



## Entreprises et dirigeants familiaux

Pierre Francois, Claire Lemerrier

► **To cite this version:**

Pierre Francois, Claire Lemerrier. Entreprises et dirigeants familiaux : Quelles spécificités parmi les plus grandes entreprises françaises cotées ? (années 1950-années 2000). Jean-Paul Barrière; Régis Boulat; Alain Chatriot; Pierre Lamard; Jean-Marc Minovez. Les trames de l'histoire, Presses universitaires de Franche-Comté, pp.55-63, 2017, 978-2-84867-586-2. hal-01864867

**HAL Id: hal-01864867**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01864867>**

Submitted on 30 Aug 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version préliminaire de Pierre François et Claire Lemercier, « Entreprises et dirigeants familiaux. Quelles spécificités parmi les plus grandes entreprises françaises cotées ? (années 1950-années 2000) », in Jean-Paul Barrière, Régis Boulat, Alain Chatriot, Pierre Lamard, Jean-Marc Minovez (éd.), *Les trames de l'histoire. Mélanges en l'honneur de Jean-Claude Daumas*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2017, p. 55-63.

## Entreprises et dirigeants familiaux Quelles spécificités parmi les plus grandes entreprises françaises cotées ? (années 1950-années 2000)

Jean-Claude Daumas est un acteur majeur du renouvellement de l'histoire des entreprises familiales en France, où il a introduit des débats venus d'autres pays ou d'autres disciplines<sup>1</sup>, et suscité et produit des monographies contribuant à renouveler ces problématiques<sup>2</sup>. Parmi ces débats deux retiendront ici notre attention. Le premier a trait à la nature des entreprises familiales : comment les définir, et peut-on leur reconnaître des propriétés spécifiques, voire invariantes dans le temps ? J.-C. Daumas défend une définition stricte, fondée sur une part de l'actionnariat suffisante pour assurer soit l'exercice direct des fonctions dirigeantes, soit un contrôle effectif sur leurs titulaires. Ces entreprises ont, selon lui, des spécificités, et même des atouts : sans doute une vision à long terme (le « capital patient »<sup>3</sup>), plus encore une capacité d'adaptation (innovation technique ou commerciale à chaque génération, évolution de la formation des héritiers). Il s'oppose ici à ceux qui, constatant la difficulté des définitions et le caractère souvent normatif de la revalorisation des entreprises familiales dans la recherche, relativisent l'opposition entre capitalismes familial et managérial – comme Hervé Joly dans son riche travail récent sur les Gillet<sup>4</sup>.

La seconde discussion, elle aussi centrale dans les travaux que J.-C. Daumas, renvoie à leur histoire, en particulier après la Seconde Guerre mondiale, moment où deux évolutions ont pu paraître les menacer : la généralisation, au cours des Trente Glorieuses, de logiques managériales, puis la montée en puissance, depuis les années 1990, de la financiarisation. Nous retrouverons ici en la prolongeant à une séquence ultérieure la conclusion de J.-C. Daumas sur les Trente Glorieuses<sup>5</sup> : le capitalisme familial n'a jamais disparu, mais s'est adapté, voire a participé à ces transformations.

Nous n'allons pas trancher ici ce débat, mais notre apport empirique si situe à une échelle inhabituelle : nous avons travaillé sur plusieurs dizaines d'entreprises, saisies à partir de sources imprimées relativement pauvres, à quelques décennies d'intervalle. Ce point de vue macroscopique n'est pas en soi supérieur à celui de l'étude monographique, mais offre des résultats complémentaires : au prix de simplifications dans les définitions, il rend en possibles des comparaisons directes entre les entreprises ou dirigeants familiaux et les autres. Les synthèses limitées aux études d'entreprises familiales ne peuvent en effet que nous dire ce qu'elles ont en commun : il est impossible de s'assurer que certains de ces traits ne se retrouvent pas également

---

1 Voir notamment Daumas Jean-Claude, « Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 114, 2012, p. 33-51.

2 Voir notamment Daumas Jean-Claude éd., *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003.

3 La notion semble avoir été introduite par un article de vulgarisation : Reynolds Larry, « Changing Mind-Sets: Taking the Long View of Investment Planning », *Management Review*, vol. 81, n° 12, 1992, p. 31-33.

4 Joly Hervé, 2015, *Les Gillet de Lyon : fortunes d'une grande dynastie industrielle, 1838-2015*, Genève, Droz : « Le groupe Gillet a été beaucoup plus qu'une entreprise familiale (...). Son histoire illustre ainsi l'inanité du débat sur le caractère plus ou moins conservateur ou modernisateur de deux formes opposées de capitalisme : le capitalisme des Gillet était inextricablement associé, dans le cadre de nombreux partenariats, avec de grandes entreprises comme Rhône-Poulenc, Pechiney, Ugine, Kuhlmann, ou Saint-Gobain, au capitalisme managérial. » (p. 483).

