

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°22 - janvier 2023

# Le capitalisme d'héritiers

**La crise française du travail**

Synthèse du livre  
de Thomas Philippon

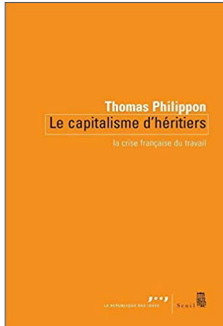
leDoTank

en partenariat avec



# Synthèse rédigée par **Corentin SANTILLI**,

ENS Paris-Saclay, à partir de :



T. Philippon – *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail* –  
La République des idées – Seuil – 2007

Thomas Philippon, formé à Polytechnique, a réalisé son doctorat d'économie au MIT. Conseiller académique auprès du Financial Stability Board et du Hong Kong Institute for Monetary and Financial Research, il enseigne également à l'Université de New York. Ses travaux portent, entre autres, sur la finance, à travers la régulation de celle-ci ou bien les risques systémiques qui y sont associés. Il a également proposé une approche sociale des phénomènes économiques, afin de mieux pouvoir les contextualiser.

---

## La collection " Lu pour vous "

La collection " Lu pour vous " propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

# Le capitalisme d'héritiers

## Avant-propos

La présente fiche de lecture résume le contenu d'un ouvrage, *Le capitalisme d'héritiers*, dont la thèse – selon laquelle l'entreprise familiale obtiendrait en moyenne de moindres performances économiques par rapport aux autres types d'entreprises – doit être appréhendée avec précaution, et, par ailleurs, resituée dans son époque.

Publié en 2007, dans un contexte de recherche active sur le thème de l'entreprise familiale, *Le capitalisme d'héritiers* propose en effet une thèse qui n'est pas représentative de l'ensemble des travaux effectués sur le sujet. Deux courants s'opposent en la matière, essentiellement suivant un ordre chronologique : d'abord celui ayant conclu au caractère désuet, voire néfaste, de l'entreprise familiale ; ensuite celui en ayant souligné les vertus. Ainsi, depuis la parution de l'ouvrage de Thomas Philippon, divers recherches (Allouche et Amann, 2008<sup>1</sup>) et rapports (rapport d'information sénatorial de Christian Gaudin, « La bataille des centres de décision : promouvoir la souveraineté économique de la France à l'heure de la mondialisation », 2007) soulignent les bonnes performances des entreprises familiales, en particulier leur capacité à mieux résister aux chocs (« Le retour en grâce du capitalisme familial », *Problèmes économiques*, Paris, La Documentation française, n°2971, 2009).

---

1. ALLOUCHE José et AMANN Bruno, « Nature et performance des entreprises familiales », in SCHMIDT Géraldine (dir.), *Le Management. Fondements et Renouvellements*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2008, p. 222-232.

## Pourquoi lire ce livre ?

*Le capitalisme d'héritiers* présente l'intérêt de connecter, à une approche économique (relative aux performances au sein des entreprises), une dimension sociologique (qui suppose d'analyser les viviers de recrutement aux postes de direction des entreprises).

Thomas Philippon met en lumière les causes de la dégradation des relations sociales au sein des grandes firmes françaises – au regard d'autres pays –, puis montre comment celle-ci rejaillit sur les performances desdites entreprises. Les racines de cet état dégradé plongent notamment dans la méfiance qu'entretiendraient les chefs d'entreprise vis-à-vis de leurs salariés, et réciproquement, ce qui pousse les premiers à confier leur succession à un héritier (par les liens du sang ou par une connivence de statut/diplôme) plutôt qu'à un individu aux compétences de direction certifiées.

Or, selon Thomas Philippon, si l'actionnariat familial emporte des conséquences économiques relativement bénignes, il n'en va pas de même pour le management familial, *a fortiori* quand la transmission à un héritier s'avère systématique à travers le temps (pratique qualifiée de « capitalisme d'héritiers » par l'auteur).

# Introduction

La crise du travail dans la société française, qui aurait notamment pour symptôme l'existence d'un chômage de masse depuis les années 1970, trouve une pluralité d'explications aujourd'hui : les charges sur les entreprises seraient excessivement lourdes<sup>2</sup>, perturbant les anticipations d'embauche ; le droit du travail induirait une rigidité dans le calcul effectué par l'employeur, diminuant d'autant ses perspectives de recruter de nouveaux salariés ; une société de loisirs, enfin, serait advenue, détournant une partie des individus du marché du travail.

