



Entreprises familiales et relations sociales

François Belot et Edith Ginglinger

Université Paris Dauphine, PSL Research University



White paper
N°2 - Septembre 2024

Entreprises familiales et relations sociales

François Belot

Université Paris-Dauphine, PSL, CNRS, DRM, 75016 Paris, France

Edith Ginglinger

Université Paris-Dauphine, PSL, CNRS, DRM, 75016 Paris, France

Août 2024

Résumé

Y-a-t-il des différences dans les relations sociales au sein des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales ? Pour répondre à cette question, nous examinons les fondements théoriques et les résultats empiriques sur les questions les plus débattues : la sécurité de l'emploi, la rémunération, les choix organisationnels, la satisfaction au travail et l'ancrage territorial. La plupart des résultats indiquent que la propension des entreprises familiales à licencier est plus faible que celle des entreprises non familiales, au prix d'une baisse des salaires moyens, en particulier au sommet de la pyramide des salaires. Dans les entreprises familiales, la satisfaction des employés est plus grande, le taux d'absentéisme plus faible et le nombre de grèves moins élevé en moyenne. Nous analysons ces résultats et suggérons des explications complémentaires.

Mots-clés : Entreprises familiales, satisfaction au travail, contrats implicites, rémunérations, sécurité de l'emploi, revue de littérature.

1 Introduction

Alors que les aspects environnementaux sont aujourd'hui incontournables dans les stratégies des entreprises et des gestionnaires de fonds, la mise en avant des questions sociales est plus timide, malgré plusieurs études soulignant l'impact positif de la satisfaction des employés sur la performance financière des entreprises (Edmans, 2011 ; Guiso et al., 2015). Une [enquête récente](#) menée par l'ONG britannique ShareAction auprès des plus grands gestionnaires d'actifs mondiaux montre que l'intérêt pour les performances sociales des entreprises est croissant, même s'il reste cantonné aux fonds ESG, et si un tiers seulement d'entre eux se penchent sur les pratiques sociales des entreprises de la chaîne de sous-traitance. Tous mettent en avant la difficulté à obtenir des données de qualité pour apprécier les performances sociales.

A partir de 2025 (sur plusieurs années selon la taille), les entreprises devront se conformer aux normes de divulgation d'informations sociales de la CSRD. Bien que la CSRD (dans sa norme sociale ESRS S1) ne concerne directement que les entreprises les plus grandes (qui dépassent les seuils d'au moins deux des trois critères suivants : plus de 250 salariés, total bilan supérieur à 20M€, chiffre d'affaires supérieur à 40M€), les entreprises plus petites vont être sollicitées par leurs clients, eux-mêmes tenus de divulguer des informations sur les salariés de leur chaîne de valeur (norme ESRS S2). Les données caractérisant le comportement social vont ainsi être de plus en plus disponibles, offrant aux parties prenantes une information pertinente et comparable sur les aspects sociaux.

Dans ce cadre, notre revue de littérature s'intéresse à l'impact de la structure de propriété des entreprises sur leurs performances sociales, la satisfaction de leurs salariés, les niveaux de rémunération et de façon générale sur l'emploi. Nous nous intéresserons en particulier aux différences qui pourraient exister entre entreprises familiales et non familiales en matière sociale. Parce que leurs actionnaires le sont potentiellement sur plusieurs générations, les entreprises familiales peuvent adopter une vision et des objectifs de long terme que les chantres du capitalisme responsable appellent aujourd'hui de leurs vœux. Par ailleurs, l'implication des actionnaires dans la gestion de l'entreprise et la transmission de génération en génération renforcent l'importance des valeurs et de la réputation de ces entreprises. Les actionnaires étant dotés des droits résiduels sur l'entreprise, cet horizon de long terme peut favoriser la conclusion de contrats implicites avec leurs salariés, impliquant un engagement de long terme partagé. D'un autre côté, l'entreprise familiale peut également engendrer des conflits d'agence spécifiques, qui pourraient nuire à la qualité des relations sociales.

Après une revue des fondements théoriques pouvant justifier des performances sociales différentes dans les entreprises familiales, nous analysons dans cet article les résultats de nombreuses études empiriques examinant l'emploi, les conditions de travail, les relations sociales et

l'implication des salariés dans ces entreprises. Ces études n'adoptent pas toutes la même définition de l'entreprise familiale, ce qui permet tout à la fois de dégager des faits universels, et parfois d'éclairer les raisons de résultats différents. Elles sont de plus menées dans des environnements institutionnels différents (Europe, Etats-Unis, Asie), pour des entreprises de tailles différentes, cotées ou non cotées, ce qui permet d'apporter un éclairage large sur les relations sociales dans les entreprises familiales.

2 Fondements théoriques de l'analyse des relations sociales dans les entreprises familiales

De nombreux courants théoriques peuvent être mobilisés pour analyser la qualité des relations sociales dans les firmes familiales. Nous choisissons de développer ici les approches liées au risque (2.1), suggérées par la théorie financière, des contrats implicites (2.2) issues de la littérature économique et de la valeur socio-émotionnelle aujourd'hui particulièrement développée dans la littérature managériale (2.3). Si ces deux approches laissent entrevoir un impact positif du contrôle familial (en particulier sa moindre propension à licencier la main d'œuvre), il n'en reste pas moins que la firme familiale peut être le théâtre de fortes tensions entre employeurs et employés (2.4).

2.1 Entreprises familiales et risque

Le risque de l'entreprise est supporté de manière inégale par les actionnaires et les employés. Alors que les salariés ont une créance contractuelle sur l'entreprise (salaires et avantages prédéfinis), les actionnaires détiennent des droits résiduels et supportent le risque résiduel de l'entreprise. La théorie financière scinde le risque supporté par les actionnaires en risque de marché (ou risque systématique), qui affecte toutes les entreprises à un degré plus ou moins élevé, et en risque spécifique à l'entreprise (y compris le risque de faillite). Les actionnaires détenant un portefeuille d'actions, notamment les investisseurs institutionnels, peuvent éliminer le risque spécifique grâce à la diversification. En revanche, la plupart des actionnaires familiaux, parce qu'ils détiennent une fraction importante du capital de leur entreprise, sont peu susceptibles de diversifier leur patrimoine de manière optimale. Les salariés restent très exposés par le biais de leur investissement en capital humain aux fluctuations et aux aléas subis par leur entreprise au cours des cycles économiques. Comme les actionnaires familiaux, ils supportent le risque spécifique de l'entreprise. Par conséquent, la sensibilité au risque spécifique (y compris le risque de faillite) est le premier point d'alignement des intérêts entre les actionnaires familiaux et les salariés. En raison de leur sous-diversification, les actionnaires familiaux sont susceptibles d'adopter des stratégies moins risquées ((Faccio et al., 2011)) et de faire des acquisitions de diversification ((Miller et al., 2010)), choix qui réduisent le risque de

faillite. La diminution du risque profite également aux employés, qui peuvent espérer rester plus longtemps dans l'entreprise.

2.2 L'analyse en termes de contrats implicites

Les parties prenantes de l'entreprise que sont les salariés et les actionnaires ont des positions asymétriques : les actionnaires ont la possibilité de diversifier leur portefeuille et ainsi de faire disparaître le risque spécifique attaché à une entreprise donnée, à l'inverse des salariés qui demeurent très exposés (en particulier par leur investissement en capital humain) aux fluctuations et aléas traversés par leur entreprise. En raison de cette aversion au risque, les salariés apparaissent enclins à faire des concessions (en particulier salariales) en échange d'une plus grande sécurité de l'emploi (Baily, 1974). Ces engagements sont cependant difficilement formalisables par écrit et prennent donc la forme d'un « contrat implicite » entre l'employeur et ses salariés. Ce caractère « implicite » impliquant par nature un risque sur sa pérennité (par exemple dans le cas où l'employeur déciderait de revenir sur son engagement et de renégocier avec les salariés), le contrat ne pourra être accepté que si le management de l'entreprise est suffisamment crédible.

Différents arguments théoriques peuvent être avancés pour justifier la plus grande « crédibilité » de l'actionnariat familial par opposition à d'autres formes de contrôle. En premier lieu, l'actionnariat familial est un actionnariat de long-terme caractérisé par la volonté de transmettre l'entreprise aux générations ultérieures. En second lieu, le risque de renégociation qu'impliquerait un changement d'actionnariat est limité car la firme familiale est généralement à l'abri des prises de contrôle hostiles (Pagano et Volpin, 2008). De nombreux articles montrent en effet que les actionnaires familiaux ont recours à des mécanismes juridiques et des montages financiers permettant de détenir des droits de vote bien supérieurs aux droits au capital, donc une solidification de leur contrôle (voir par exemple l'étude de Belot et al. (2024) consacrée au droit de vote double). Shleifer et Summers (1988) avancent ensuite que les descendants d'une dynastie familiale sont de réelles figures de confiance pour les salariés dans la mesure où ils ont été élevés au contact de l'entreprise avec un certain sens de la loyauté vis-à-vis de ses parties prenantes. On peut enfin mentionner que les firmes familiales sont caractérisées par des mandats beaucoup plus longs de leurs dirigeants ce qui réduit mécaniquement le risque de renégociation des contrats implicites susceptible d'émerger lors de transitions managériales¹.

