



CLASSIQUES
GARNIER

MÉRIC (Jérôme), « Présentation. Les entreprises familiales, plurielles mais singulières, paradoxales et encastrées », *Entreprise & Société*, n° 7, 2020 – 1, p. 33-36

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-10787-3.p.0033](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10787-3.p.0033)

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.

PRÉSENTATION

Les entreprises familiales,
plurielles mais singulières, paradoxales et encadrées

Jérôme MÉRIC
CEREGE – IAE de Poitiers

Derrière la dénomination d'entreprise familiale se cachent des réalités extrêmement variées, de la plus petite affaire à la société cotée. La structure capitalistique familiale constitue, faut-il le rappeler, la forme historique des entreprises. Il y a trois cents ans, les formes « associatives » (au sens anglo-saxon du terme) étaient rarissimes. Aujourd'hui encore, une part non-négligeable des grands groupes sont contrôlés directement ou indirectement par des familles. Prises dans le sens de détenteurs de la propriété, du contrôle ou de l'influence, ces familles jouent encore un rôle majeur dans la société, en tant que fournisseur, client, contribuable, acteur social, pollueur, etc. Mais quoi de commun, un label mis à part, entre L'Oréal et une société locale de plomberie ?

Bien qu'abordant la question sous des angles extrêmement différents, les trois articles de ce dossier contribuent à cerner ce qui, malgré leur diversité, singularise des entreprises familiales.

La première contribution retenue pour ce dossier aborde cette singularité sous l'angle de l'orientation entrepreneuriale et à travers la question de qui est le mieux placé pour la diriger afin d'en tirer le meilleur profit. C'est à partir d'un échantillon final de 284 sociétés familiales belges que Jonathan Bauweraerts et Olivier Colot explorent la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance dans de telles entités, la nature de la direction y jouant le rôle de variable modératrice. Les recherches antérieures suggèrent que le contexte familial

facilite l'innovation et la prise de risque, et par voie de conséquence la performance de telles entreprises. Toutefois, le rôle du dirigeant demeure essentiel dans ce processus de traduction de conditions favorables en effets tangibles. Cet article suggère que, lorsqu'un membre de la famille accède aux fonctions de direction, l'entreprise éprouve des difficultés à tirer profit de son orientation entrepreneuriale. Il semble que l'aspect émotionnel l'emporte sur la gestion et, de ce fait, la performance financière. Les dirigeants non familiaux sont plus aptes à échapper aux revendications sociales et émotionnelles de la famille, et ce tout particulièrement en contexte hostile. Paradoxalement, la prudence du choix endogame serait mère de périls.

Comme en écho à la première contribution, le deuxième article rappelle la nature profondément paradoxale des entreprises familiales. La tension qui s'opère entre les liens familiaux et la recherche de profit relève selon Anne-Sophie Thelisson et Olivier Meier de la nature profonde du *family business*. Dans la vie de ces organisations, les successions ou les transmissions constituent tout particulièrement un révélateur de cette tension. L'application de la grille d'analyse de Smith et Lewis (2011) aux entreprises familiales fournit une vision d'ensemble des conflits possibles au moment où de tels processus sont engagés. Le cadre conceptuel adapté par les auteurs est appliqué à sept entreprises, et révèle que les tensions les plus perceptibles et probablement les plus dommageables sont liées aux relations entre les actionnaires familiaux et non familiaux. Les structures étudiées intègrent et cristallisent à la fois les logiques économiques et familiales autour de tensions performance-appartenance et organisation-appartenance.

Gérard Hirigoyen et Amélie Villéger, pour leur part, affichent l'intention de dépasser les tensions consubstantielles à la gestion des entreprises familiales. Ils envisagent la singularité du *family business* par la manière dont il tisse des relations particulières entre le territoire conceptuel et le territoire géographique de l'entreprise. Ils proposent de se fonder sur une appréhension anglo-saxonne du territoire pour étendre celui de l'entreprise à sa dimension conceptuelle. Plutôt que d'opposer les dimensions gestionnaire et émotionnelle, ils ouvrent le champ de l'entrepreneuriat aux sciences sociales de manière, entre autres, à contextualiser la recherche au regard du temps, de l'espace, des institutions, de l'histoire et de la société. Cette démarche a le mérite

de replacer le dirigeant au cœur de l'action sociétale. L'application de ce cadre d'analyse au champ de l'entreprise familiale permet d'éliciter des dimensions culturelles, « business » et sociales qui à la fois soulignent et englobent les spécificités de telles structures. L'encastrement des entreprises familiales au niveau local contribue à tisser des liens de dépendance complexes entre le territoire conceptuel et le territoire spatial. Cela se mesure d'une part à l'échelle du berceau géographique de ces structures, souvent très engagées dans le développement territorial, d'autre part à travers les réseaux – matériels ou non – qui s'établissent entre la localisation d'origine et l'« extérieur ».

Pour variées qu'elles soient, les questions abordées dans chacune de ces contributions renvoient à la nature des entreprises familiales. Il apparaît distinctement qu'elles sont plurielles mais singulières. Leur singularité tient, d'une part, à la tension entre leurs natures économique et socio-affective, d'autre part à la complexité et à la pérennité de leur encastrement dans les territoires spatiaux et sociaux. Leur rôle sociétal n'en devient que plus explicite.

BIBLIOGRAPHIE

SMITH W.K. ET LEWIS M.W. (2011), « Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.