5 Daumas Jean-Claude, « Famille et entreprises en France pendant les Trente Glorieuses (1945-1975) », *International Economic History Conference, Helsinki*, 2006. En ligne : <http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers1/Daumas.pdf>.

ailleurs. H. Joly et Stéphanie Ginalski ont proposé une solution à ce problème en comparant une vingtaine d'entreprises d'un même secteur ou de quelques secteurs proches, familiales ou non, sur plusieurs décennies<sup>6</sup>. Cette stratégie de recherche de longue haleine permet de détailler les mécanismes de maintien (ou non) du contrôle familial, comme les pactes d'actionnaires, mais aussi, du moins pour la période récente, de quantifier les différences (ou non) de choix stratégiques ; S. Ginalski montre ainsi que les entreprises restées familiales de la métallurgie suisse réalisent moins de licenciements massifs que d'autres. Pour les années 1990-2000, il est même possible, au moins pour les sociétés cotées, d'offrir un traitement quantitatif sophistiqué de l'ensemble des secteurs : David Sraer et David Thesmar ont ainsi pu conclure, pour la France, à une supériorité de performances économiques, toutes choses égales par ailleurs, des entreprises à l'actionnariat largement familial, que leurs dirigeants soient des fondateurs, des héritiers ou des managers (les héritiers se distinguant aussi par une politique de salaires plus bas, mais de licenciements plus rares)<sup>7</sup>.

Nos résultats se situent à une échelle intermédiaire. Ils portent sur les 120 sociétés françaises cotées qui ont la capitalisation la plus élevée, en 1956, 1979 et 2009<sup>8</sup>. Ils prennent en compte plus d'informations sur leurs dirigeants que les travaux d'économistes, mais bien moins de détails sur chaque entreprise que les livres précités. Le contexte d'ensemble qu'ils dessinent permet de mieux situer les études de cas, mais aussi de poser de nouvelles questions susceptibles d'une investigation à une échelle plus rapprochée.

## Entre actionnariat et dirigeants familiaux

Comment repérer les entreprises familiales dans un corpus aussi large ? Même aujourd'hui, reconstituer l'actionnariat complet d'une société n'a rien d'évident. Pour la question qui nous occupe, on peut certes se contenter de prendre en compte les blocs importants d'actions détenues directement par des individus, des familles désignées comme telles ou des holdings familiales ; encore faut-il arriver à identifier ces dernières (nous avons utilisé les sites web des entreprises et la presse numérisée). Pour 1979, on peut recourir, avec les mêmes précautions d'interprétation, à la publication *Liaisons financières*, créée en 1968 par les principales banques françaises, en réaction

---

6 Joly Hervé, *Diriger une grande entreprise au xx<sup>e</sup> siècle : l'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 2013 ; Ginalski Stéphanie, *Du capitalisme familial au capitalisme financier ? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au xx<sup>e</sup> siècle*, Neuchâtel, éditions Alphil-Presses universitaires suisses, 2015 (ouvrage issu d'une thèse codirigée par Thomas David et H. Joly, au jury de laquelle participait J.-C. Daumas).

7 Sraer David et Thesmar David, « Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market », *Journal of the European Economic Association*, vol. 5, n° 4, 2007, p. 709-751. Pour des raisons évidentes de sources, les travaux historiques de ce type sont très rares. Voir pourtant Acheson Graeme G., Campbell Gareth, Turner John D. et Vanteeva Nadia, « Corporate Ownership, Control, and Firm Performance in Victorian Britain », *The Journal of Economic History*, vol. 76, n° 1, 2016, p. 1-40, qui concluent à une supériorité des entreprises à actionnariat (mais pas à direction) familiale en termes de résultat.

8 Les entreprises prises en compte sont pour 2009 celles du SBF 120 ; des équivalents historiques ont été reconstitués à partir d'informations fournies pour 1979 par Euronext et pour 1956 par Le Bris David, *Les actions françaises depuis 1854 : analyses et découvertes*, thèse de sciences de gestion Université d'Orléans, 2011. Les informations sur les entreprises ont été collectées, pour 1956 et 1979, dans les éditions de l'année suivante de l'*Annuaire Desfossés*, pour 2009 dans les rapports d'activité des entreprises et le *Guide des états-majors*, Paris, Agefi, 2011. L'actionnariat en 1979 a été reconstitué à partir de *Liaisons financières*, Paris, Dafsa, 1980. Les biographies des PDG (ou équivalent) de chaque entreprise et des administrateurs ou directeurs généraux d'au moins deux de nos entreprises à chaque date ont été reconstituées principalement, outre les sources précitées, à partir du *Who's who in France* et du site *LesBiographies.com* (issu de la Société générale de presse). Nous avons réalisé les mêmes opérations pour plusieurs cohortes plus anciennes, à partir de la seconde moitié du xix<sup>e</sup> siècle. Ces données sont présentées dans François Pierre et Lemerrier Claire, « Une financiarisation à la française (1979-2009). Mutations des grandes entreprises et conversion des élites », *Revue française de sociologie*, vol. 57, n° 2, 2016, p. 69-120.

au manque de publicité de ces informations<sup>9</sup>. Il n'existe donc rien de comparable pour les périodes antérieures. Quant à la direction familiale effective des sociétés, elle ne peut être identifiée avec certitude que dans le cadre de monographies qui permettent de comprendre à quelle dénomination de poste correspond la prise de décisions au quotidien et de réaliser des généalogies identifiant gendres ou neveux. Nous avons donc dû élaborer des indicateurs indirects, nécessairement faux dans certains cas, mais assez souvent corrélés à des réalités pouvant être qualifiées de « familiales » pour présenter un intérêt.