¹ Une enquête réalisée par Bandiera et al. (2018) auprès de 1 114 CEOs exerçant dans 6 pays différents montre ainsi que les dirigeants familiaux sont en poste depuis 15.6 années contre 6.6 années pour les dirigeants non familiaux. Guenzel et al. (2023) observent que les dirigeants deviennent plus réticents à procéder à des licenciements au cours de leur mandat, ceci à mesure qu'ils nouent davantage de relations au sein de

Pour résumer, l'approche des contrats implicites permet de poser l'hypothèse d'un profil sécurité de l'emploi/salaires différent dans les entreprises familiales. Les salariés y seraient plus favorables à des concessions salariales en échange d'une assurance contre les licenciements. Ce contrat implicite est accepté en raison de la crédibilité du co-contractant (la famille actionnaire investie à long-terme). Les tenants de cette approche ne font pas de prédiction directe sur la qualité des relations sociales et la satisfaction des employés dans l'entreprise, cependant comme le rappellent Gómez-Mejía et al. (2023) la sécurité relative à l'emploi est indéniablement l'un des principaux déterminants de cette satisfaction.

2.3 L'approche de la valeur socio-émotionnelle (*socioemotional wealth*)

Cette théorie managériale est aujourd'hui la plus fréquemment mobilisée pour justifier les spécificités des firmes familiales². L'article fondateur de Gómez-Mejía et al. (2007) analyse le choix fait par des propriétaires de moulins à huile espagnols de rejoindre une coopérative, choix stratégique financièrement intéressant mais s'apparentant à une perte de contrôle. Ils constatent que les moulins « familiaux » sont significativement moins susceptibles de franchir le pas. La raison invoquée est que les actionnaires familiaux ne sont pas mus par le seul objectif de maximisation de la valeur mais recherchent d'autres avantages « affectifs » (non pécuniaires) regroupés sous le vocable « *socioemotional wealth* » (tels que le fait d'imposer sa propre identité, le prestige associé au contrôle, la visibilité au sein d'une communauté, la possibilité de développer une culture d'entreprise ou encore la perpétuation des valeurs et de la dynastie familiales). Cette approche mobilise la théorie comportementaliste de Kahneman et Tversky (1979) puisqu'elle suppose une aversion particulièrement forte à la perte de ces bénéfices socio-émotionnels. Ainsi, l'actionnaire familial n'est plus l'agent neutre au risque décrit dans la section précédente.

Parmi les composantes socio-émotionnelles de la fonction d'utilité du dirigeant familial figure la satisfaction associée à de bonnes relations sociales au sein de son entreprise³. Des vagues de licenciement et des mauvaises conditions de travail (stress, harcèlement, maladies professionnelles,

l'entreprise. On peut donc s'attendre, avec cet argument de la longévité, à de moindres licenciements dans les entreprises familiales.

² Parmi les autres perspectives théoriques les plus influentes on peut citer l'approche par les ressources, la théorie du *stewardship* et la théorie institutionnelle (Odom et al., 2019). Les deux premières ont été largement utilisées pour modéliser les relations sociales (voir la synthèse de Belot et Waxin (2017)). Si les mécanismes sont en partie différents de ceux de l'approche socio-émotionnelle, ces théories suggèrent également que les firmes familiales sont plus attentives à la qualité des relations sociales.

³ Notons que cet argument apparaît bien avant l'émergence de l'approche socio-émotionnelle puisque Jensen et Meckling (1976, p. 314), adoptant pourtant une perspective théorique radicalement différente, mentionnaient déjà : « [...] *the manager derives non-pecuniary benefits such as [...] the friendliness of employee relations* ».

etc.) sont particulièrement susceptibles d'affecter négativement la réputation⁴ de l'entreprise, enjeu majeur pour les actionnaires familiaux (Deephhouse et Jaskiewicz, 2013) du fait de l'interconnexion entre l'actionnariat et l'entreprise (on pense à la famille contrôlante quand on pense à l'entreprise et réciproquement). Dans ce contexte, on peut penser qu'un dirigeant familial sera *a priori* moins enclin à engager son entreprise dans des stratégies susceptibles de dégrader les relations avec sa force de travail qu'un manager professionnel jugé à l'aune de ses seules performances financières (Gómez-Mejía et al., 2023).

Afin d'appliquer l'approche socio-émotionnelle à l'analyse des relations sociales, on peut à la suite de Gómez-Mejía et al. (2023) mobiliser le modèle (F-I-B-E-R) de Berrone et al. (2012). Ce dernier définit la nature des 5 grandes dimensions des avantages socio-émotionnels (voir Table 1).

L'hypothèse qui découle de cette modélisation est celle de meilleures relations avec la main d'œuvre (en particulier une plus grande stabilité de l'emploi et une meilleure qualité de vie au travail) dans les firmes familiales. Notons que cette théorie n'apporte pas forcément de prédiction claire quant au niveau de rémunération. Ses défenseurs rappellent que la firme familiale est souvent plus contrainte financièrement, la fidélisation des salariés et la plus grande attention portée à la main d'œuvre deviennent des leviers justifiant de moindres rémunérations (on retrouve la conclusion de la section 2.1). Ces rémunérations inférieures faciliteront la survie de l'entreprise et sa transmission aux générations ultérieures (composante « R » du modèle de Berrone et al. (2012)) dans de bonnes conditions (Gómez-Mejía et al., 2023).

⁴ Le dommage réputationnel induit par les réductions d'effectifs est majeur. A partir d'un échantillon américain, Love et Kraatz (2009) montrent que les firmes qui licencient massivement voient leur score de réputation (utilisé par *Fortune* pour établir son classement des « *Most Admired Companies* ») diminuer de 71%.

Table 1 : Utilisation du modèle de Berrone et al. (2012) pour opérationnaliser l'influence de l'actionnariat familial sur les relations sociales.

Le modèle définit et caractérise les 5 grandes dimensions (F-I-B-E-R) des avantages socio-émotionnels (3 premières colonnes). L'utilité associée et l'attention portée à ces dimensions par les actionnaires familiaux permettent de théoriser l'impact du contrôle familial sur les relations avec les salariés (dernière colonne).

	Dimension	Description	Prédiction pour les relations avec les salariés
F	<i>Family influence and control</i>	La famille souhaite influencer la décision stratégique et exercer un contrôle sur l'entreprise.	L'exercice du contrôle sera facilité dès lors que la famille entretient des relations favorables avec la force de travail.
I	<i>Identification of family members with the family firm</i>	La firme familiale est caractérisée par un enchevêtrement famille – entreprise. Tout événement négatif affectant le <i>business</i> rejaillit sur la famille actionnaire.	Des relations sociales dégradées ont un impact négatif sur la réputation de l'entreprise. Les actionnaires familiaux sont beaucoup plus impactés que les actionnaires anonymes d'une firme à actionnariat diffus. Ils seront dès lors particulièrement attentifs à la qualité des relations sociales.
B	<i>Binding social ties</i>	Des relations bénéfiques (confiance, solidarité interpersonnelle) se créent entre membres de la famille et parties prenantes extérieures (en particulier les salariés). Ceci est d'autant plus vrai au sein de la communauté d'implantation de l'entreprise.	Les firmes familiales ont un ancrage territorial fort et leurs décisions ont un impact significatif sur leur communauté. Elles seront donc réticentes à mettre en œuvre des politiques de réductions d'effectifs qui mettraient en danger les liens sociaux au sein d'une communauté.
E	<i>Emotional attachment of family members</i>	Les actionnaires familiaux sont émotionnellement attachés à leur entreprise. Cet attachement implique une volonté de transmission et une propension à diriger l'entreprise comme une extension de la famille. En découle un certain paternalisme dans le management.	L'attachement émotionnel et l'approche paternaliste des actionnaires conduisent les salariés à percevoir l'entreprise familiale comme plus susceptible d'assurer une stabilité de l'emploi. En découlent de meilleures relations sociales et une plus grande volonté des salariés d'investir leur capital humain dans l'entreprise.
R	<i>Renewal of family bonds through intrafamily succession</i>	La firme familiale se caractérise par une volonté de transmission de la firme aux générations ultérieures.	De bonnes relations sociales sont un véritable actif intangible à transmettre aux générations futures. En outre, c'est un facteur clé de succès pour la survie de l'entreprise.

