

# PRÉAMBULE

Le professeur Gérard Hirigoyen, désormais grand auteur de la collection « Grands Auteurs francophones », nous convie dans son ouvrage *Gouvernance de l'entreprise familiale : entre rationalité et émotion(s)* à une exploration des liens entre la rationalité économique et les complexités émotionnelles qui animent les entreprises familiales. En s'éloignant de fait des paradigmes traditionnels de gouvernance actionnariale et partenariale, ancrés respectivement dans la théorie de l'agence américaine et le modèle rhénan, Gérard Hirigoyen ouvre la voie à une compréhension renouvelée de la gouvernance d'entreprise, où la cellule familiale est placée au cœur de l'analyse.

L'entreprise familiale, selon l'auteur, dépasse le cadre de l'entité économique pure pour se révéler en tant qu'écosystème vibrant, où relations, émotions et traditions influencent de manière significative les processus décisionnels et les dynamiques de succession. En reconnaissant la famille comme une unité sociale fondamentale et un pivot de gouvernance, Gérard Hirigoyen nous invite à réévaluer les cadres traditionnels de gouvernance à travers le prisme des interactions émotionnelles et interpersonnelles qui caractérisent ces entreprises.

L'ouvrage propose une réflexion approfondie sur la succession. Loin de n'être qu'un simple transfert de pouvoir ou de capital, elle est transmission d'un héritage chargé d'émotions. En s'appuyant sur la théorie du désir mimétique de René Girard, Gérard Hirigoyen met en lumière la manière dont les rivalités et

les dynamiques d'imitation impactent profondément les comportements au sein de l'entreprise familiale. Cette perspective montre dès lors comment les décisions stratégiques sont influencées autant par des calculs économiques que par des dynamiques émotionnelles complexes.

L'ouvrage aborde aussi les mécanismes susceptibles de tempérer les tensions et de canaliser les énergies dans une direction constructive. La proposition de dispositifs tels que les chartes familiales et les conseils de famille montre comment il est possible de structurer la gouvernance de l'entreprise familiale de manière à respecter à la fois les impératifs de gestion et les besoins émotionnels des membres de la famille. Ces outils visent à prévenir les conflits en clarifiant les attentes et les rôles, et en assurant une transition ordonnée du pouvoir.

Les stratégies innovantes de gestion des conflits et de planification de la succession sont examinées dans le détail, y compris des études de cas spécifiques illustrant les succès et les défis rencontrés. Les mécanismes de résolution des conflits et les pratiques de planification successorale sont explorés, offrant des perspectives pratiques pour se mouvoir dans ces processus critiques avec sensibilité et efficacité.

La complexité des structures familiales et leur impact profond sur la gouvernance des entreprises familiales sont également examinés. Cela inclut les rôles divers au sein de la famille, les enjeux de transmission du leadership, et l'importance de l'engagement de tous les membres de la famille, qu'ils soient directement impliqués dans la gestion ou non.

L'ouvrage met aussi en lumière la capacité des entreprises familiales à innover et à s'adapter aux changements du marché et aux défis externes. Cette section illustre comment ces entreprises peuvent maintenir leurs valeurs fondamentales tout en se transformant pour répondre aux exigences d'un environnement d'affaires en évolution.

En ce sens, l'ouvrage ne se contente pas d'exposer des défis ; il offre également des perspectives sur la manière dont les

entreprises familiales peuvent tirer parti de leur nature unique pour se renforcer et innover. En reconnaissant et en intégrant les dimensions émotionnelles dans leur gouvernance, ces entreprises peuvent développer une cohésion et une résilience exceptionnelles, transformant les liens familiaux en un atout stratégique majeur.

Ainsi, au-delà des défis immédiats et des stratégies de gestion courante, l'ouvrage s'attache à la consolidation de l'existant et à l'élaboration de nouvelles perspectives pour l'avenir des entreprises familiales. Reconnaisant que la pérennité de ces entreprises repose sur leur capacité à se réinventer tout en préservant leur essence, Gérard Hirigoyen explore les voies à travers lesquelles les entreprises familiales peuvent non seulement sécuriser leur héritage, mais aussi s'adapter aux évolutions du marché et saisir les opportunités d'innovation. Cette approche assure que, tout en renforçant les fondements établis, les entreprises familiales restent dynamiques et préparées à affronter l'incertitude d'un paysage stratégique en constante évolution. En abordant ces aspects, l'ouvrage offre un cadre pour envisager non seulement la survie mais aussi la pérennité des entreprises familiales, marquant un pas vers une gouvernance qui embrasse à la fois les valeurs traditionnelles et les impératifs de modernisation.

D'un point de vue plus théorique, cet ouvrage ne se contente pas de remettre en perspective voire en question les cadres existants. En se concentrant sur la famille comme noyau de la gouvernance, l'ouvrage s'émancipe de fait du postulat d'acteurs économiques agissant de manière isolée et purement rationnelle. Il démontre combien les émotions, les liens familiaux et les conflits de succession modèlent la gouvernance d'une manière que ni la théorie de l'agence ni même la gouvernance partenariale ou encore cognitive ne parviennent à expliquer pleinement. À la lumière de la complexité des dynamiques familiales éclairées par Gérard Hirigoyen, les contributions des fondateurs de la *corporate governance*, Michael Jensen et William Meckling paraissent aujourd'hui insuffisantes, même avec un *Pain Avoidance Model* pour mieux rendre compte de "The Nature

of Man”<sup>1</sup>. Il propose donc une vision de fait alternative et enrichie, révélant la richesse des entreprises familiales comme cas de référence pour penser la gouvernance d’entreprise. En intégrant des considérations psychologiques, émotionnelles et relationnelles dans l’analyse, Gérard Hirigoyen transcende les frontières entre la gestion familiale et organisationnelle, suggérant que l’entreprise familiale ne devrait peut-être pas être perçue comme un cas limite mais plutôt comme un modèle général sur lequel il devient possible de (mieux) raisonner.

Une fois la lecture de l’ouvrage achevée, on ne peut s’empêcher de suggérer une idée provocatrice : et si l’entreprise était envisagée comme une famille élargie ? Si l’on considère l’entreprise familiale non plus comme une exception mais bien plutôt comme le reflet d’une réalité universelle, alors Gérard Hirigoyen nous incite à penser que les fondements de la gouvernance et du management d’entreprise se doivent de toujours tenir compte de la complexité et de la richesse des dynamiques familiales et émotionnelles. À la compréhension des formes d’exercice de l’autorité il faut dès lors ajouter celle des dons et contre-dons, des solidarités comme des jalousies et rivalités, lesquelles sont assurément le lot de toutes formes d’action collective.

C’est ainsi que *Gouvernance de l’entreprise familiale : entre rationalité et émotion(s)* devient un ouvrage potentiellement refondateur tant pour les professionnels que pour les chercheurs qui visent à comprendre non seulement les entreprises familiales mais également la nature profonde de toute organisation. En enrichissant notre compréhension des mécanismes de gouvernance avec une dimension émotionnelle souvent négligée, Gérard Hirigoyen nous offre un cadre conceptuel et théorique précieux pour s’immerger dans le monde complexe de la gestion et du management d’entreprise, où rationalité économique et émotions humaines s’entrelacent inextricablement.

Jean-Philippe Denis – Aude Deville – Olivier Meier

---

1 Jensen M.C., Meckling W.H. (1994), The Nature of Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2): 4-19.