Ainsi, pour 1979 et 2009, nous avons considéré comme « actionnariat familial » celui détenu par des personnes physiques, des familles désignées comme telles ou des holdings familiales. Additionnant le cas échéant celui de plusieurs familles pour une même entreprise, nous avons ensuite défini trois catégories : pas d'actionnariat familial ; un actionnariat familial pour moins de 29 % ; ou pour plus de 29 %. Ce seuil est évidemment arbitraire, car on sait bien que le contrôle effectif dépend des règles de vote et de la hiérarchie entre actionnaires ; mais il correspond à un saut dans les données, en particulier pour 1979.

Parallèlement, et cette fois aussi pour 1956, nous avons, de manière encore plus simplificatrice, considéré comme « dirigeants familiaux » les membres du conseil d'administration (ou de surveillance, ou censeurs) ou de la direction générale qui soit portaient un nom correspondant à la raison sociale de l'entreprise, soit portaient le même nom qu'un autre membre de ces instances à la même date. Nous n'identifions ainsi qu'une partie des dirigeants familiaux (les fondateurs dont l'entreprise ne porte pas le nom et dont aucun descendant n'est dirigeant ou administrateur au même moment, par exemple, nous échappent, de même que les duos constitués d'un beau-père et d'un gendre), mais ils peuvent présenter des spécificités qui les distinguent de la masse des autres administrateurs et dirigeants. L'intérêt de ces indicateurs très simples, qui permettent de traiter un grand nombre d'entreprises sans y consacrer plusieurs décennies, se mesure avant tout à leurs résultats. En effet, alors même qu'ils ne recourent exactement aucune définition rigoureuse de l'entreprise ou du dirigeant familial, ils mettent en évidence certaines particularités – pérennes ou spécifiques de l'une des périodes étudiées.

Avant d'en venir à ces particularités, soulignons que nos données confirment la présence d'un actionnariat familial jusque parmi les plus grandes sociétés cotées, pour 8 % du capital en moyenne en 1979, 12 % en 2009 – elles confirment aussi le peu de sens de telles moyennes, puisque 89 entreprises en 1979, 68 en 2009 n'ont aucun actionnaire familial, tandis que, par exemple, le fondateur de NRJ Groupe, Jean-Paul Baudecroux, disposait en 2009 de près de 76 % des parts. La présence de dirigeants ou administrateurs familiaux, malgré la définition très restrictive, fondée sur le nom, que nous en avons donnée, concerne un nombre à peu près équivalent d'entreprises : 35 en 1979 comme en 2009 (pour 30 qui ont un actionnariat familial, même minime, en 1979, 46 en 2009). Mais ce ne sont pas exactement les mêmes : si frustes qu'ils soient, nos indicateurs permettent de confirmer la variété des configurations de propriété et de contrôle et de donner une idée de leur fréquence. Ainsi, dans tous les cas sauf un (L'Oréal) en 1979, dans 70 % des cas en 2009, un actionnariat familial d'au moins 29 % se traduit par la présence d'au moins un dirigeant familial, suivant notre définition restrictive : à ce niveau d'actionnariat, une présence du fondateur et/ou de plusieurs porteurs du nom, au moins au sein du conseil d'administration, est presque toujours maintenue – même si cela n'implique pas de direction effective. C'est beaucoup moins systématique lorsque la part d'actionnariat familial est plus faible : dans ce cas, même une simple présence au conseil d'administration n'est pas forcément assurée.

En contrepartie, parmi les entreprises sans actionnariat familial, un nombre non négligeable (plus d'une sur cinq en 1979, encore huit entreprises, soit plus d'une sur dix en 2009) ont tout de même au moins deux dirigeants ou administrateurs qui portent le même nom – et il ne s'agit pas de simples homonymies. Ainsi, pour 1979, Europe n° 1 est présentée par les *Liaisons financières* comme en

---

<sup>9</sup> Morin François, *La structure financière du capitalisme français. Situations et transformations*, Paris, Calmann-Lévy, 1974, p. 44-53.

