



CLASSIQUES  
GARNIER

« Revue Entreprise & Société (ENSO). Appel à contributions », *Entreprise & Société*, n° 5, 2019 – 1, p. 223-228

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-10178-9.p.0223](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10178-9.p.0223)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2020. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

# REVUE ENTREPRISE & SOCIÉTÉ (ENSO)

## Appel à contributions

### LES ENTREPRISES FAMILIALES

Les entreprises familiales représentent entre 65 % et 90 % des entreprises dans le monde, dont 70 % des entreprises en Europe et 83 % des entreprises françaises. Les entreprises familiales ne se trouvent pas forcément dans le terreau des micro-entreprises, des PME ou des ETI, mais on peut également retrouver cette notion parmi les plus grandes firmes, qu'elles soient cotées ou non. Selon les définitions, elles pourraient représenter jusqu'à un tiers des firmes composant l'indice S&P500<sup>1</sup>.

Mais comment les définir ? La notion même d'entreprise familiale est difficile à cerner. On peut considérer comme entreprises familiales les firmes dont une partie significative du capital est détenue de manière pérenne par un ou plusieurs membres d'une même famille, que cette famille a une influence sur la gestion de la firme, que la famille soit investie ou non dans la direction effective de l'entreprise.

Les différences de comportement de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise purement actionnariale viennent de la superposition de deux cercles dans les structures de décision de la société, le cercle actionnarial et le cercle familial. Le cercle familial pèse dans les décisions stratégiques de l'organisation, *a minima* de manière informelle. La superposition de ces deux cercles amène une gouvernance particulière et nécessite souvent, sur le plan juridique et financier, l'utilisation d'outils spécifiques comme le recours aux pactes d'actionnaires ou à la structure de sociétés en commandite.

---

1 Hirigoyen (2014).

Actionnaires et membres d'une famille n'ont pas toujours les mêmes fonctions d'utilité. Si les premiers cherchent classiquement à maximiser leur espérance de rentabilité à court et moyen terme sous contrainte de risque, les seconds ont souvent à cœur de faire durer et d'améliorer un patrimoine à long terme, patrimoine à propos duquel la notion de rentabilité à court terme est seconde. Aux enjeux managériaux et financiers se superposent les enjeux socio-émotionnels que l'on trouve typiquement dans les liens familiaux<sup>2</sup>.

L'altruisme est une des valeurs qui se retrouvent le plus souvent dans les entreprises familiales, avec une notion forte du bien-être de la communauté que la firme constitue avec ses parties prenantes<sup>3</sup>. Dès lors, dans les entreprises familiales, les liens entre les parties prenantes, notamment entre la famille, les salariés, les fournisseurs et les clients sont des liens plus forts, tissés sur le long terme. L'altruisme des entreprises familiales et les relations particulières qu'elle entretient avec ses clients poussent-ils les entreprises familiales à s'engager plus que d'autres dans la RSE ? C'est un lien à explorer plus en détail, mais si les firmes familiales se concentrent sur les qualités des produits ou les rapports avec ses salariés, l'hypothèse d'une relation forte entre entreprises familiales et entreprises socialement responsables n'est pas à exclure<sup>4</sup>.

Ceci a-t-il un lien avec cela ? D'après la majorité des études sur le sujet, les entreprises familiales dégagent une performance supérieure à celles des entreprises non-familiales<sup>5</sup>, que ces indices soient d'origine interne (création de valeur) ou externe (supériorité des indices boursiers des entreprises familiales sur les indices boursiers traditionnels)<sup>6</sup>, tandis que d'un autre côté l'existence de pactes d'actionnaires ou de structures juridiques complexes et protectrice des intérêts de la famille amène, en cas d'introduction en bourse, de faibles valorisations des entreprises familiales.

Compte tenu de la volonté des membres de la famille de conserver leur influence et une partie au moins de la propriété de la firme, se pose souvent le problème de sa transmission. Lors de ces transmissions, il est fréquent que les membres de la famille soient contraints de se

---

2 Durkheim (1975).

3 Hirigoyen (2017).

4 Ref. dans la bibliographie.

5 Allouche *et al.*, (2006).

6 Amit et Villalonga, (2014).

dessaisir d'une partie du capital pour régler les droits de succession. Pactes d'actionnaires ou chartes de famille peuvent voler en éclat à ces occasions et le partage du pouvoir dans les entreprises familiales se redéployer. Durant ces moments, très spécifiques, on peut voir arriver dans l'actionnariat des investisseurs non désirés *via* une perte de contrôle. Des outils d'ingénierie financière sont alors parfois prévus pour optimiser la transmission ou pour permettre au clan familial de conserver son influence malgré la diminution de leur présence au capital.

La description sommaire que nous venons de faire de l'entreprise familiale conserve cependant un aspect sinon français du moins latin. Qu'en est-il de l'entreprise familiale en Allemagne, dans les pays anglo-saxons, plutôt enclins à avoir une vision très actionnariale de la firme ou, beaucoup plus loin dans les civilisations asiatiques, en Chine ou au Japon<sup>7</sup> par exemple ? En Chine, compte tenu du contexte politique et du retour récent de l'économie de marché, le problème est émergent : les entreprises familiales de grande taille sont en cours de création, quelle est leur gouvernance, comment se prépare leur transmission ? la mobilisation de la littérature du management interculturel est intéressante sur ce point.