2.4 Théorie de l'agence et relations sociales dans les entreprises familiales

La théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) a été largement mobilisée pour analyser la délégation d'autorité des propriétaires de l'entreprise (principal) vers les managers (agent) au sein d'une entreprise à actionnariat dispersé. Cette situation est génératrice de coûts d'agence, par exemple des dépenses de surveillance engagées par le principal pour limiter l'opportunisme d'un agent maximisateur de sa propre utilité (en contradiction avec la création de valeur pour l'actionnaire) dans un contexte d'asymétrie d'information relative à l'action managériale. Une des spécificités de la firme familiale est qu'elle ne répond pas à cette description, en particulier lorsque le manager est issu de la famille fondatrice, puisque dans ce cas le principal et l'agent ne font qu'un. Il serait cependant illusoire de voir la firme familiale comme une réponse aux problématiques d'agence puisqu'elle va être le lieu d'émergence d'autres formes de conflits (voir Villalonga et al. (2015) pour une synthèse). En premier lieu, les actionnaires familiaux peuvent utiliser leur contrôle sur l'entreprise pour extraire des bénéfices privés (avantages pécuniaires et non financiers) au détriment des actionnaires minoritaires s'il y en a. En second lieu, le manager familial doit composer avec l'intérêt de la famille au sens large. Villalonga et al. (2015) évoquent la notion de « *super-principal agency conflict* » pour justifier des décisions contraires à l'intérêt de l'entreprise. Alors même qu'il préférerait utiliser les fonds pour financer la croissance, le dirigeant familial pourrait par exemple être contraint de mettre en place une généreuse politique de distribution de dividendes pour satisfaire les attentes d'une branche de la famille à court de liquidités.

Un élément souvent décrié, et pouvant matérialiser ces deux formes de conflits d'agence, est le népotisme, c'est-à-dire la nomination à des postes clés de membres de la famille ne disposant pas de compétences et d'une légitimité suffisante. Notons au passage qu'une telle politique peut également être appréhendée comme une « face sombre » de l'approche socio-émotionnelle puisqu'elle peut participer de la volonté de contrôler la décision stratégique et/ou de préserver la dynastie familiale. Le népotisme n'est pas neutre pour les employés extérieurs à la famille : il limite leurs opportunités de promotion, induit leur mise à l'écart de la prise de décision stratégique et implique souvent un non-partage des informations, les plus importantes étant limitées au cercle familial (Tetzlaff et James, 2024). S'en suit une moindre satisfaction de ces salariés, pouvant entraîner un taux de *turnover* plus important dans les firmes familiales (Neckebrouck et al., 2018).

Les mécanismes de la théorie de l'agence peuvent également justifier de moindres rémunérations des dirigeants dans les firmes familiales. Puisque le principal et l'agent ne font qu'un, il est moins nécessaire de mettre en place des rémunérations incitatives visant à aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires. Combs et al. (2010) observent ainsi une moindre rémunération du CEO dans les firmes où plusieurs membres de la famille sont impliqués dans l'équipe de direction

et/ou le conseil d'administration. Comme il existe généralement une hiérarchie des salaires dans l'entreprise, par effet de cascade les niveaux managériaux inférieurs seront négativement affectés. Un autre argument a été développé par Pagano et Volpin (2005). Dans le contexte de l'actionnariat diffus, le manager supporte un risque de perdre son emploi en cas de prise de contrôle hostile. Il peut alors être tenté de mettre en place une politique de rémunération très généreuse pour faire des salariés ses alliés face à un éventuel *raider*. Bien évidemment cet argument théorique ne trouve que peu d'écho pour la firme familiale par définition protégée du marché des prises de contrôle. En résumé, l'approche de la théorie de l'agence laisse supposer des politiques salariales moins généreuses dans ce type d'entreprise.

Pour Neckebrouck et al. (2018), l'approche de la théorie de l'agence conduit enfin à supposer que les firmes familiales seront plus enclines à licencier leurs salariés. En raison du népotisme décrit plus haut, la firme familiale dispose d'un vivier de candidats à l'embauche réduit. La probabilité d'embaucher de « bons » employés est donc plus faible, ce qui conduit à une plus forte obligation de mettre fin aux contrats de travail pour remplacer une main d'œuvre moins efficace.

Table 2 propose une synthèse des prédictions des différents courants développés dans cette section théorique. Il résume les associations qui peuvent être anticipées entre contrôle familial et trois dimensions des relations sociales : la sécurité de l'emploi, les salaires et la satisfaction au travail. Les deux sections suivantes, à travers une présentation des principales études empiriques sur ces trois thématiques, permettront de juger de la pertinence de ces approches théoriques.

Impact du contrôle familial sur ⇒	Sécurité de l'emploi	Salaires	Satisfaction au travail
Contrats implicites	+	-	?
Valeur socio-émotionnelle	+	?	+
Théorie de l'agence	-	-	-

3 L'entreprise familiale : sécurité de l'emploi, rémunérations et structures organisationnelles

Nous présentons dans cette section les résultats d'études empiriques ayant analysé l'impact du contrôle familial sur les licenciements (3.1), les niveaux de rémunérations (3.2) et les structures organisationnelles (3.3.). Nous montrerons en 3.4 que ces résultats peuvent s'avérer contingents au contexte (local et institutionnel) dans lequel évolue l'entreprise familiale.

3.1 Une plus grande sécurité de l'emploi

Les études consacrées à l'analyse de la relation entre firmes familiales et (in)stabilité de l'emploi aboutissent à un consensus clair : les salariés des firmes familiales ont un moindre risque d'être licenciés. Nous détaillons dans cette section quelques articles et méthodologies qui ont contribué à étoffer ce pan de la recherche académique ces 20 dernières années.

3.1.1 Moins de licenciements

Les études de Stavrou et al. (2007) et Block (2010), réalisées sur des échantillons d'entreprises cotées du S&P 500, mettent en évidence une corrélation négative entre contrôle familial et réductions d'effectif. Cette relation est particulièrement forte pour les licenciements représentant plus de 5% de l'effectif de l'entreprise : soucieuse de ne pas mettre en jeu son capital réputationnel, l'entreprise familiale souhaite éviter des licenciements massifs qui attirent l'attention du grand public (Block, 2010). Ces deux études analysent également le contrôle familial comme une variable modératrice de la relation entre performance financière et licenciements. Si les licenciements sont en général négativement corrélés à la rentabilité opérationnelle (ROA), la relation est moins marquée dans les entreprises familiales. Comme discuté en section 2.2, les actionnaires familiaux semblent prêts à accepter de moindres performances financières pour ne pas dégrader leurs relations avec leur force de travail.

A l'inverse des études précédentes menées sur des échantillons d'entreprises cotées, Bassanini et al. (2013) utilisent des données administratives françaises portant sur des établissements de plus de 20 salariés (issues de l'enquête REPONSE – Relations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) appariées aux données salariales individuelles, disposant ainsi d'informations pour un échantillon de plus de 500 000 salariés travaillant au sein d'environ 2 000 établissements différents. Ils démontrent que, chaque trimestre, le taux de départ des salariés est de 0.15% inférieur dans les firmes familiales. Il apparaît également que les entreprises familiales ont des stratégies différentes lorsqu'il s'agit d'ajuster à la baisse leur effectif : par comparaison avec leurs homologues non familiales, elles chercheront plutôt à réduire les embauches tout en limitant les

licenciements, assurant ainsi une plus grande sécurité de l'emploi des salariés sous contrats. Une des originalités de l'étude de Bassanini et al. (2013) est également d'adopter une approche longitudinale (en se focalisant sur les établissements interrogés dans deux vagues successives de l'enquête REPONSE – 1998 et 2004) pour identifier les établissements qui changent d'actionnariat. Il apparaît alors que les établissements qui passent sous contrôle familial connaissent des taux de licenciement inférieurs.

Les études réalisées sur des échantillons espagnol (Greenwood et al., 2010 ; Sanchez-Bueno et al., 2020), suisse (Masset et al., 2023) ou encore finlandais (Heino et al., 2024) apportent des résultats similaires. Gómez-Mejía et al. (2023) sortent du cadre mono-pays et retiennent un échantillon de 3181 firmes cotées issues de 33 pays (hors USA) sur une période de 10 ans (34% des firmes de cet échantillon sont considérées familiales). L'analyse confirme les résultats antérieurs : le contrôle familial diminue de 27% la probabilité d'une réduction d'effectif. Un test de robustesse démontre que la corrélation négative entre contrôle familial et licenciements n'est pas propre aux périodes de crise (la période étudiée par Gómez-Mejía et al. (2023) inclut en effet la crise financière de 2008) ; ainsi le caractère protecteur des firmes familiales ne découle pas seulement de leur meilleure résilience face aux chocs économiques majeurs (van Essen et al., 2015).