auto-contrôle (possédée à 50 % par la société monégasque Europe n° 1 image et son, le reste de l'actionnariat étant supposé flottant). Le constat de la présence au conseil d'administration, aux côtés de Sylvain Floirat, président délégué, de Simone Floirat-Wayaffe, sa fille, incite à regarder l'actionnariat au second degré : le groupe Floirat détient 19 % d'Europe n° 1 image et son (aux côtés de la Société financière de radiodiffusion, représentant l'État, et de Matra). S'il n'est pas possible de remonter à l'infini, pour toutes les entreprises, les structures complexes de propriété, la simple étude des noms permet ainsi de repérer d'autres formes de présence (sinon toujours de contrôle) familiale – ici d'autant plus intéressante que S. Floirat est le reprenneur, en 1955, et non le fondateur de la chaîne, et qu'il s'agit d'un cas précoce d'association d'une héritière plutôt que d'un héritier. Plus étonnant : en 1979, les demi-frères Pierre et Jacques Calvet siègent tous deux au conseil d'administration de la BNP, dont le second est directeur général<sup>10</sup>. Il semble difficile d'imaginer ici une action concertée en famille ; on est en tout cas au plus loin du modèle classique de l'entreprise familiale, et même de sa version adaptée aux « néo-fondateurs » comme S. Floirat. Pour autant, la double présence de ces hommes dont l'ascension sociale est passée par la haute fonction publique est intéressante en ce qu'elle pointe des possibilités de cooptation qui se jouent ailleurs que chez les propriétaires des entreprises : il peut ainsi y avoir des successions familiales entre simples administrateurs, ou entre managers intermédiaires<sup>11</sup>. Bref, les indicateurs les plus simples, lorsqu'ils semblent se contredire, peuvent avoir cette vertu d'attirer le regard, en retour, vers des cas particuliers ou vers de nouvelles questions... Pour autant, leur intérêt est aussi de fournir des résultats quantifiés robustes.

## **Des entreprises en mouvement : changements de statuts, changements de stratégies**

Ainsi, nous constatons que les entreprises qui ont un actionnariat familial, mais pour une faible part, ne se différencient statistiquement des entreprises non familiales sur pratiquement aucun critère, ni en 1979, ni en 2009. Au contraire, les entreprises dont au moins 29 % de l'actionnariat est détenu par une ou plusieurs personnes physiques ou familles, malgré l'hétérogénéité de ce que recouvre cette définition et leur faible nombre (12 en 1979, 17 en 2009), se différencient nettement de toutes les autres<sup>12</sup>. De plus, la plupart de leurs spécificités se retrouvent à l'identique si l'on utilise cette fois notre indicateur nominatif pour distinguer les entreprises ayant des dirigeants familiaux. C'est dire qu'il y a là des particularités assez claires des entreprises familiales, quelle que soit la définition que l'on adopte. Elles ne valent pas pour autant de toute éternité, et il est particulièrement intéressant de les comparer entre nos cohortes, ce qu'autorise la simplicité de nos sources et de nos indicateurs.

Il est ainsi intéressant de constater une concentration des entreprises familiales dans le secteur des biens de consommation au sens large (luxe, grande distribution, ou encore agro-alimentaire et pharmacie), marquée tant en 1979 qu'en 2009, mais qui n'existait pas en 1956 (c'est l'automobile qui était alors surreprésentée, avec Peugeot, Citroën, Michelin et Kléber-Colombes). En 1979, cette spécificité de secteur est associée à d'autres qui dessineraient volontiers une caricature de l'entreprise familiale : celles-ci, qu'on les définisse par l'actionnariat ou les noms des dirigeants, ont un capital social nettement plus bas que la moyenne, sont plus souvent situées en province, ont été

---

10 Sur Pierre Calvet, voir Carré de Malberg Nathalie, 2011, *Le grand état-major financier : les inspecteurs des Finances 1918-1946. Les hommes, le métier, les carrières*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, p. 56.

11 Voir à ce sujet H. Joly, *Diriger...*, *op. cit.*, p. 126-127. Sur les configurations de contrôle et de direction, *ibid.*, p. 129 et S. Ginalski, *op. cit.*, p. 64-65.

12 Tous les écarts de pourcentages présentés sont significatifs au seuil de 5 % selon un test de chi<sup>2</sup> ou un test exact de Fisher.

créées en moyenne 20 ans plus tard que les autres (en 1946 pour celles qui ont la plus grande part d'actionnariat familial) et ne figuraient pas, en 1956, parmi les 120 plus fortes capitalisations. La Cedis (Centre-Est Distribution, notamment propriétaire des hypermarchés Mammouth), créée en 1965, dirigée à Besançon par Pierre Mathey, avec à ses côtés Henry Mathey, directeur général, et Jean Mathey, administrateur, la famille disposant de 49,37 % des actions, en fournit l'exemple le plus pur<sup>13</sup>. On peut alors imaginer qu'il s'agit d'entreprises qui, cotées depuis peu, auraient vocation à ne pas rester familiales par la suite – elles ne seraient à la fois cotées, avec une forte capitalisation, et familiales, que pendant un moment de transition, avant d'être débordées par un actionnariat plus dispersé, qui imposerait une direction plus managériale.