Ces explications, on le voit, ne tiennent pas compte d'un point pourtant fondamental aux yeux de l'auteur : les défauts du capitalisme français lui-même. Or, s'il existe aujourd'hui une crise de la valeur travail, il faudrait plutôt rechercher, entre autres, du côté du caractère contestataire du syndicalisme français et de la dégradation des relations sociales au sein des firmes.

Plus encore, ces explications négligent les défaillances dans les pratiques managériales françaises. Pourtant, d'après l'auteur, celles-ci apparaissent frustrantes pour les salariés d'une part, et d'autre part, n'incitent pas à l'innovation. Elles tendent de fait à privilégier l'héritage, parmi le choix des dirigeants des grandes entreprises<sup>3</sup>, que celui-ci soit direct (liens du sang) ou sociologique (trajectoires biographiques/statutaires semblables de l'ancien et du nouveau dirigeant).

---

**2.** Avertissement au lecteur : Le présent ouvrage ayant été publié en 2007, certains chiffres qu'il propose ou certaines remarques qu'il formule (vis-à-vis du coût du travail, de l'absence de crises financières majeures depuis plusieurs années, etc.) doivent être appréhendés avec distance, compte tenu des mutations survenues depuis la crise de 2008. Le cœur même du propos tenu, en revanche, en particulier concernant la structure des relations sociales, continue de valoir avec une actualité particulière.

**3.** Thomas Philippon fait porter son analyse aussi bien sur des entreprises publiques que privées ayant en commun d'être de grandes entreprises.

Le capitalisme d'héritiers, à ce titre, constituerait l'une des causes fondamentales de la crise française du travail. Il se matérialise d'ailleurs aussi bien dans le secteur privé que public.

# 1.

## La véritable crise de la valeur travail

L'existence d'un fort taux de chômage en France et d'un taux d'emploi relativement plus faible – par rapport à nos voisins – suggèrent l'existence d'une crise de la valeur travail. Cette « valeur travail » est ici entendue par l'auteur dans une acception morale : comme l'attachement que portent les individus à l'effort.

Les causes de cette crise pourraient être recherchées à un niveau microéconomique : les individus auraient, à leur échelle respective, dévalorisé le travail. Cependant, des enquêtes, comme celles du *World Value Survey* (1999), suggèrent que la France se place au 30<sup>e</sup> rang sur 80 – soit en tête des pays riches – en matière d'importance conférée au travail.

Par ailleurs, les variables institutionnelles – à l'instar, notamment, de la protection de l'emploi, de la durée des allocations-chômage... – n'expliquent que très partiellement le déficit en matière de taux d'emploi et de taux de chômage, selon Blanchard et Wolfers (2000)<sup>4</sup>.

En ce sens, si le désir de travailler, au niveau individuel, est fort, et que les rigidités n'expliquent qu'une partie de l'état dégradé du marché du travail, alors la crise de la valeur travail doit être collective. Celle-ci a dès lors trait à la capacité (ou, plutôt, à l'incapacité) à travailler ensemble.

---

4. BLANCHARD Olivier et WOLFERS Justin, « The Role of Shocks and Institutions In the Rise of European Unemployment: the Aggregate Evidence », *Economic Journal*, n°110, mars 2000, p. 1-33.

Les enquêtes conduites soulignent, de façon concordante, la mauvaise qualité des relations sociales au sein de l'entreprise française, perçue comme telle aussi bien par les managers que par les salariés – en particulier les moins aisés. À ce stade, cependant, l'auteur ne voit qu'une corrélation entre ces relations sociales et le taux d'emploi : le lien de causalité reste à prouver.



## 2.

# Éléments d'analyse historique du capitalisme français

Les pays occidentaux apparaissent marqués par une grande diversité de situations en matière de relations sociales. Si les conflits sociaux y ont pris de concert leur essor au XIX<sup>e</sup> siècle, sous l'effet de la révolution industrielle, ils n'y ont eu ni la même intensité, ni le même effet d'hystérèse (c'est-à-dire un effet de long terme, subsistant après la disparition ou l'atténuation du fait générateur) sur les relations sociales : les pays nordiques et méditerranéens se distinguent en particulier à cet égard, avec une conflictualité plus marquée dans le sud de l'Europe. La France, notamment, connaît une forte affirmation d'un syndicalisme d'obédience révolutionnaire au tournant du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle, et une répression parfois sanglante de celui-ci par les pouvoirs publics.