3.1.2 Une réponse différenciée aux chocs

Alors que les études précitées prennent en général en compte le niveau absolu de performance de l'entreprise (mesurée par exemple par le ROA), d'autres analysent la réponse de l'entreprise à un *choc* négatif (appréhendé par une diminution des ventes dans le secteur d'activité de l'entreprise). Sur un échantillon de 7822 entreprises issues de 41 pays sur la période 1988-2013, Ellul et al. (2018) montrent que les entreprises familiales ont une moindre propension à licencier leurs salariés lorsqu'elles sont confrontées à un choc de demande. L'ampleur économique du phénomène est significative : si un secteur d'activité est touché par une récession se traduisant par une diminution de ses ventes de 10%, l'emploi dans une entreprise non familiale diminuera de 2.05%. Cependant, la diminution ne sera que de 0.19% pour les entreprises familiales.

Pour aller plus loin dans l'analyse de ces résultats, Sraer et Thesmar (2007) distinguent les entreprises familiales dirigées par le fondateur / un descendant / un manager extérieur à la famille. A partir d'un échantillon de firmes françaises cotées, ils démontrent que la capacité de la firme familiale à limiter les répercussions sur l'emploi d'un choc sectoriel négatif est attribuable aux seules entreprises familiales gérées par des héritiers. Ce résultat est en cohérence avec l'argumentaire de Shleifer et Summers (1988) d'une relation de confiance entre les descendants de la famille fondatrice et les salariés. Ces résultats nous renseignent sur les choix stratégiques des firmes familiales qui

semblent opter pour des projets moins risqués en contrepartie d'une assurance pour leurs salariés en cas de récession économique.

3.1.3 *Transitions et emploi*

L'analyse de Sraer et Thesmar (2007) repose sur des données en coupe-instantanée qui rendent la mise en évidence d'une causalité ardue. Bach et Serrano-Velarde (2015) contournent cette difficulté empirique en analysant l'impact de *variations* dans l'actionnariat et/ou le management de l'entreprise. De telles transitions sont importantes dans une logique de contrats implicites développée plus haut : les nouveaux actionnaires/managers peuvent considérer qu'ils ne sont pas parties-prenantes aux contrats mis en place par leurs prédécesseurs. Bach et Serrano-Velarde (2015) portent une attention particulière aux changements « dynastiques » (pour lesquels le nom de famille du nouveau CEO est identique à celui de son prédécesseur), qui représentent 20% des 14 000 successions managériales observées en France entre 1997 et 2002. En moyenne, les transitions dynastiques se traduisent par un taux de séparation des salariés de 3.3% inférieur à celui observé lorsqu'un dirigeant familial est remplacé par un dirigeant professionnel.

Yeh et Liao (2021) proposent une extension de ces travaux en distinguant, au sein des transitions managériales non familiales, celles qui impliquent un manager qui est salarié de longue date de l'entreprise et celles qui se traduisent par l'arrivée d'un dirigeant extérieur. Pour leur échantillon de firmes cotées en Bourse à Taïwan, le taux de *turnover* est en augmentation lors de transitions non dynastiques (un résultat similaire à celui de Bach et Serrano-Velarde (2015)). Il apparaît cependant que cet effet est seulement attribuable aux nouveaux dirigeants qui n'ont pas d'expérience dans l'entreprise. Selon les auteurs, les managers évoluant de longue date aux côtés des actionnaires familiaux ont internalisé leurs préférences, ce qui se traduit par un attachement et une attention portée aux salariés plus forts.

3.2 La sécurité au détriment des salaires

3.2.1 *Des rémunérations moyennes plus faibles*

Pour la plupart des études, des rémunérations plus faibles dans les entreprises familiales représentent la contrepartie du contrat implicite avec les salariés qui vient d'être documenté. Mais pour bien en comprendre la teneur, il est nécessaire d'entrer dans la composition de la main d'œuvre des entreprises, qui peut différer selon qu'elles sont familiales ou non. Si l'on s'en tient à une simple statistique descriptive issue de l'échantillon français de Bassanini et al. (2013), les salariés des firmes familiales obtiennent des rémunérations de 19.8% inférieures. Après correction d'effets propres à l'établissement (taille, présence d'une représentation syndicale, etc.) et à la main d'œuvre (genre,

âge, ancienneté, statut CDD/CDI, etc.), un différentiel significatif de 2.4% au désavantage des entreprises familiales demeure. Comme le rappellent les auteurs, ce résultat peut être dû à différents artefacts statistiques, et en particulier à un appariement spécifique entre les salariés et les entreprises. Pour contourner cette difficulté empirique, Bassanini et al. (2013) étudient l'évolution des rémunérations de salariés qui restent dans une entreprise donnée alors même que son actionnariat évolue entre 1998 et 2004. La croissance du salaire est de 3.4% inférieure pour les établissements qui passent sous contrôle familial. Ces résultats rejoignent ceux plus récents de Andrieu et al (2024), qui mettent en évidence un écart de rémunération de 1.3% entre les entreprises familiales et non familiales sur un échantillon de plus de 20000 groupes français en 2021. De façon similaire, l'analyse de Ellul et al. (2018) documente, sur un échantillon de plusieurs pays, une décote salariale s'élevant à environ 7% pour les employés des firmes familiales. La mise en perspective de ces résultats avec ceux de la section précédente corrobore les prédictions de la théorie des contrats implicites : les employés des firmes familiales seraient bien enclins à faire des concessions salariales en échange d'une plus grande protection contre la perte de leur emploi. La décote salariale dans les entreprises familiales gérées par des descendants est également confirmée par Sraer et Thesmar (2007).

3.2.2 *Des écarts constatés surtout pour les rémunérations les plus élevés*

Dans une étude récente, Di Porto et al. (2024) analysent les rémunérations de plus de 19 millions de salariés dans 900 000 entreprises italiennes (dont les deux tiers sont familiales) entre 2006 et 2017. Ils montrent que la profitabilité (mesurée par le ROA) des entreprises familiales est un peu supérieure à celle des entreprises non familiales, tandis que leur productivité mesurée par la valeur ajoutée par employé est moindre. Ce résultat est expliqué par une masse salariale inférieure dans les entreprises familiales. Après un traitement des problématiques d'appariement non aléatoire entre entreprises et salariés et des différentiels de productivité entre firmes familiales et non familiales, les auteurs documentent un écart de rémunération de 10% au désavantage des salariés des firmes familiales. Un des apports de cette étude est de montrer que ce différentiel salarial ne touche pas tous les salariés de la même façon : il est particulièrement élevé dans le haut de la pyramide des salaires (i.e., pour les cadres dirigeants) et tend à se réduire pour les salariés les moins qualifiés. Pour les auteurs, ce résultat suggère que les salariés les plus qualifiés font face à un plafond de verre dans les entreprises familiales et ont des perspectives de carrière moins attractives⁵. Mais

⁵ Ces résultats rejoignent ceux de Karpati et al. (2024) qui ont mené une enquête auprès de 909 entreprises familiales néerlandaises non cotées, avec un effectif moyen de 59 salariés. Dans un tiers de ces entreprises, les promotions sont proposées prioritairement aux membres de la famille actionnaire.

les résultats mis en lumière peuvent également provenir de choix différents des entreprises familiales dans leurs structures organisationnelles.

3.3 Les différences de rémunération résultent-elles d'une structure organisationnelle différente ?

3.3.1 *Une structure plus centralisée et moins de niveaux hiérarchiques*

Mullins et Schoar (2016) ont mené, conjointement avec la Banque Mondiale, une vaste enquête auprès de 800 dirigeants d'entreprises cotées et non cotées dans 22 pays émergents. Ils distinguent quatre catégories de firmes : celles qui sont dirigées par leur fondateur, les entreprises familiales dirigées par un membre de la famille, celles dirigées par un dirigeant externe, et enfin les entreprises non familiales. Ces entreprises sont organisées de manière différente. Ainsi, les entreprises dirigées par leur fondateur sont très centralisées, près de la moitié d'entre elles ont moins de cinq managers qui rapportent directement au CEO, tandis que dans les entreprises non familiales de caractéristiques comparables, et dans les entreprises familiales dirigées par des héritiers, 80% des dirigeants ont plus de cinq managers en contact direct avec eux. Les fondateurs et les dirigeants membres de la famille actionnaire insistent sur l'importance de relations stables avec les salariés, et sont moins attachés aux dividendes, qui les concernent pourtant prioritairement en tant qu'actionnaires principaux de l'entreprise. Ce résultat est cohérent avec l'approche socio-émotionnelle développée en section 2. Les dirigeants de firmes non familiales considèrent prioritairement les intérêts des actionnaires et ont une vision moins partenariale. C'est le cas également des dirigeants externes des entreprises familiales. Ces dirigeants se sentent investis d'une mission de changements de stratégies. La différence principale entre les dirigeants externes des entreprises familiales et ceux d'entreprises non familiales est leur capacité réduite à remplacer l'équipe exécutive en place lorsqu'ils arrivent, donc à faire réellement évoluer les stratégies.