La comparaison avec les observations de 1956 et 2009 montre que ce modèle simple ne tient pas : à ces deux dates, les entreprises familiales ne sont pas significativement plus provinciales ou plus jeunes que les autres (en 2009, mais pas en 1956, elles ont un capital moins élevé). Certes, la Cedis a été absorbée en 1986 par le groupe Casino, qui avait un actionnariat familial plus limité en 1979 et n'en a plus du tout en 2009, et d'autres sociétés familiales cotées ont connu le même type de trajectoire. Mais elles ont été remplacées, dans le SBF 120 de 2009, par d'autres entreprises, parisiennes et pas toujours jeunes, à fort actionnariat familial, comme Ipsen (pharmacie, groupe créé en 1929) ou Rémy Cointreau (groupe né en 1990 du rapprochement de deux holdings familiales). Et d'autres sociétés ont conservé un très fort actionnariat familial tout en se développant, comme Bic, LVMH ou Seb. Il n'y a donc pas, ici, de modèle unique : non seulement, dans chaque cohorte, nous retrouvons des types variés de propriété et de contrôle familial, mais surtout il n'y a pas d'histoire naturelle, fatale, de la transformation d'une entreprise familiale cotée en entreprise managériale. Il faudrait mieux baliser cette diversité de trajectoires, et notamment comprendre pourquoi le secteur des biens de consommation permet plus que d'autres le long maintien de très grandes entreprises familiales cotées – à côté des exemples fameux de sociétés non cotées, comme celle des Mulliez<sup>14</sup>.

Nos entreprises familiales de 2009 diffèrent de celles de 1979 sur un autre point important : leur politique de distribution de dividendes. En effet, alors qu'à la fin des années 1970, les entreprises familiales servaient des dividendes nettement inférieurs à la moyenne, il n'en va plus de même à la fin des années 2000 : la spécificité a ici complètement disparu<sup>15</sup>. On peut ajouter qu'en 1979, les entreprises familiales avaient également des actions d'un montant significativement plus élevé que les autres, et aux cours moins volatils<sup>16</sup>. On a ainsi une fois encore l'impression que nos sociétés familiales de 1979, tout en étant cotées et en étant toutes des sociétés anonymes, se plaçaient à la marge parmi leurs homologues : relativement à l'écart des marchés financiers, elles rémunéraient moins que d'autres leurs actionnaires. Il faut noter toutefois que cette marge n'était pas peuplée seulement d'entreprises familiales. Parmi les sociétés qui, à l'époque, servaient des dividendes plus bas que la moyenne, on retrouve en effet deux autres cas de figure : celles qui avaient un capital relativement peu divisé (faible nombre d'actions d'un montant important – beaucoup, comme la

13 La Cedis prend en réalité le relais des épiceries « Docks franc-comtois », créées par la même famille en 1912.

14 Pour un premier tour d'horizon du secteur, voir Chatriot Alain, « Patronat de la distribution », in Alain Chatriot, Jean-Claude Daumas, Danièle Fraboulet, Patrick Fridenson, Hervé Joly (éd.), *Dictionnaire du patronat français*, Paris, Flammarion, 2010.

15 Plus précisément, nous mesurons le montant du dividende en proportion du cours moyen de l'action au cours de l'année (*dividend yield*), que l'on peut reconstituer à partir des *Annuaire Desfossés* (l'effet est très net, que l'on utilise le chiffre pour 1978 ou une moyenne : 1977-1978, 1974-1978, etc.) ; pour 2009, nous utilisons des chiffres de Datastream et une moyenne 2008-2010 (les résultats sont les mêmes si l'on élargit ou réduit cette fenêtre). Pour donner un exemple d'écart, si l'on considère les dividendes de 1978, la moyenne pour les 12 entreprises à fort actionnariat familial est de 4,4 %, contre 5,6 % pour l'ensemble ; pour les 35 entreprises qui ont des dirigeants familiaux, elle est de 4,3 %.

16 Nous mesurons la volatilité du cours comme l'écart entre le cours le plus haut et le cours le plus bas de l'année précédente, en proportion du cours moyen. La combinaison d'un cours peu volatil et d'un prix élevé pour chaque action signifie que le capital de l'entreprise est particulièrement peu liquide, *i.e.* que ses actions n'ont pas vocation à être échangées. Cette absence de liquidité est en général le produit d'une stratégie délibérée des principaux actionnaires : il leur permet de conserver plus aisément le contrôle de l'entreprise. Elle implique que les actionnaires ne peuvent que difficilement réaliser des plus-values sur la revente des actions qu'ils possèdent.

Sagem ou Le Matériel Téléphonique, n'étaient pas du tout familiales), et celles dans lesquelles des sièges au conseil d'administration étaient explicitement réservés à d'autres sociétés (indice d'une participation à l'actionnariat installée dans le long terme – là encore, bien des entreprises non familiales, comme Roussel Uclaf et la banque La Hénin, étaient dans ce cas). Les entreprises familiales faisaient donc manifestement partie, à ce moment, de ces sociétés entretenant des rapports soutenus, de long terme, avec un petit nombre d'actionnaires, ce qui leur permettait, au moins à certains moments, de leur servir des dividendes inférieurs à la moyenne sans les voir se détourner – d'autres types d'avantages leur étant sans doute promis, par exemple des conditions avantageuses lors des augmentations de capital<sup>17</sup>.

