

Processus de succession et entreprises familiales: Permanence du contrôle et écosystèmes d'affaires

*Guillaume BIOT-PAQUEROT,
Professeur permanent, Groupe ESC Dijon Bourgogne,
IRGO- Bordeaux IV*

Introduction

La transmission des entreprises, qu'elles soient familiales ou non, est souvent emprunte de barrières affectives et psychologiques, tant du point de vue du dirigeant que du repreneurs et des salariés, voire de l'ensemble des parties prenantes. Si cette étape est cruciale du point de vue de la pérennité de l'organisation, elle semble assez peu traitée dans la littérature. Dans le cas d'une entreprise familiale, cette transmission est chargée d'un supplément d'affect, et dépasse le seul transfert de droits de propriété. Si « *le nom de famille devient l'emblème, le signe de ralliement de tout un clan, il symbolise à lui seul une activité, une aire d'expansion et une force économique* » (Malarewicz, 2006). Mais cette « *double identité du nom (famille, entreprise) génère un sentiment ambigu. Elle est facteur de motivation et de contrainte* » (Kenyon-Rouvinez, 2005).

Même si certaines organisations familiales traversent le temps, à l'instar des Henokiens², la durée de vie des entreprises familiales reste limitée. On peut ainsi citer l'aphorisme populaire selon lequel leur longévité « *ne dépasse généralement pas les trois générations: la première fonde l'entreprise, la seconde la consolide et la troisième l'enterre* » (Begin et Chabaud, 2010). Selon Ward (1987), moins de 10 % des entreprises familiales atteignent la troisième génération; 15% pour Allouche et Amann (2002). Si le capital social confère à ces organisations une plus grande efficacité interne (Habbershon et Williams, 1999; Arrègle *et al.* 2003), notamment par l'exploitation dans la sphère professionnelle de la proximité des acteurs dans la sphère privée, il représente également un risque lors des phases de développement, d'intégration ou de transmission du patrimoine. Cette dernière phase représente alors une question stratégique pour les dirigeants, leurs parties prenantes, mais également pour l'Etat, les entreprises familiales représentant la moitié du PIB dans la majorité développés et le principal pourvoyeur de main d'œuvre³ (Miller *et al.* 2004).

L'objectif de cette contribution théorique est d'explorer le processus de succession dans les entreprises familiales et les éléments qui le caractérisent du point de vue de la permanence de la structure de gouvernance et des écosystèmes d'affaires.

1. Gouvernance et entreprises familiales

La gouvernance d'entreprise intègre une dimension institutionnelle et comportementale, influençant les relations entre le dirigeant d'une entreprise et les parties prenantes concernées par le devenir de celle-ci. Elle peut être perçue comme « *une question de nature sociopolitique, dont la compréhension et l'interprétation doivent faire appel au moins autant aux apports du droit des sociétés, de l'histoire économique et de la sociologie des organisations qu'à ceux de la finance de marché ou des sciences de gestion stricto sensu* » (Pérez, 2009). La vision que nous offrent les approches contractuelles, et plus particulièrement la théorie de l'architecture organisationnelle, est centrée sur un système contractuel coopératif, basé sur le principe d'efficacité et de remédiabilité. Les mécanismes de gouvernance mis en œuvre résultent de la recherche d'une économie des coûts contractuels, chacune des parties prenantes cherchant à maximiser sa propre utilité en réduisant les coûts inhérents à la coopération créatrice de richesse. Cette approche permet d'appréhender le comportement d'une organisation à partir de celui des parties prenantes qui la composent et les choix organisationnels peuvent être considérés comme la résultante de la négociation entre celles-ci.

² Créés en 1981, les *Henokiens* regroupent en association 37 entreprises familiales ayant dépassé les 200 ans d'existence. On retrouve parmi celles-ci Louis Latour (créée en 1797), Revol Porcelaine (1789), Etablissements Peugeot Frères (1810), Hoshi (718)...

³ 30 000 entreprises artisanales, le plus généralement familiales, considérées comme viables, seraient ainsi à reprendre chaque année (Bourse Nationale d'Opportunités Artisanales, 2009, <http://bnoa.net>)