L'étude précitée de Di Porto et al. (2024) sur les entreprises italiennes confirme des différences importantes du nombre de niveaux hiérarchiques dans les entreprises familiales et non familiales. Les entreprises familiales ont plus de deux fois moins de cadres dirigeants, et quatre fois moins de cadres intermédiaires. Elles sont caractérisées par de moindres inégalités de salaires. Ces résultats sont en ligne avec ceux de Mullins et Schoar (2016) d'une structure organisationnelle avec moins de niveaux hiérarchiques, ce qui implique une plus grande agilité et des décisions plus rapides, mais peut également induire des fragilités en cas de disparition du dirigeant familial.

3.3.2 Une plus grande dépendance au dirigeant

Pour aller plus loin, Di Porto et al. (2024) examinent l'impact du décès du dirigeant sur la productivité des entreprises. Ils montrent que dans les entreprises familiales, la productivité baisse significativement dans les trois années suivant le décès du dirigeant, alors que dans les entreprises non familiales, l'effet est limité à l'année du décès du dirigeant. Les salaires dans les entreprises familiales baissent sur la période et les employés perdent plus souvent leur emploi. De plus, la promotion des salariés à une position managériale est toujours inférieure à celle observée dans les entreprises non familiales. Ces résultats suggèrent que les firmes familiales restent attachées à des structures de management plus plates, même après le décès du dirigeant.

3.4 Des résultats liés au contexte dans lequel évolue l'entreprise familiale ?

3.4.1 L'environnement institutionnel

Une littérature récente appréhende l'environnement institutionnel comme une variable modératrice de la relation entre actionnariat familial et préservation de l'emploi/du niveau de salaire. Au-delà des facteurs propres à l'entreprise (son niveau de performance) ou de changements sectoriels (l'émergence de nouvelles technologies), Cascio et al. (2021) identifient le risque politique comme un déterminant significatif des politiques de restructurations et de réductions d'effectifs. Un gouvernement qui n'est pas en mesure d'offrir un cadre institutionnel permettant aux entreprises d'organiser sereinement leur activité crée une incertitude pour la vie économique et par conséquent la stabilité de l'emploi⁶. L'analyse proposée par Gómez-Mejía et al. (2023) permet de prendre en compte les différences inter-pays, le risque politique étant mesuré par un indice dérivé de l'*International Country Risk Guide*. Ces auteurs démontrent que l'impact négatif du contrôle familial sur les licenciements est d'autant plus significatif que l'environnement est incertain. Au-delà du risque politique, Bennedsen et al. (2019a) utilisent le degré de protection offert aux salariés par la législation du travail à partir de données de l'*International Labor Organization*. Si les entreprises familiales ne sont *en général* pas caractérisées par une moindre volatilité de leur niveau d'emploi, les auteurs observent que cette volatilité s'amenuise dès lors que l'environnement législatif est peu favorable aux salariés. Ces différents résultats valident ainsi l'hypothèse d'actionnaires familiaux soucieux de préserver les contrats de long-terme avec leurs salariés contre les aléas induits par l'incertitude politique ou des réglementations peu protectrices.

⁶ Parmi les risques extrêmes on peut citer l'expropriation par l'Etat ou encore l'entrée en vigueur de législations qui faciliteraient l'expropriation des minoritaires par les actionnaires de contrôle (Stulz, 2005). Le risque politique a un impact fort sur la vie des affaires puisqu'il va avoir tendance à freiner les investissements des entreprises qui y sont exposées (voir par exemple Chen et al. (2023)).

Ellul et al. (2018) évaluent la potentielle substituabilité entre la protection institutionnelle et la protection offerte au niveau microéconomique par l'entreprise. Ils testent ainsi la volonté des firmes de stabiliser l'emploi lorsque l'assurance proposée par le gouvernement s'amenuise, avec l'hypothèse centrale pour notre propos d'une substituabilité supérieure dans les firmes familiales. Le degré d'assurance est appréhendé par le taux de remplacement (ratio entre le salaire offert par l'assurance chômage après licenciement et niveau de salaire en activité). En supposant qu'un choc négatif affecte l'économie, il apparaît que la firme familiale prendra à sa charge la protection des salariés (le choc négatif ne se répercutera pas sur l'emploi) si la protection offerte par l'assurance chômage est nulle. A l'inverse, pour un taux de remplacement de 50%, l'absorption du choc par l'entreprise sera limitée d'un tiers. En un mot, l'assurance contre le chômage offerte par l'entreprise familiale s'avère moins forte dans un contexte de protection accrue des travailleurs. Ellul et al. (2018) évaluent également l'impact salarial. Si le gouvernement n'accorde aucune protection, le salaire des employés des firmes familiales est de 6% inférieur à celui proposé par les firmes non familiales, corroborant l'hypothèse d'un salaire moindre en échange d'une protection accrue. Si le niveau de protection s'accroît, le différentiel salarial s'amenuise : l'assurance offerte par la firme est moins valorisée et les employés sont donc moins enclins à des concessions salariales.

3.4.2 *Un ancrage territorial*

Au-delà des seuls salariés, la vision partenariale des entreprises familiales s'étend à leur communauté locale, et tient compte des proximités géographiques. Landier et al. (2009) ont montré que les sites de production les plus proches du siège social sont moins susceptibles de connaître des vagues de licenciements ou d'être cédées. Cet effet est encore renforcé par la proximité du lieu de vie du dirigeant (Bassanini et al., 2024). Une des raisons avancées est que les managers et actionnaires de l'entreprise développent des interactions plus fréquentes avec des salariés géographiquement proches et qu'il est ainsi plus difficile pour un manager de licencier ou réduire le salaire d'employés qu'il connaît personnellement (on retrouve ici des arguments discutés en section 2.2). Cet effet est supposé d'autant plus important que la firme évolue dans une petite communauté dans laquelle elle est particulièrement visible⁷. Plusieurs études valident cette hypothèse : c'est seulement lorsque le siège social est situé dans une ville à faible densité de population (Kim et al. (2020) pour les Etats-Unis) ou pour les firmes familiales « rurales » (par opposition aux firmes familiales « urbaines » implantées dans 5 plus grandes villes du pays) (Masset et al. (2023) pour la

⁷ Voir par exemple « [Entreprises familiales, au service des territoires](#), Décideurs Magazine, 29 février 2024. « Les entreprises familiales sont une aubaine pour de nombreuses villes. Elles peuvent compter sur des dirigeants à la conscience sociale affirmée qui dynamisent des bassins d'emploi, évitent l'exode rural, célèbrent les identités régionales, réindustrialisent le pays et améliorent notre balance commerciale. »

Suisse) que l'actionnariat familial présente une corrélation négative avec les licenciements. Sur la base d'un échantillon de firmes non cotées espagnoles, Cirillo et al. (2022) montrent que le degré d'internationalisation de l'entreprise (appréhendée par la part des ventes réalisées à l'export) modère négativement la relation entre actionnariat familial et stabilité de l'emploi. Pour les auteurs, ce résultat corrobore l'hypothèse d'une firme familiale moins soucieuse du bien-être de ses salariés lorsqu'elle poursuit un objectif de développement à l'étranger : c'est avant tout la qualité de ses produits, plus que son image et sa réputation en tant qu'employeur, qui feront son succès.

L'attachement au territoire peut également prendre la forme de mécénat. L'étude de Karpati et al. (2024) aux Pays-Bas montre que la moitié des entreprises familiales fait des dons à diverses organisations caritatives. Le [baromètre du mécénat](#) réalisé par l'association Admical à partir des données fiscales de la DGFIP montre une évolution dynamique depuis 2010 du nombre d'entreprises concernées et des montants versés, en particulier pour les ETI et les PME, qui sont majoritairement familiales. Leurs actions de mécénat s'exercent aux niveaux local et régional (pour 80% des PME et 84% des ETI). 47% des ETI avancent l'objectif de renforcer l'ancrage territorial comme première motivation au mécénat, juste devant l'incarnation des valeurs de l'entreprise.

4 Entreprises familiales et satisfaction au travail

L'actionnariat familial permet-il des relations différentes avec les parties prenantes de l'entreprise, et au premier lieu les salariés ? Cette section vise à répondre à cette question en présentant pour commencer des études qui suggèrent que les firmes familiales se caractérisent par une plus grande satisfaction au travail de leurs employés (4.1). Ce résultat peut s'expliquer par des pratiques managériales différentes (4.2). Nous verrons ensuite si cette satisfaction affecte la conflictualité et l'absentéisme (4.3).

4.1 Une plus grande satisfaction au travail

De nombreuses études montrent que les entreprises familiales rencontrent moins de conflits d'agence entre actionnaires et dirigeants, en raison de la proximité fréquente entre les deux, ou du contrôle plus étroit exercé lorsque le dirigeant n'est pas issu de la famille (Demsetz and Lehn, 1985)⁸. Or selon Ferrell et al. (2016), les entreprises moins affectées par les conflits d'agence ont des politiques de responsabilité sociale et environnementale plus développées. Ceci pourrait expliquer

⁸ Voir également les développements de la section 2.3.

que les entreprises familiales proposent à leurs salariés un environnement de travail plus favorable, notamment dans une optique de long terme.