Capital patient, alors ? Ce résultat est d'autant plus intéressant que la littérature sur les entreprises familiales envisage souvent des préférences contradictoires concernant la distribution de dividendes : qu'il s'agisse de la limiter au profit par exemple de l'investissement, ou au contraire de la pratiquer largement pour ne pas mécontenter la partie de la famille qui ne participe pas à la direction de l'entreprise, mais qui en vit<sup>18</sup>. La première option l'emporterait donc à la fin des années 1979, parmi les plus grandes entreprises familiales françaises cotées. Mais le choix est bien différent dans le contexte d'une autre crise économique, à la fin des années 2000. La quantification pointe dès lors l'intérêt qu'auraient des monographies comparées permettant de comprendre cette conversion à la « valeur actionnariale », qu'il s'agisse d'un réel changement chez les quelques entreprises restées familiales et restées dans le SBF 120 entre 1979 et 2009, comme Seb ou plus encore Bic (dont la pratique en la matière change du tout au tout), ou d'une culture différente des nouvelles entrantes, comme Pinault-Printemps-Redoute. Ces études plus précises auraient d'autant plus d'intérêt que le mécanisme que nous avons identifié par ailleurs au sein du SBF 120, l'octroi de dividendes plus élevés par les entreprises comptant plus de financiers parmi leurs dirigeants ou administrateurs, ne se retrouve pas au sein des entreprises familiales<sup>19</sup>.

## **Un monde qui reste à part : trajectoires des dirigeants et choix des administrateurs**

Si, donc, il n'y a pas de comportement par essence différent des entreprises familiales en matière de distribution de dividendes, si leurs spécificités quant au capital ou au secteur ont bien changé depuis un demi-siècle, leur particularité la plus pérenne est le profil de leurs dirigeants et administrateurs.

Les fondateurs et héritiers, d'abord, ont des trajectoires particulières. Si l'on se centre sur le petit groupe identifié par le fait de porter le nom de l'entreprise ou le même nom qu'un autre dirigeant ou administrateur<sup>20</sup>, par définition, on y retrouve plus d'héritiers qu'ailleurs (des pères désignés dans les notices biographiques publiques comme industriels ou chefs d'entreprise). Il est en revanche intéressant que des trajectoires particulièrement directes vers le sommet des entreprises se maintiennent. On l'a beaucoup écrit avec raison, les études et les débuts de carrière des héritiers ont changé, ils se sont adaptés dans une certaine mesure aux réquisits concernant les managers de la fin du xx<sup>e</sup> siècle<sup>21</sup>. Cependant, dans toutes nos cohortes, les dirigeants familiaux ont fait moins d'études

---

17 H. Joly, *Les Gillet...*, *op. cit.* détaille par exemple ce type de stratégies.

18 J.-C. Daumas, « Les dirigeants... », art. cit., p. 41 ; Barjot Dominique, « Conclusions », in J.-C. Daumas éd., *Le capitalisme...*, *op. cit.*, p. 207-216 (p. 212) ; de Ferrière Le Vayer Marc, « Les Béghin, du sucre au papier : l'échec d'une certaine forme de capitalisme (1870-1977) », *ibid.*, p. 79-95 (p. 85).

19 P. François et C. Lemerrier, art. cit., p. 85-86. Nous y considérons comme « financiers » à la fois les anciens salariés d'entreprises financières et les anciens directeurs financiers.

20 29 personnes en 1956, soit 13 % de nos PDG ou multi-administrateurs ; 27 en 1979, soit 10 % et 16 en 2009, soit 6 % : une situation qui se raréfie donc petit à petit au sein des plus grandes sociétés cotées.

21 Voir par exemple J.-C. Daumas, « Les dirigeants », art. cit., p. 38-39, et la contribution d'Hervé Joly au présent

que les autres (plus rarement dans des grandes écoles, en particulier) et sont bien plus souvent que les autres arrivés à un poste de direction générale avant 40 ans (que ce soit ou non dans l'entreprise familiale). C'est encore le cas de deux tiers d'entre eux en 2009, contre un tiers en moyenne ; et 20 % n'ont pas plus qu'une licence, contre 5 % en moyenne. Ils bénéficient donc de carrières accélérées, et peuvent pour certains encore se dispenser des critères de diplôme imposés aux autres dirigeants. Ils sont même plus nombreux en 2009 qu'auparavant à n'avoir fait carrière qu'au sein de l'entreprise familiale (la moitié d'entre eux, bien plus que la moyenne, ont travaillé dans une seule entreprise ; seulement un tiers en 1956 et 1979). Bien sûr, nous observons en 2009 des personnes dont les débuts de carrière ont eu lieu vers les années 1970 : nos dirigeants familiaux ont alors en moyenne 56 ans. Peut-être les parcours des jeunes héritiers d'aujourd'hui sont-ils différents. Mais il est utile de rappeler qu'un accès au plus haut niveau d'entreprises cotées parmi les plus importantes restait possible, à la fin du xx<sup>e</sup> siècle, en vertu principalement de l'appui familial.