L'entreprise familiale constitue donc un objet de recherche pouvant être appréhendé de multiples manières et à partir de nombreuses portes d'entrées : Sociologique ou anthropologique si l'on considère d'abord la comparaison des attitudes des uns et des autres et des uns vis-à-vis des uns et autres dans l'entreprise familiale : membres de la famille entre eux, actionnaires entre eux, et membres de la famille par rapport aux actionnaires, notamment lorsque des fonds activistes peuvent entrer au capital ou lorsqu'une prise de contrôle rampante est tentée : on pense ainsi par exemple à l'étude des comportements des membres de la famille Dumas lors de la tentative de prise de contrôle de la firme Hermès par le holding de Vincent Bolloré. La porte d'entrée peut évidemment être de nature juridique, à travers l'étude des outils permettant aux familles de continuer à exercer le pouvoir dans des entreprises dont elles détiennent une faible part du capital. La finance est aussi une autre porte d'entrée : l'étude des performances financières des entreprises familiales ou de leur valorisation constitue un aspect de recherche permanent. Le management, au pur sens du terme, c'est-à-dire l'étude de la stratégie, des relations

---

7 Allouche *et al.*, (2008).

humaines ou de la communication des firmes familiales est également un moyen de cerner cet objet d'étude. L'histoire enfin éclaire le présent : celle des entreprises familiales a fait l'objet de nombreuses études – on pense aux études historiques sur la famille Wendel par exemple – et ces études peuvent être poursuivies.

La revue *Entreprise & Société* (E&S) a donc décidé de consacrer un dossier thématique aux entreprises familiales. Divers types de propositions seront éligibles, sous réserve qu'elles soient conformes aux orientations éditoriales de la revue (pluridisciplinarité effective, diversité, science en conscience, francophonie).

Philippe GILLET, pour la rédaction.

## BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- ALLOUCHE J, AMAN B. et GARAUDEL P. (2006), « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *Cahier de recherche*, n° 2006-02, GRECO, Université Paris-I
- ALLOUCHE J., AMANN B., JAUSSAUD J. et KARUSHINA T. (2008), « The Impact of the Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family versus Non-Family Business in Japan : a matched-pair Investigation », *Family business review*, vol. 21 n° 4, p. 315-330.
- AMIT R. et VILLALONGA (2014), « Financial Performance of the Family Firms », in : L. Melin, M. Nordviq et P. Sharma (eds), *The Sage Handbook of Family Business* ; London, Sage, p. 157-178
- BARREDY C. (2008), « Gouvernance de la société familiale cotée, les raisons de l'adoption d'une SA à directoire et conseil de surveillance », *Revue Française de Gestion*, vol. 2008/5 n° 185, p. 1-19.
- BARREDY C. et BATAJ J. (2013), « Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises : soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 2013/1, n° 111, p. 47-59.
- D'IRIBARNE Ph., (1989), *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil.
- DURKHEIM E. (1975), « Introduction à la sociologie de la famille », in : É. Durkheim, *Textes. 3. Fonctions sociales et institutions*, Paris, Les Éditions de Minuit, Collection : « Le sens commun », p. 9-34.
- HANDLER W. (1990), « Succession of Family firms ; A Mutual Role Adjustment between the Entrepreneur and Next Generation Family Members », *Entrepreneurship Theorvol y and Practice*, vol. 15, n° 1, p. 37-51.
- HIRIGOYEN G. (2014), *Entreprises familiales défis et performance*, Paris, Economica.
- HIRIGOYEN G. (2014), « Valeur et évaluation des entreprises familiales », *Revue Française de Gestion*, vol. 2014/5, n° 242, p. 119-134.
- HIRIGOYEN, G. (2017), « Altruisme du dirigeant et biais comportementaux dans l'entreprise, familiale », *Finance Bulletin*, n° 1 :1, mars, p. 53-62.
- VAN AUKEN, H. et WERBEL J. (2006), « Family Dynamic and the Family Financial Performance Spousal Commitment », *Family Business Review*, vol. 19, n° 1, p. 49-63.
- ZACHARY R. K. (2011), « The Importance of the Family System in Family Business », *Journal of Family Business Management*, vol. 1, n° 1, p. 26-36.

## MODALITÉS DE PRÉSENTATION

Ce dossier thématique concerne le numéro 7 d'E&S, prévu à l'automne 2020, les propositions d'articles devront être envoyées à la rédaction avant le 30 mars 2020.

Ces propositions sont à envoyer sur le mail dédié : [enso.asso@gmail.com](mailto:enso.asso@gmail.com) avec copie au coordinateur de ce dossier thématique : Christian Le Bas : [clebas@univ-catholyon.fr](mailto:clebas@univ-catholyon.fr)