

Hervé JOLY

## PRÉFACE

Pour un historien, la lecture de cet ouvrage collectif sur la pérennité des entreprises familiales est une vraie découverte. Même s'il fait appel à quelques chercheurs d'autres disciplines, il repose surtout sur l'extraordinaire dynamisme des sciences de gestion dans ce domaine. Si les auteurs qui font le plus référence en histoire, comme David Landes, Jean-Claude Daumas ou surtout Andrea Colli, sont cités, on découvre un foisonnement d'autres références, pour la plupart anglophones. Cela donne d'ailleurs d'autant plus de mérite à ce livre d'exister en langue française. Si l'histoire, sauf quelques synthèses, procède surtout par monographies d'entreprises, de branches ou de territoires, les sciences de gestion offrent une diversité d'approches qui permettent de privilégier les analyses transversales. La pluralité des méthodes d'enquête employées est également remarquable. Les archives, source traditionnelle de l'historien, sont présentes dans la quatrième partie « Histoire et trajectoires », avec également un article qui s'interroge de manière pertinente sur les raisons de leur inégale disponibilité dans les entreprises (Paulette Robic et Dragos Zelinschi). Les autres contributions reposent aussi bien sur des entretiens (Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien), des récits de vie (Amélie Villeger), un envoi de questionnaires (Jonathan Bauweraerts), une observation participante avec l'un des auteurs lui-même dirigeant familial de l'entreprise (Ali Azouz et Hédi Yezza), une étude de la presse d'affaires (Audrey Missonier et Franck Celhay), des études de cas aux sources plurielles (Marine Gouëdard) ou une revue de littérature scientifique (Christina Constantinidis). On a ainsi un matériel empirique d'une grande richesse qui permet d'appréhender des entreprises de taille, d'activités ou d'implantations multiples, d'un important carrossier industriel français (Marine Gouëdard) à une chaîne de restauration d'Abu Dhabi (Ali Azouz et Hédi Yezza), en passant par une petite entreprise belge de joaillerie ou un institut luxembourgeois de soins de beauté (Christina Constantinidis). Si l'historien s'attache d'abord, sans renoncer à en tirer des conclusions plus larges, à apporter de la connaissance sur un objet ou terrain bien identifié, l'approche gestionnaire utilise un matériel empirique souvent anonymisé (de manière

parfois transparente lorsque l'entreprise a une certaine notoriété...) pour répondre à des questionnements théoriques : l'importance de la configuration, la gestion des savoirs organisationnels, le lien entre orientation entrepreneuriale et performances, etc.

Si globalement le livre présente une vision positive de l'entreprise familiale comme facteur de pérennité, il se garde bien d'en donner une image idyllique. La partie notamment sur le genre montre la faible reconnaissance qu'ont longtemps eue les femmes, dont la contribution se réduisait souvent à devoir choisir le bon gendre pour mari. Et lorsqu'une femme réussissait à la tête d'une entreprise, elle ne pouvait qu'être une personnalité exceptionnelle avec des attributs masculins. Les cas étudiés montrent de véritables maltraitements à l'égard d'héritières marginalisées par un père ou un frère qui en viennent à préférer leur gendre ou beau-frère. Mais le livre reflète aussi des évolutions intéressantes. La presse d'affaires a commencé dans les années 2010 à valoriser des réussites authentiquement féminines; même des réussites masculines ne reposent plus sur l'image d'un patron tout puissant et autoritaire; elles peuvent aussi être associées à la bienveillance, l'empathie, le dialogue, etc. (Audrey Missonier et Franck Celhay). L'entreprise familiale apparaît aussi comme une formidable exigence qui peut broyer des vies privées. Les enfants d'entrepreneurs « copreneuriaux », gérant leur entreprise en couple, ont souvent souffert d'une faible disponibilité parentale qui peut ne pas leur avoir donné envie de reprendre l'affaire (Amélie Villeger). L'entreprise familiale exige souvent de ses dirigeants un engagement de tous les instants, jusqu'à s'interdire de prendre des vacances. Elle apparaît aussi comme un terrain de conflits et d'exclusion; des parents sont amenés à devoir faire des choix parfois violents entre leurs enfants pour la transmission qui n'existent pas dans des familles non investies dans les affaires. Le cadre de l'entreprise familiale est d'autant plus fragilisé par l'instabilité croissante des alliances matrimoniales; l'entreprise copreneuriale ou la transmission au gendre peuvent ainsi être remises en cause par un divorce.