Selon [une enquête récente de Glassdoor](#), 80 % des salariés disent préférer des avantages supplémentaires en matière de conditions de travail (flexibilité, vacances, mutuelle, etc.) à une augmentation de salaire. Pour autant, la satisfaction des salariés est également liée à un environnement de travail, une ambiance, qui peuvent être difficiles à mesurer. Qu'en est-il dans les entreprises familiales ? Les études suivantes dressent un tableau de la satisfaction des employés dans divers pays.

4.1.1 *Brésil*

Christensen-Salem et al. (2021) proposent une mesure de bienveillance organisationnelle et comparent 412 entreprises familiales et non familiales au Brésil. Pour cela, ils utilisent des données de l'enquête « *Best places to work in Brazil* » adressée aux plus grandes entreprises brésiliennes et à leurs salariés pour évaluer les pratiques organisationnelles et la qualité de vie au travail. Leur indicateur de bienveillance est construit à partir d'un ensemble de questions posées aux salariés sur la qualité des relations avec les managers, la confiance dans les collègues, l'aide dans le travail, l'écoute des salariés, le respect des clients (etc.). Les auteurs comparent également les programmes formels de gestion des ressources humaines mis en place par l'entreprise, ainsi que les avantages non salariaux offerts. Ils trouvent que les entreprises familiales sont moins enclines à offrir des programmes formels d'avantages RH que les entreprises non familiales, mais que leurs salariés perçoivent une plus grande bienveillance de l'organisation envers eux, et ce d'autant plus qu'ils se trouvent à un niveau hiérarchique peu élevé. De plus, les résultats de l'article montrent que cette bienveillance organisationnelle conduit à une amélioration de la productivité dans les entreprises familiales. En conclusion, malgré des programmes RH formels moins généreux, les salariés des entreprises familiales ont paradoxalement le sentiment d'être mieux traités que leurs homologues des entreprises non familiales, ce qui les conduit à une plus grande implication dans leur travail et une meilleure productivité. Les auteurs montrent de plus que leurs résultats ne sont pas liés à certaines caractéristiques des entreprises, puisqu'ils valent quels que soient la taille, l'industrie, l'âge ou le risque de la firme, que le dirigeant soit membre de la famille ou non.

4.1.2 *Allemagne*

Querbach et al. (2022) étudient le lien entre les avantages non salariaux et la satisfaction des salariés pour 2180 entreprises allemandes, familiales (850) et non familiales (1330), en 2018. Ils utilisent les données de la plateforme [Kununu](#), qui est comparable pour les pays de langue allemande à la plateforme Glassdoor. La satisfaction des salariés correspond à la moyenne de la satisfaction sur

quatre indicateurs (soutien du management, exigence du travail, environnement de travail, équipe). Les avantages non salariaux sont classés en attention (par exemple l'existence d'une cafétéria, d'une mutuelle, ou d'un parking), autonomie (flexibilité, télétravail, mise à disposition d'un véhicule ou d'un téléphone), et qualité de vie au travail (accessibilité, crèche). Les auteurs montrent que la satisfaction des salariés est globalement plus grande dans les entreprises familiales et qu'elle augmente avec le niveau des avantages non salariaux pour toutes les entreprises. Si les entreprises familiales offrent un peu moins fréquemment des avantages non salariaux en matière d'attention et d'autonomie que les entreprises non familiales, lorsqu'elles le font, la satisfaction qu'en tirent les salariés est plus grande que celle des salariés des entreprises non familiales, toutes choses égales par ailleurs. Ces résultats rejoignent et complètent ceux établis pour le Brésil par Christensen-Salem et al. (2021), en ce que les avantages non salariaux offerts renforcent un système de valeurs propres à l'entreprise familiale.

4.1.3 Etats-Unis

Huang et al. (2015) examinent la satisfaction des salariés en utilisant les données de Glassdoor pour un échantillon de 993 entreprises cotées aux Etats-Unis. Leurs résultats montrent que les salariés ont une satisfaction plus grande dans les entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales, que ce soit globalement, ou pour les opportunités de carrière, la rémunération et les avantages non salariaux. Ce résultat vaut pour les entreprises familiales dans lesquelles le fondateur est présent en tant que dirigeant, membre du conseil ou détenteur de plus d'un tiers du capital. En revanche, les entreprises familiales dans lesquelles le fondateur n'est plus présent ne diffèrent pas des entreprises non familiales, à l'exception d'un taux d'approbation des décisions du CEO significativement plus élevé que dans les entreprises non familiales.

4.1.4 Europe

Block et al. (2019) s'intéressent quant à eux aux préférences des salariés, à partir de l'enquête *Flash Eurobarometer* de la Commission européenne dont un des volets repose sur la question suivante : « *Supposons que vous puissiez choisir de travailler pour différents types d'entreprises, laquelle préféreriez-vous ?* » (avec deux réponses possibles : firme familiale ou entreprise cotée/non cotée non familiale). Il apparaît – pour un échantillon de 12 746 employés issus de 40 pays différents – que 39% des personnes sondées retiennent l'option familiale, sans que ce résultat puisse être expliqué par le sexe, l'âge, ou même le type d'emploi (cadre, employé, ouvrier manuel). En revanche, la perception de l'entrepreneuriat joue un rôle majeur : les salariés qui perçoivent les chefs d'entreprise comme des créateurs d'emploi et des fournisseurs de biens et services qui bénéficient à la société plutôt que comme des agents économiques maximisateurs de

leurs propres profits aux dépens de leur force de travail auront une plus grande propension à rejoindre une entreprise familiale. Block et al. (2019) observent également que le degré de protection offert par la réglementation du travail est un déterminant significatif du choix : les salariés ont une préférence pour les firmes familiales lorsque le Code du Travail est peu protecteur. On retrouve bien l'idée de l'assurance dans les environnements peu favorables. De façon intéressante, il semble que les salariés sont aussi parfaitement conscients des moindres rémunérations des firmes familiales puisqu'ils sont plus enclins à rejoindre ces entreprises dans les pays qui imposent, de façon centralisée, des salaires minimums qui tendent mécaniquement à gommer l'écart entre firmes familiales et non familiales.

4.2 Des pratiques de management différentes

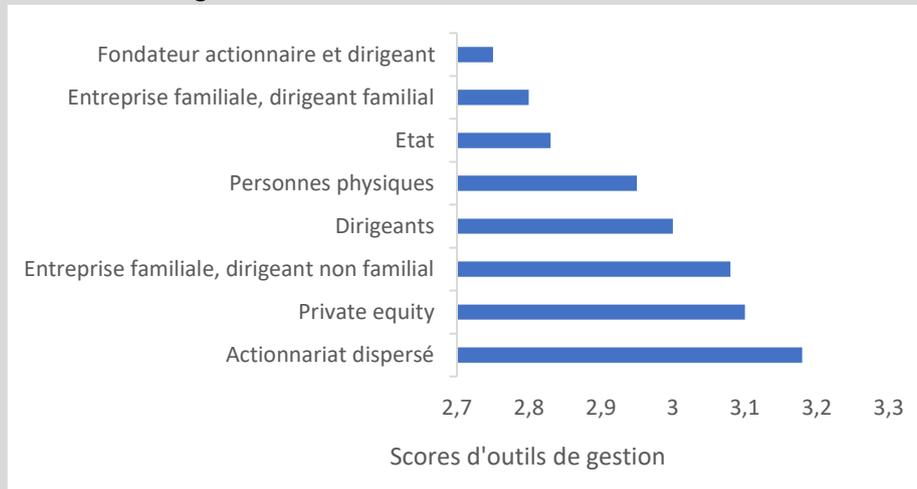
Plusieurs études comparent les pratiques de management dans les entreprises familiales et non familiales, et relèvent des différences notables⁹. Bloom et Van Reenen (2007) proposent, pour des entreprises de 50 à 10000 salariés, un score de qualité du management composé de quatre volets : l'efficacité de la production (pratiques de *lean management* par exemple), l'évaluation de la performance des salariés, les objectifs fixés et la manière dont ils sont gérés, enfin les incitations (promotions, rémunérations, licenciements éventuels). La dispersion des résultats est large, soulignant l'hétérogénéité des pratiques. Comme l'indique la Figure 1, les entreprises familiales ont en moyenne des scores plus faibles et semblent moins adopter les standards formels de management, en particulier lorsqu'elles sont gérées par le fondateur ou ses héritiers. Les scores s'élèvent en revanche lorsque les entreprises familiales sont gérées par des dirigeants externes à la famille actionnaire. Ces résultats doivent être reliés aux différences de structures organisationnelles soulignées précédemment. En effet, les pratiques managériales formalisées de fixations d'objectifs, évaluations, récompenses et sanctions, sont plus pertinentes dans des organisations structurées avec plus de niveaux hiérarchiques, dans lesquelles différents niveaux de managers gèrent leurs équipes et rendent des comptes. Comme le montrent les performances des entreprises familiales, il peut y avoir plusieurs types d'équilibres impliquant structures organisationnelles et pratiques de management différentes, certaines entreprises familiales optant pour des pratiques moins formalisées avec peu de niveaux hiérarchiques.