Pour autant, il ne faut pas imaginer des parachutages directs à la direction générale : ceux-ci étaient déjà minoritaires pour les dirigeants de 1956 et le sont restés. Les dirigeants familiaux ne diffèrent en réalité pas statistiquement de l'ensemble en ce qui concerne la complexité du chemin qui les mène au sommet de leurs entreprises : ils commencent ce chemin plus tôt ou le parcourent plus vite, mais il leur arrive aussi souvent qu'à d'autres de passer par d'autres fonctions en entreprise (marketing, finance, production, etc., sans préférences évidentes) avant de s'approcher du poste de PDG. Aussi souvent, ou aussi rarement : en effet, un héritier comme Arnaud Lagardère pouvait encore, dans les années 1980, débiter directement comme administrateur à 25 ans, puis directeur général à 28 ans, dans une société du groupe paternel ; mais le monde des dirigeants français se caractérise par la présence d'autres parcours pouvant mener à la direction générale comme tout premier poste en entreprise : ceux des pantoufleurs, polytechniciens ou surtout énarques.

Ces pantoufleurs, et notamment les énarques, sont en revanche presque absents, dans nos données, du groupe des dirigeants familiaux au sens strict. Plus largement, les pantoufleurs sont nettement sous-représentés à la direction et parmi les multi-administrateurs des entreprises à fort actionnariat familial que nous avons pu repérer. Lorsqu'elles choisissent hors de la famille un PDG, ou un administrateur qui l'est déjà ailleurs dans le SBF 120, ces familles (on peut considérer que leurs parts du capital leur donnent un réel contrôle sur ce type de nominations) choisissent ainsi des hommes relativement semblables à leurs héritiers. Cette similitude ne repose pas sur des études plus courtes (leurs PDG ou multi-administrateurs non issus de la famille sont un peu plus souvent que la moyenne issus d'écoles de commerce), mais sur leurs origines sociales (les fils de chefs d'entreprise sont surreprésentés, tant en 1979 qu'en 2009), leurs carrières rapides (l'accès à la direction générale avant 40 ans l'est également), et peut-être plus encore sur l'exclusion de ceux qui dominent par ailleurs les principaux conseils d'administration français : la noblesse d'État, mais aussi les personnes ayant travaillé dans le secteur financier<sup>22</sup>.

On peut se demander, toutefois, à quel point il s'agit d'une préférence effective pour des profils extérieurs à la famille, mais similaires à ceux des héritiers, ou bien d'un choix par défaut. En effet, le dernier élément important que notre traitement systématique permet de pointer est l'isolement, net et pérenne, des entreprises familiales vis-à-vis du réseau par ailleurs très dense de cumul de postes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises françaises<sup>23</sup>. Les sociétés familiales

---

ouvrage.

22 Sur ce poids, moins souvent discuté, des financiers, voir P. François et C. Lemerrier, art. cit., p. 90-100. La rareté de ces derniers dans les conseils des plus grandes entreprises familiales cotées ne doit pas pour autant porter à penser que capitalisme familial et capitalisme financier sont entièrement étanches l'un à l'autre. Dans certaines banques d'affaires comme Lazard et Rothschild, longtemps non cotées mais jouant un rôle déterminant de conseil auprès des plus grandes entreprises françaises, certains associés sont issus de lignées familiales étroitement liées à la trajectoire de l'entreprise. Comme dans la grande distribution ou l'industrie, l'entreprise y fonctionne, en début de carrière, comme un espace de formation – ici en passant d'un *deal* à l'autre, et non d'un poste à l'autre.

23 Sur la forme générale de ce réseau, sa stabilité sur l'ensemble du xx<sup>e</sup> siècle et son interprétation en termes de statut des entreprises, voir François Pierre et Lemerrier Claire, « Ebbs and flows of French capitalism », *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, Thomas David et Gerarda Westerhuis éd., Londres,



ont des conseils d'administration un peu plus petits que la moyenne, ce qui est certainement un choix ; il est moins évident d'interpréter dans les mêmes termes le fait qu'elle partagent très peu d'administrateurs avec les autres groupes du SBF 120 – même lorsqu'elles sont depuis longtemps cotées et installées parmi les plus fortes capitalisations boursières.

Ainsi, en 2009, au conseil d'administration de Bic, qui compte 10 membres, dont Bruno, Édouard et François Bich (ce dernier étant aussi directeur général délégué, avec Marie-Aimée Bich-Dufour), seul Gilles Pélisson siège aussi ailleurs dans le SBF 120 : il est PDG d'Accor et administrateur de TF1. Fils d'un administrateur de sociétés, diplômé de l'ESSEC et d'un MBA, directeur général d'Eurodisney à 39 ans, Gilles Pélisson est par ailleurs, bien qu'il ait travaillé un temps à la Société générale, assez typique de ces administrateurs extérieurs d'entreprises familiales qui sont eux-mêmes des héritiers (son oncle est un des fondateurs d'Accor) ou qui leur ressemblent. Chez Seb, sur 14 membres du conseil d'administration, seuls trois siègent aussi ailleurs, et tous sont fortement liés à des entreprises familiales : le PDG Thierry de la Tour d'Artaise (également administrateur de Legrand, ce diplômé de l'ESCP est entré par mariage dans la famille Lescure, fondatrice de Seb) et les administrateurs Norbert Dentressangle (fondateur de l'entreprise du même nom, qui ne fait pas partie du SBF 120, et administrateur d'Axa) et Jean-Dominique Senard (gérant non commandité de Michelin sans être issu de la famille, diplômé d'HEC).

