'entreprise, mais en même temps, pas totalement propriétaire. On n'est pas propriétaire d'une entreprise, on en est le dépositaire pour une période donnée. »

⁷ <https://www.ho-shi.co.jp>

⁸ <https://www.mellerio.fr>

⁹ <https://www.henokiens.com>

¹⁰ Isabelle Lebreton-Miller, Voyage au cœur des entreprises familiales, *Les cahiers des leçons inaugurales*, HEC Montréal, 20 mars 2019, p. 14

¹¹ Sur tous ces points, v. notamment José Allouche et Bruno Amman, Nature et performances de entreprises familiales, in *Le management, Fondements et renouvellements*, Éd. Sciences humaines, 2008, p. 222

¹² Olivier Mellerio, *La transmission de l'entreprise familiale*, Rapport à Hervé Novelli, octobre 2009, p. 58.

<https://www.finadoc-actionnal.com/documents/actionnal/Rapport%20Mellerio%202009%20Transmission.pdf>

coûts de fabrication. Elles entretiennent des liens durables avec leurs partenaires : clients, fournisseur, banques..., contribuant ainsi à la dynamique des territoires et à la préservation des savoir-faire. Elles licencient peu et créent plus d'emplois que la moyenne des entreprises. Le même rapport souligne qu'elles ont un mode de relations spécifiques avec leur personnel, privilégiant la stabilité de l'emploi et la formation des salariés plutôt que le niveau des salaires. Elles bénéficieraient même d'un taux de syndicalisation et de conflits sociaux deux fois plus faible que les autres¹³. Elles sont moins endettées, car elles redoutent la perte du contrôle de l'entreprise qui pourrait s'en suivre, et préfèrent autofinancer leur développement en réinvestissant leurs bénéfices, quitte à faire le choix de ne pas distribuer de dividendes. L'actionnaire familial est un actionnaire patient.

D'autres études plus récentes font valoir que ces entreprises investissent sans doute moins que les grands groupes dans la recherche et le développement (R&D) mais, paradoxalement, obtiennent cependant des résultats plus concrets dans l'innovation : si elles déposent moins de brevets, elles proposent plus souvent de nouveaux produits et de nouveaux services. Une explication est que les relations y sont plus directes, les processus de décisions plus rapides et plus simples, et aussi qu'en se plaçant dans la durée, elles peuvent prendre le risque de l'audace¹⁴. Au demeurant, on ne voit pas comment elles pourraient défier le temps si elles restaient figées sur des schémas dépassés. Enfin, last but not

least, les entreprises familiales apparaissent significativement moins polluantes, plus respectueuses de l'environnement, moins « carbonnées » que les autres. Cela s'explique, semble-t-il, là encore parce qu'elles agissent dans la durée et s'appuient sur des valeurs fortes qui se transmettent à travers les générations, qui font qu'elles accordent moins d'importance aux enjeux strictement financiers¹⁵. Un bémol cependant : si elles ont de meilleurs résultats dans ce domaine, elles s'en vantent moins !

Brochant sur le tout, on observe aussi que les entreprises familiales traversent les crises plus sereinement que la moyenne. Ce constat a été vérifié une première fois après la crise financière de 2008, où leurs performances financières avaient été meilleures¹⁶. Il a été réitéré depuis à la suite de l'épisode de la COVID 19. Selon une étude du Crédit suisse, les entreprises familiales ont fait face à la pandémie avec des capacités de résistance supérieures aux autres, obtenant de meilleurs résultats financiers et limitant les licenciements¹⁷. Selon Mme Lebreton-Miller, ces « surperformances » s'expliquent par « les quatre C » : *Continuité* – l'objectif ultime est de continuer à faire ce qu'on a commencé, *Communauté* – il faut réussir à « unir la tribu » en forgeant une culture d'entreprise qui se manifeste par des valeurs fortes vécues au quotidien, *Connexion* – il s'agit de construire des partenariats solides avec l'environnement socio-économique, *Commandement* – avec des mandats durables, les dirigeants familiaux ont les moyens de prendre des décisions audacieuses, même peu orthodoxes. Allant