⁹ Une revue de littérature sur les pratiques managériales des firmes familiales peut être trouvée dans Tsoutsoura (2021).

Figure 1 : Type d'actionnaires et scores d'outils de gestion

Source : Bloom et al. (2012, p. 22)

Les entreprises qui ont le score le plus élevé sont celles qui formalisent au maximum l'action managériale sous trois grandes dimensions : le contrôle de la performance, la définition d'objectifs et la gestion des ressources humaines et des incitations.



4.3 Un environnement de travail favorable qui a un impact sur les indicateurs de qualité des relations sociales

4.3.1 Les entreprises familiales connaissent moins d'absentéisme et moins de conflits

Parmi les indicateurs de qualité de vie au travail figurent communément l'absentéisme des salariés et leur propension à faire grève. A partir des données d'enquête administrative concernant les entreprises danoises entre 10 et 250 salariés sur la période 2007-2013 (représentant plus de 674 000 salariés), Bennedsen et al. (2019b) montrent que l'absentéisme est, de façon générale, très hétérogène, la différence étant de 15 jours entre les déciles supérieurs et inférieurs de leur échantillon. L'absentéisme est significativement inférieur de 1.36 jours, soit 18%, dans les entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales. Si l'on tient compte d'effets fixes sectoriels pour neutraliser le fait que les entreprises familiales peuvent être présentes dans des secteurs différents des entreprises non familiales, l'écart se réduit à 6% mais reste significatif. Ce résultat peut être attribué à un environnement de travail de meilleure qualité et une plus grande satisfaction des salariés documentés dans les études citées dans la section précédente, qui motivent les salariés et réduisent leur propension à s'absenter.

Belot et Waxin (2017) s'appuient sur les données 2004 de l'enquête REPONSE de la Dares en France pour examiner l'occurrence de conflits sociaux dans 1001 établissements contrôlés par 390 entreprises cotées, parmi lesquelles 34% sont familiales. Parmi les 1001 établissements, 604 appartiennent à des entreprises françaises. Cette étude montre que les entreprises familiales connaissent moins de conflits, en particulier de grèves, et que lorsque celles-ci surviennent, elles mobilisent moins de salariés, et qu'elles durent moins longtemps.

De façon plus générale, pour les Etats-Unis, Kang et Kim (2020) utilisent les notations extra-financières KLD pour construire un indicateur composite de qualité des relations avec les employés, rassemblant 6 forces et 4 faiblesses de celles-ci. Si l'indicateur global ne diffère pas selon que l'entreprise est familiale ou non, les entreprises familiales ont un nombre significativement inférieur de faiblesses, ce qui tend à montrer qu'elles investissent plus dans les relations sociales afin de prévenir des conflits ou des controverses.

4.3.2 Les entreprises familiales mieux à même de gérer des relations sociales dans des contextes institutionnels incertains

Pour Mueller et Philippon (2011), les entreprises familiales ont un avantage comparatif pour faire face à des relations sociales hostiles. En effet, d'une part en raison de leur horizon à long terme, et du contrat implicite à long terme avec les salariés, évoqué dans la section 2.1, les salariés peuvent adopter un comportement plus coopératif dans les entreprises familiales. Mais d'autre part, en raison de leur détention du capital, les dirigeants familiaux peuvent être plus enclins à supporter les coûts de relations hostiles, alors que des dirigeants d'une entreprise à capital dispersé pourraient préférer éviter les conflits (option pour la paix sociale et une « vie tranquille » selon les termes de Bertrand et Mullainathan (2003)). Dans leur article, Mueller et Philippon (2011) montrent que les entreprises familiales sont plus nombreuses dans les pays où les relations sociales sont notoirement compliquées. Ces résultats sont également confirmés par Holderness (2017), qui propose une explication complémentaire à la prévalence des entreprises familiales, fondée sur des facteurs culturels, notamment l'indice d'égalitarisme dans la société¹⁰. Celui-ci semble corrélé à un haut degré de protection légale des salariés. Selon l'hypothèse de l'auteur, les entreprises familiales seraient mieux à même que les entreprises à actionnariat dispersé de gérer les relations sociales lorsque les salariés bénéficient d'importantes protections, et ceci expliquerait qu'elles représentent une fraction plus importante des entreprises dans ces pays.

¹⁰ Cet indice est une mesure moyenne pour chaque pays de la croyance que tous les individus ont la même valeur et doivent être traités de la même manière par la société (voir Siegel et al. (2011)).

5. Conclusion

Comparées à des entreprises dont l'actionnariat est dispersé et qui peuvent faire face à des risques de prise de contrôle, les entreprises familiales, en raison de la présence à long terme de leurs actionnaires, sont en mesure d'instaurer des contrats implicites avec leurs salariés, qui se traduisent par de moindres licenciements en cas de difficultés passagères et une moindre sensibilité de l'emploi à la conjoncture. De nombreuses études montrent que les relations sociales sont plutôt meilleures dans les entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales, tout en soulignant le paradoxe de salaires en moyenne moins élevés dans les premières. Ce paradoxe peut être éclairé par les différences des structures organisationnelles dans ces deux types d'entreprises. Les entreprises familiales ont en moyenne moins de niveaux hiérarchiques – et donc moins de managers – que les entreprises non familiales, ce qui explique en grande partie les écarts de salaires moyens. Elles ont également des pratiques de management moins formalisées. Si ce type de structure peut induire une forme de fragilité, notamment en cas de disparition du dirigeant, il permet également des circuits de décisions plus courts, une plus grande agilité, des inégalités salariales moindres au sein de l'entreprise, autant de raisons qui peuvent contribuer à expliquer la meilleure appréciation par les salariés de la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise, et la moindre conflictualité observée.

Bibliographie

- Andrieu E., Toubal F., Villanueva P., 2024. Les entreprises familiales en France : Impact macroéconomique et perspectives microéconomiques, Document de recherche, Université Paris-Dauphine
- Bach, L., Serrano-Velarde, N., 2015. CEO identity and labor contracts: Evidence from CEO transitions. *J. Corp. Finance* 33, 227–242. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.01.009>
- Baily, M.N., 1974. Wages and Employment under Uncertain Demand. *Rev. Econ. Stud.* 41, 37–50.
- Bandiera, O., Lemos, R., Prat, A., Sadun, R., 2018. Managing the Family Firm: Evidence from CEOs at Work. *Rev. Financ. Stud.* 31, 1605–1653. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx138>
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., Reberlioux, A., 2013. Working in Family Firms: Paid Less but More Secure? Evidence from French Matched Employer-Employee Data. *ILR Rev.* 66, 433–466. <https://doi.org/10.1177/001979391306600206>
- Bassanini, A., Caroli, E., Geay, K., Reberlioux, A., 2024. Heavy is the crown: CEOs' social interactions and layoff decisions. *Ind. Corp. Change* dtae009. <https://doi.org/10.1093/icc/dtae009>
- Belot, F., Ginglinger, E., Starks, L.T., 2024. Encouraging long-term shareholders: The effects of loyalty shares with double voting rights. *Finance* 45, 3–61. <https://doi.org/10.3917/fina.pr.026>
- Belot, F., Waxin, T., 2017. Labor Conflicts in French Workplaces: Does (the Type of) Family Control Matter? *J. Bus. Ethics* 146, 591–617. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2937-1>
- Bennedsen, M., Huang, S., Wagner, H.F., Zeume, S., 2019a. Family Firms and Labor Market Regulation. *Rev. Corp. Finance Stud.* 8, 348–379. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfz005>
- Bennedsen, M., Tsoutsoura, M., Wolfenzon, D., 2019b. Drivers of effort: Evidence from employee absenteeism. *J. Financ. Econ.* 133, 658–684. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.12.001>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R., 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Fam. Bus. Rev.* 25, 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertrand, M., Mullainathan, S., 2003. Enjoying the Quiet Life? Corporate Governance and Managerial Preferences. *J. Polit. Econ.* 111, 1043–1075. <https://doi.org/10.1086/376950>
- Block, J., 2010. Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence From S&P 500 Firms. *Fam. Bus. Rev.* 23, 109–130. <https://doi.org/10.1177/089448651002300202>
- Block, J.H., Fisch, C.O., Lau, J., Obschonka, M., Presse, A., 2019. How Do Labor Market Institutions Influence the Preference to Work in Family Firms? A Multilevel Analysis Across 40 Countries. *Entrep. Theory Pract.* 43, 1067–1093. <https://doi.org/10.1177/1042258718765163>
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., Van Reenen, J., 2012. Management Practices Across Firms and Countries. *Acad. Manag. Perspect.* 26, 12–33. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0077>
- Bloom, N., Van Reenen, J., 2007. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *Q. J. Econ.* 122, 1351–1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Cascio, W.F., Chatrath, A., Christie-David, R.A., 2021. Antecedents and Consequences of Employee and Asset Restructuring. *Acad. Manage. J.* 64, 587–613. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1013>
- Chen, Z., Cihan, M., Jens, C.E., Page, T.B., 2023. Political Uncertainty and Firm Investment: Project-Level Evidence from M&A Activity. *J. Financ. Quant. Anal.* 58, 71–103. <https://doi.org/10.1017/S0022109022000904>
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L.F., Hashimoto, M., Hom, P.W., Gomez-Mejia, L.R., 2021. Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *J. Fam. Bus. Strategy* 12, 100412. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100412>
- Cirillo, A., Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M.J., Sciascia, S., 2022. Employee downsizing and sales internationalization strategy in family firms. *J. Fam. Bus. Strategy* 13, 100354. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100354>