Très présente également dans le livre est la question de la relation avec les autres acteurs. Une entreprise n'est jamais que familiale. Elle compte des salariés extérieurs à la famille, qui peuvent également exercer des fonctions dirigeantes. Si le ou les fondateurs disposent d'un avantage incontournable, la question de la légitimité se pose toujours pour les héritiers, comme le montrent de nombreux cas évoqués dans ce livre. Quand ils accèdent souvent jeunes à des fonctions dirigeantes, ils ont une expérience bien plus réduite que celle d'autres cadres salariés. Ils doivent donner des gages de leurs compétences par un investissement accru; loin d'être une sinécure, leur statut leur donne le privilège de ne pas avoir à compter leurs heures. Ils ne peuvent se contenter d'administrer un bien transmis; ils doivent s'imposer en réussissant des réorientations stratégiques qui en font presque de nouveaux fondateurs.

La question se pose tout au long du livre de savoir ce que des héritiers ont de plus que les autres. Ils ont souvent baigné, dès leur petite enfance, dans une culture d'entreprise privilégiée qui peut leur donner un sens particulier des affaires. Ils acquièrent ainsi d'irremplaçables « savoirs tacites » (Sami Basly et Mohamed Ouiakoub). Beaucoup, sans avoir toujours eu l'intention au départ de reprendre l'entreprise familiale, se sont néanmoins, dans le doute, ou par atavisme, formés à la gestion. Les générations suivantes peuvent apporter une meilleure conversion à « l'orientation entrepreneuriale » (Jonathan Bauweraerts) que le fondateur. Il reste que, lorsque le choix est fait de rester un cadre familial, leurs rivaux pour s'imposer à la direction se réduisent souvent à leurs frères, sœurs ou cousins. Ils ont un privilège de naissance qui peut décourager les autres prétendants éconduits d'office. L'avantage des héritiers repose sur la continuité du capital dont ils sont les seuls à pouvoir disposer sans avoir à faire un investissement important souvent hors de portée des autres acteurs. C'est ce qui justifie les avantages dans la fiscalité successorale dont les héritiers disposent souvent, en France avec le « pacte Dutreil », du nom du ministre qui l'a introduit en 2003, inspiré de modèles étrangers. Faut-il, au risque d'accentuer les inégalités à la naissance, favoriser à tout prix la transmission familiale des entreprises, aux dépens d'autres investisseurs plus en mesure d'assurer un renouvellement ? L'exemple de Peugeot SA (Quentin Belot Couloumies) amène à s'interroger sur l'apport d'une participation familiale devenue minoritaire avec une direction confiée de longue date à des managers. Son actionnariat de contrôle n'a pas résisté à la crise financière de 2008 ; il a fallu que l'État français et un partenaire chinois viennent à son secours pour assurer la pérennité de l'entreprise, aujourd'hui diluée dans un ensemble international dont le principal actionnaire est d'ailleurs une autre dynastie, italienne en l'occurrence (Agnelli). Le capital familial, qui avait résisté à bien d'autres crises, n'a pas survécu à celle-ci. Mais les Peugeot restent, avec une holding aux investissements diversifiés, présents dans les affaires après plusieurs siècles d'activités. Le cas du charcutier Fleury Michon (Philippe Schäfer et Jérôme Lamy) offre aussi, sur cinq générations, une remarquable capacité d'adaptation à des contextes économiques, politiques, sociaux ou culturels très mouvants, avec des séquences stratégiques successives bien marquées. Comme pour les Peugeot en Franche-Comté, l'ancrage dans une minorité protestante occitane aux alliances très endogames n'a pas empêché les producteurs de jais et de peigne du Pays d'Olmes (Bruno Evans) d'assurer également un renouvellement multiséculaire.

On peut bien sûr se demander si la pérennité de ces entreprises familiales relève d'un seul intérêt privé pour les intéressés, ou si elle présente un intérêt général. Perte du caractère familial d'une entreprise ne veut pas nécessairement dire disparition, disparition d'une entreprise ne veut non plus nécessairement dire perte de l'activité correspondante sur le territoire national, si l'on pense à des activités de services non délocalisables comme un restaurant ou un institut

de beauté qui sont remplacées par d'autres entreprises locales. Mais la pérennité en soi a aussi des vertus de sécurité pour l'ensemble des acteurs. Les autres salariés, s'ils peuvent voir leurs ambitions bridées par les descendants familiaux, bénéficient ainsi d'un cadre stable qu'ils peuvent apprécier. Dans les secteurs industriels soumis à la concurrence des importations, la perte d'une entreprise n'est pas toujours remplacée par un autre producteur national. Il peut donc bien y avoir un intérêt collectif à préserver cette pérennité familiale riche sujet de ce livre.