¹³ Gérard Hirigoyen, Comprendre le capitalisme familial, *Economia HEM research center*, <https://www.economia.ma/content/comprendre-le-capitalisme-familial>

¹⁴ Guillaume Schier, Entreprises familiales et innovation, *Rev. Gestion 2000*, Éd. Association de recherches et publications en management, 2014 /15, p. 123 et s.
V. aussi les propos de Frédéric Coirier, coprésident du METI (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire) in Entreprises familiales : les grandes oubliées de l'économie française, *Revue Entreprendre*, 30 août 2020, <https://www.entreprendre.fr/entreprises-familiales-grandes-oubliees-economie-francaise/#>

¹⁵ Paul-Olivier Klein et alii, Les entreprises familiales discrètement plus vertes, *The conversation*, 22 mai 2023, <https://theconversation.com/les-entreprises-familiales-discretement-plus-vertes-204631#:~:text=Les%20entreprises%20familiales%2C%20significativement%20moins%20carbonnées%20que%20les%20autres&text=L%27écart%20reste%20observable%20même,que%20les%20entreprises%20non%20familiales..>

¹⁶ O. Mellerio, Rapport précité p. 67.

¹⁷ *Crédit suisse Family 1000 : post the pandemic*, 2020, <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/fr/articles/media-releases/family-owned-businesses-show-resilience-through-pandemic-202009.html>

plus loin, cet auteur n'hésite pas à soutenir que les entreprises qui surpassent toutes les autres sont celles qui sont détenues et dirigées par des couples mariés¹⁸.

Le moment de tous les dangers : la transmission

En dépit de tous leurs atouts, les entreprises familiales sont fragiles. Si elles veulent survivre, le passage d'une génération à l'autre est évidemment l'épreuve de vérité. D'abord pour des raisons financières : la transmission engendre des coûts importants qui viennent obérer la firme au moment où elle est déstabilisée par un changement de direction. Également pour des raisons juridiques, car les rigidités du droit successoral ne facilitent pas la désignation d'un successeur dans une pluralité d'héritiers. Mais surtout pour des raisons psychologiques et même tout simplement humaines. Il n'est pas facile, pour celui qui a consacré toute sa vie à l'entreprise, de s'en défaire, même et peut-être surtout, au profit de ses descendants. Aucun d'entre nous n'aime à penser à sa propre fin et c'est pourquoi les transmissions sont souvent mal préparées. Il n'est pas aisé d'opérer des choix à l'intérieur du cercle familial. Plus les générations passent et plus la famille s'étend et se complexifie, imposant alors une vraie cohésion pour éviter les conflits et un solide travail de construction pour penser de façon durable les relations de la famille et de l'entreprise. On cite l'exemple d'une entreprise américaine appartenant aujourd'hui à 70 familles, toutes descendantes du fondateur. En France, la famille Mulliez est emblématique : les descendants de Louis Mulliez, fabricant de laine né en 1877, sont aujourd'hui au nombre de 1400 dont 800 sont impliqués dans une entreprise du groupe¹⁹.

Or, en France, les transmissions se passent mal. Le constat est unanime. En 2009, Olivier Mellerio relevait que le taux des transmissions intrafamiliales était en France inférieur à 10 %, tandis qu'il s'élevait à 80 % en Pologne et en Italie, à plus de 50 % en Allemagne²⁰. Depuis cette date, le droit a été quelque peu adapté pour faciliter ces opérations et en diminuer le coût. Le célèbre pacte Dutreil propose une réduction des droits de mutation à titre gratuit en contrepartie d'un engagement de conservation des titres transmis. Le droit des libéralités a été assoupli pour rendre possible d'assurer une priorité à celui des héritiers qui reprendra la direction de l'entreprise. La constitution d'une holding familiale permet d'organiser efficacement les relations entre les successeurs. Ces aménagements semblent avoir produit quelques résultats. L'institut Montaigne chiffre aujourd'hui à 17 % le taux des reprises par la famille, la BPCE à 22 % pour les PME et les entreprises de taille intermédiaire. Mais ces progrès sont laborieux. En réalité le coût de la transmission reste en France très supérieur à ce qu'il est dans tous les autres pays européens²¹. Et cependant il y a urgence. Les chefs d'entreprise vieillissent : la part des dirigeants ayant dépassé les 60 ans est passée de 15% en 2005 à 25 % en 2020. Dans ce contexte, on s'étonne un peu de voir les exonérations fiscales existantes parfois remises en question comme inefficaces²². C'est ignorer que la survie des firmes cédées à des tiers est bien plus faible que celles transmises dans le cadre familial. Dans le meilleur des cas, l'entreprise est alors rachetée par un groupe multinational qui, bien souvent, décidera à un moment donné de délocaliser la production dans un pays où la main d'œuvre coûte moins cher. Il est douteux que l'on puisse espérer réindustrialiser la France sans prendre appui sur des entreprises enracinées dans le territoire national.