- Combs, J.G., Penney, C.R., Crook, T.R., Short, J.C., 2010. The Impact of Family Representation on CEO Compensation. *Entrep. Theory Pract.* 34, 1125–1144. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00417.x>
- Deephouse, D.L., Jaskiewicz, P., 2013. Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *J. Manag. Stud.* 50, 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Demsetz, H., Lehn, K., 1985. The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *J. Polit. Econ.* 93, 1155–1177.
- Di Porto, E., Pagano, M., Pezone, V., Saggio, R., 2024. Careers and Wages in Family Firms: Evidence from Matched Employer-Employee Data. *SSRN Journal*.
- Edmans, A., 2011. Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *J. Financ. Econ.* 101, 621–640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>
- Ellul, A., Pagano, M., Schivardi, F., 2018. Employment and Wage Insurance within Firms: Worldwide Evidence. *Rev. Financ. Stud.* 31, 1298–1340. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx104>
- Faccio, M., Marchica, M.-T., Mura, R., 2011. Large Shareholder Diversification and Corporate Risk-Taking. *Rev. Financ. Stud.* 24, 3601–3641. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr065>
- Ferrell, A., Liang, H., Renneboog, L., 2016. Socially responsible firms. *J. Financ. Econ.* 122, 585–606. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.12.003>
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J., 2007. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Adm. Sci. Q.* 52, 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L.R., Sanchez-Bueno, M.J., Miroshnychenko, I., Wiseman, R.M., Muñoz-Bullón, F., De Massis, A., 2023. Family Control, Political Risk and Employment Security: A Cross-National Study. *J. Manag. Stud.* John Wiley Sons Inc 1. <https://doi.org/10.1111/joms.12970>
- Greenwood, R., Díaz, A.M., Li, S.X., Lorente, J.C., 2010. The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organ. Sci.* 21, 521–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Guenzel, M., Hamilton, C., Malmendier, U., 2023. CEO Social Preferences And Layoffs. *Work. Pap.*
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L., 2015. The value of corporate culture. *J. Financ. Econ.* 117, 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Heino, N., Alimov, N., Tuominen, P., 2024. Family firm employment behavior during a financial crisis: Does generational stage matter? *J. Fam. Bus. Strategy* 15, 100624. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100624>
- Holderness, C.G., 2017. Culture and the ownership concentration of public corporations around the world. *J. Corp. Finance* 44, 469–486. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.07.002>
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., Guthrie, J.P., 2015. Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *J. Corp. Finance* 34, 108–127. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.002>
- Jensen, M.C., Meckling, W.H., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *J. Financ. Econ.* 3, 305–360.
- Kahneman, D., Tversky, A., 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* 47, 263–291.
- Kang, J.-K., Kim, J., 2020. Do Family Firms Invest More than Nonfamily Firms in Employee-Friendly Policies? *Manag. Sci.* 66, 1300–1324. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3231>
- Karpati, D., Renneboog, L., Verbouw, J., 2024. The Family Firm: A Synthesis, Stylized Facts, and Future Research Directions. *Ann. Corp. Gov.* 8, 51–157. <https://doi.org/10.1561/109.00000043>
- Kim, K., Haider, Z.A., Wu, Z., Dou, J., 2020. Corporate Social Performance of Family Firms: A Place-Based Perspective in the Context of Layoffs. *J. Bus. Ethics* 167, 235–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04152-5>
- Landier, A., Nair, V.B., Wulf, J., 2009. Trade-offs in Staying Close: Corporate Decision Making and Geographic Dispersion. *Rev. Financ. Stud.* 22, 1119–1148. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhm042>

- Love, E.G., Kraatz, M., 2009. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Acad. Manage. J.* 52, 314–335. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308247>
- Masset, P., Weisskopf, J.-P., Xing, J., 2023. Family Firm Downsizing: Power, Identification and Reputation. *SSRN Electron. J.* <https://doi.org/10.2139/ssrn.4323677>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., 2010. Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strateg. Manag. J.* 31, 201–223. <https://doi.org/10.1002/smj.802>
- Mueller, H.M., Philippon, T., 2011. Family Firms and Labor Relations. *Am. Econ. J. Macroecon.* 3, 218–45. <https://doi.org/10.1257/mac.3.2.218>
- Mullins, W., Schoar, A., 2016. How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *J. Financ. Econ.* 119, 24–43. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.08.011>
- Neckebrouck, J., Schulze, W., Zellweger, T., 2018. Are Family Firms Good Employers? *Acad. Manage. J.* 61, 553–585. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>
- Odom, D.L., Chang, E.P.C., Chrisman, J.J., Sharma, P., Steier, L., 2019. The Most Influential Family Business Articles from 2006 to 2013 Using Five Theoretical Perspectives, in: Memili, E., Dibrell, C. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Springer International Publishing, Cham, pp. 41–67. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_3
- Pagano, M., Volpin, P.F., 2008. Labor and finance. *Lond. Bus. Sch. Work. Pap.*
- Pagano, M., Volpin, P.F., 2005. Managers, Workers, and Corporate Control. *J. Finance Wiley-Blackwell* 60, 841–868. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00748.x>
- Querbach, S., Waldkirch, M., Kammerlander, N., 2022. Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *J. Fam. Bus. Strategy* 13, 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100351>
- Sanchez-Bueno, M.J., Muñoz-Bullón, F., Galan, J.I., 2020. Socially responsible downsizing: Comparing family and non-family firms. *Bus. Ethics Environ. Responsib.* 29, 35–55. <https://doi.org/10.1111/beer.12244>
- Shleifer, A., Summers, L., 1988. Breach of trust in hostile takeovers, in: Alan J. Auerbach (Ed) *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*. University of Chicago Press, pp. 33–56.
- Siegel, J.I., Licht, A.N., Schwartz, S.H., 2011. Egalitarianism and international investment. *J. Financ. Econ.* 102, 621–642. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.05.010>
- Sraer, D., Thesmar, D., 2007. Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market. *J. Eur. Econ. Assoc.* 5, 709–751. <https://doi.org/10.1162/JEEA.2007.5.4.709>
- Stavrou, E., Kassinis, G., Filotheou, A., 2007. Downsizing and Stakeholder Orientation Among the Fortune 500: Does Family Ownership Matter? *J. Bus. Ethics* 72, 149–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9162-x>
- Stulz, R.M., 2005. The Limits of Financial Globalization. *J. Finance* 60, 1595–1638. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00775.x>
- Tetzlaff, E., James, A.E., 2024. Non-Family Employees, in: *Elgar Encyclopedia of Family Business*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, pp. 317–319. <https://doi.org/10.4337/9781800888722.ch79>
- Tsoutsoura, M., 2021. Family firms and management practices. *Oxf. Rev. Econ. Policy* 37, 323–334. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab005>
- van Essen, M., Strike, V.M., Carney, M., Sapp, S., 2015. The Resilient Family Firm: Stakeholder Outcomes and Institutional Effects. *Corp. Gov. Int. Rev.* 23, 167–183. <https://doi.org/10.1111/corg.12087>
- Villalonga, Belen, Amit, R., Trujillo, M.-A., Guzman, A., 2015. Governance of Family Firms, in: Lo, A.W., Merton, R.C. (Eds.), *Annual Review of Financial Economics*. Volume 7. pp. 635–654.
- Villalonga, Belén, Amit, R., Trujillo, M.-A., Guzmán, A., 2015. Governance of Family Firms. *Annu. Rev. Financ. Econ.* <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>
- Yeh, Y.-H., Liao, C.-C., 2021. Are non-family successors all the same? Inside-promoted vs. outside-sourced. *J. Corp. Finance* 71, 102122. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102122>

Chaire entreprises familiales, et investissement de long terme

Pour en savoir plus sur [la chaire](#).

Une chaire accompagnée par la [Fondation Dauphine](#).

Université Paris Dauphine - PSL
Place du Mal de Lattre de Tassigny
75775 Paris cedex 16