Face à ces conflits, et consécutivement à une première approche répressive, une stratégie paternaliste (où le chef d'entreprise s'affilie ses salariés, par des avantages, une identité de groupe, *etc.*) tend à être développée vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans les pays développés.

C'est ensuite que s'observe une divergence : le management des grandes entreprises allemandes et américaines va aller en se professionnalisant (management confié à des professionnels) ; celui des grandes entreprises françaises et britanniques intègre en revanche un biais familial. Ce biais procède essentiellement de deux facteurs : l'importance de la bourgeoisie en France, d'une part, attachée aux logiques hiérarchiques ; la dégradation globale des relations sociales, d'autre part, qui justifie le maintien d'une stratégie paternaliste. Or, selon Thomas Philippon,

l'entreprise familiale est mieux à même de mettre en œuvre celle-ci (sans que l'auteur n'explicite davantage les affinités électives entre paternalisme et entreprise familiale).

À l'origine, le capitalisme familial se définit comme le maintien d'un contrôle sur le capital de l'entreprise par un membre de la famille fondatrice. Ce n'est que lorsque ce trait s'accompagne d'un management systématiquement délégué à un descendant, au fil du temps, que le capitalisme familial devient proprement un capitalisme d'héritiers.

Après la Seconde Guerre mondiale, le capitalisme français prend de plus en plus l'aspect d'un capitalisme bureaucratique (Crozier, 1963<sup>5</sup>), sans que le capitalisme familial ne disparaisse pour autant. La légitimité bureaucratique, moins que reposant sur une autorité patriarcale, est alors étayée par des règles dépersonnalisées. Ce faisant, les relations managers/employés sont censées être apaisées, car elles sont régies par des tâches et des statuts élaborés de façon précise, qui évitent aux employés de se trouver dans une relation directe et potentiellement arbitraire avec les employeurs : ils ne peuvent plus, par exemple, être brusquement renvoyés. Le revers du capitalisme bureaucratique est qu'il peut dériver – à l'instar du capitalisme familial – vers un capitalisme d'héritiers. Tel est le cas lorsque les règles qui le régissent favorisent tacitement une reproduction des managers, sur la base du statut ou du diplôme notamment.

---

5. CROZIER Michel, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1971, 384 p.

### 3.

## Le capitalisme d'héritiers à travers ses conséquences économiques et sociales

Le capitalisme d'héritiers n'a pas perdu de sa force aujourd'hui. Sraer et Thesmar (2006)<sup>6</sup> notent que 70 % des entreprises françaises cotées, environ, sont contrôlées par un actionnaire familial, et que 55 % de ces mêmes entreprises sont dirigées soit par leur fondateur, soit par son descendant.

Malgré son caractère répandu, le capitalisme d'héritiers – qu'il procède d'une logique familiale ou bureaucratique – porte atteinte à la délégation d'autorité et au renouvellement des élites, facteurs pourtant centraux dans la confiance et la coopération au travail.

Plus spécifiquement, le capitalisme d'héritiers d'inspiration bureaucratique pose un frein au renouvellement des élites managériales, car dans les très grandes entreprises le rôle du dirigeant est spécifiquement limité, en France, par des règles, qui l'empêchent de procéder aisément à des promotions internes. Le futur patron tend alors à être choisi en fonction de sa proximité sociologique avec le patron en poste, plutôt que pour sa compétence (ce qui supposerait par exemple de le recruter en interne).

S'ensuit un renforcement de la logique du « eux » contre « nous » au sein des grandes entreprises françaises, accentué encore par plusieurs facteurs.

---

6. 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, juin 2007, p. 709-751.

Tout d'abord, il existe une forte circulation des élites de l'État vers ces entreprises.