D'une manière plus générale, les cumuls sont ainsi bien plus rares dans les conseils d'administration et la direction des entreprises familiales qu'ailleurs (pour l'ensemble des entreprises, on trouve en 2009 un nombre moyen de 14 personnes au total, dont cinq siègent aussi ailleurs dans le SBF 120). En outre, ils se font plus rarement avec les entreprises elles-mêmes les mieux connectées (les plus grandes, parisiennes, financières, anciennement cotées) et par le biais des acteurs les plus classiques du cumul (pantoufleurs et/ou financiers). Les entreprises familiales se retrouvent ainsi à la périphérie du système de partage d'administrateurs. Ce système ne détermine certainement pas à lui seul les évolutions du capitalisme français. Il est plutôt le symptôme d'une forme profonde et ancienne d'intégration entre les plus grandes sociétés cotées : elles partagent des préférences pour un même type d'administrateurs « indépendants » (énarques notamment), et elles se reconnaissent mutuellement un statut élevé par le choix du PDG ou du directeur général de l'une comme administrateur de l'autre, même en l'absence de liens d'actionnariat.

Les dirigeants d'entreprises familiales ne souhaitent-ils pas jouer ce jeu, ou bien n'y parviennent-ils pas ? Seules des monographies permettraient de répondre à cette question ; mais c'est l'enquête quantitative qui a permis d'en montrer l'intérêt et de la spécifier.

## Conclusion

Les matériaux originaux que nous avons rassemblés nous permettent ainsi de revenir sur les deux débats identifiés en introduction. Après d'autres, nous avons souligné la difficulté d'isoler les entreprises familiales, entre critères de propriété et de contrôle effectif, jeux de piste au sein des structures de holdings et prise en compte des néo-fondateurs et de leurs héritiers. De ces constats, nous ne concluons pas, cependant, que la notion même d'entreprise familiale doit être abandonnée, puisque même des indicateurs imparfaits mettent au jour des spécificités notables.

Ces particularités font-elles pour autant de la partition familial/non familial un critère déterminant pour comprendre l'hétérogénéité du capitalisme français du second xx<sup>e</sup> siècle ? Notre réponse est, globalement, négative. Si les entreprises familiales se distinguent en effet souvent, elles partagent tout aussi souvent ces pratiques distinctives avec certaines autres sociétés déprises de tout contrôle familial. Les logiques imputables au « capital patient » ne sont pas leur apanage à la fin des années 1970 ; de même, leur marginalité dans le système de cumuls de postes d'administrateurs est

partagée, dans les années 2000, avec d'autres, notamment celles qui ont le capital le moins élevé (comme Carbone Lorraine, Ipsos ou Rallye, qui n'ont rien de familial).

Ces traits des entreprises familiales sont non seulement partagés avec certaines autres, également en marge des comportements moyens du SBF 120, mais elles changent par ailleurs dans le temps : si dans les années 1970, le capital des entreprises familiales est peut-être patient, ce n'est plus le cas dans les années 2000, du moins du côté de la distribution des dividendes. De même, à l'exception de la grande distribution, les secteurs d'élection des familles du SBF 120 ont nettement changé, de l'automobile à la pharmacie. La persistance remarquable de sociétés familiales parmi les capitalisations les plus élevées, qui contredit l'idée d'une évolution inéluctable vers la dilution du capital et la managérialisation, ne mobilise donc pas toujours les mêmes ressorts. Elles apparaissent plutôt très plastiques, capables d'adopter des formes organisationnelles, des logiques de gouvernance et des orientations stratégiques d'une très grande variété : les logiques managériales des années 1960 et 1970, et celles, financières, des années 1990 et 2000, constituent moins des défis ou des obstacles que des options qu'elles peuvent choisir d'endosser. Comme les entreprises nationalisées en leur temps<sup>24</sup>, elles ne constituent pas un isolat singulier qui puisse s'interpréter comme un bastion d'archaïsme rétrograde – ou de sagesse capitaliste. À mesure que change l'espace au sein duquel elles s'insèrent, elles modifient leurs pratiques, restant toujours à la marge des plus grandes sociétés cotées, tout en évoluant et en partageant leurs pratiques avec d'autres entreprises. C'est dire que les entreprises de définition d'une essence singulière du capitalisme français résistent mal aux données, qu'elles se focalisent sur le maintien des entreprises familiales ou sur celui d'un « capitalisme d'Etat ».

---

24 François Pierre et Lemercier Claire, « State or Status Capitalism? », *Economic Sociology-The European Electronic Newsletter*, vol. 15, n° 2, 2014, p. 17-33. Contrairement aux entreprises familiales, les entreprises nationalisées parviennent à se placer au centre du réseau de cumul d'administrateurs.