¹⁸ Art. précité p. 16.

¹⁹ R. Bacqué et V. Schneider, *op. cit.* p. 109

²⁰ Rapp. précité, p. 47

²¹ Pour une comparaison, v. l'étude du cabinet Lamartine conseil, La facilitation de la transmission d'entreprise en Europe, <https://www.lamartineconseil.com/articles/la-facilitation-de-la-transmission-dentreprise-en-europe-2178.htm>

²² Guillaume Ferrero, Aymeric de Loubens, Faut-il favoriser la transmission des entreprises à la famille ou aux salariés ? *Cahiers de la direction du trésor*, n° 2013-06, p. 1 ; V. aussi le rapport Tirole Blanchard, p. 276.

Mais réussir la transmission d'une entreprise n'est pas essentiellement une question financière ou technique. C'est d'abord une affaire culturelle et affective. Une entreprise, dit Olivier Mellerio, est un patrimoine vivant. Il n'est pas essentiellement fait de biens matériels, mais d'une histoire, de croyances, de valeurs, d'expérience, de savoir-faire, de relations sociales et pourquoi pas de fierté. C'est ce capital immatériel qu'il s'agit de garder en vie et de transmettre. Mais cela suppose un travail constant et déterminé. Avant de léguer des valeurs familiales, il faut d'abord les vivre, s'en nourrir, les enseigner²³.

Les entreprises qui traversent les générations sont celles qui ont mis en place des conseils de famille, des chartes familiales, des formations aux responsabilités futures. C'est en tout cas à travers ces instruments capables de fédérer les membres de la famille autour d'un projet commun que l'entreprise peut se poursuivre. La dimension morale d'une telle démarche est évidente.

Pr. Yvonne Flour

Professeure émérite à l'université Paris 1
Académie catholique de France
Administrateur de Famille et liberté

²³ Pascal Viénot, Les valeurs dans les entreprises familiales : en avoir ou en parler ?, *Les valeurs cachées de l'entreprise familiale*, FBN France, 2012-13. Adde G. Hirigoyen, art. précité.

Famille et Liberté organise une nouvelle fois un colloque avec Juristes pour l'enfance sur le Droit naturel, une ressource pour notre temps. L'objectif ? Offrir des pistes, pratiques, pour refonder le droit sur le juste, et avec lui redresser la société tout entière

Retrouvez sur notre site ou [ICI](#) le formulaire d'inscription et le programme.

C O L L O Q U E



LE DROIT NATUREL, UNE RESSOURCE POUR NOTRE TEMPS

Samedi 25 novembre 2023 à Paris

Maison de La Salle, 78 A rue de Sèvres, 75007 Paris

Retrouvez cet article, ainsi que d'autres, sur notre Site Internet : www.familleliberte.org

Suivez nous sur <https://twitter.com/FamilleLiberte>

La Lettre de Famille et Liberté - 17 rue Dupin 75006 Paris - Tél. 06 66 84 65 72

Mail : contact@familleliberte.org - Site Internet : www.familleliberte.org - Twitter : <https://twitter.com/FamilleLiberte>

Directeur de la publication : Claire de Gatellier. Dépôt légal : septembre 2023.

Impression : J2M Imprimerie - Z.I. Saint-Lazare - Allée Henri Gurliat - 02100 SAINT-QUENTIN