Les dirigeants français, ensuite, arrivent à la tête de leur entreprise alors qu'ils détiennent en moyenne une expérience moindre par rapport à ceux qui auraient pu être recrutés en interne. La méfiance des salariés croît d'autant à leur égard, ce qui réduit en retour la tendance des dirigeants à déléguer leur autorité à leurs subordonnés. Or, Thomas Philippon rappelle que la cause principale d'insatisfaction au travail tient dans le manque de liberté de décision. Dernier soubresaut de cette défiance existant au sein de la firme, un cercle vicieux s'engage : même dans le cas où une promotion interne aurait lieu, le promu s'exposerait à la méfiance de ses pairs, qui le jugeraient favorisé par le chef d'entreprise et gagné à la cause de celui-ci.

Le constat de Sraer et Thesmar permet en outre de se rappeler que le capitalisme familial renferme deux figures : celle de l'actionnaire, d'une part, et celle du fondateur/manager d'autre part. Toutes deux ne sont pas à mettre sur un pied d'égalité néanmoins. La première constitue l'essence même du capitalisme familial, dans la mesure où celui-ci se caractérise par un contrôle familial sur le capital ; la seconde – quand la transmission s'avère héréditaire à travers le temps – fonde, plus que le capitalisme familial, le capitalisme d'héritiers.

La France se caractérise ainsi par un actionnariat fortement familial et un management héréditaire, là où, par exemple, l'Allemagne concilie un actionnariat familial développé avec un management professionnel.

Or, si les conséquences économiques de l'actionnariat familial sont relativement bénignes, celles du management familial le sont beaucoup moins.

Ce dernier revient tout d'abord à se priver de talents, si bien que le niveau de PIB s'en trouve affecté. Le choix de la

primogéniture (la direction de l'entreprise est confiée au fils aîné du fondateur) provoque une chute de 20 % à 40 % de la performance de l'entreprise (Bennedsen *et alii.*, 2006<sup>7</sup>).

Ensuite, le management familial entretient un taux d'emploi relativement faible et un taux de chômage globalement élevé, pesant d'autant sur les capacités productives des entreprises.

Le management familial génère enfin un effet de blocage sur la croissance des entreprises : à partir d'un certain stade de développement, l'entreprise risque de devoir formaliser ses relations, c'est-à-dire introduire une règle, et donc potentiellement, par la même occasion, une forme de défiance entre le manager et les employés. Si l'intérêt à limiter les frontières de l'entreprise apparaît dès lors évident, les capacités d'innovation – qui découlent en partie de l'ampleur prise par les firmes – s'en trouvent corollairement compromises.

Le différentiel de performance relevé entre le capitalisme d'héritiers et le capitalisme professionnel, de l'ordre de 20 à 40 %, interroge plus spécifiquement quant à son niveau. Il est en réalité le reflet de l'évolution des économies. Tayloristes durant une grande partie du siècle dernier, celles-ci s'accommodaient alors plus ou moins d'un climat social dégradé, car les tâches étaient clairement définies et réparties. En revanche, l'affirmation croissante de la valeur de coopération, à la faveur d'une troisième révolution industrielle marquée notamment par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, a reconfiguré les pratiques au sein des firmes. Dans ce contexte, les tensions intra-firmes actuelles ne peuvent qu'exacerber les différences initiales avec d'autres pays.

---

7. BENNEDSEN Morten, NIELSEN Kasper, PÉREZ-GONZÁLEZ Francisco et WOLFENZON Daniel, « Inside the Family Firm: the Role of Families in Succession Decisions and Performance », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n°2, mai 2007, p. 647-691. Le taux de chute de la performance est déduit de l'analyse d'une base de données danoise, laquelle inventorie 5 334 successions – dont 1 776 familiales – à la tête d'entreprises.

## 4.

### Que faire ?

Confronté aux conséquences négatives du capitalisme d'héritiers, Thomas Philippon propose plusieurs pistes visant à en atténuer les effets.

La principale d'entre elles est d'ordre fiscal : l'imposition sur les successions aurait intérêt à être réformée. Elle ne devrait en aucun cas être supprimée, au vu des effets néfastes associés à une transmission héréditaire, ni autoritairement révisée, car il est du ressort de chaque chef d'entreprise de jeter son dévolu sur son successeur. Il s'agirait plutôt de l'assouplir, concernant les transmissions à des tiers extérieurs à la famille, afin d'induire graduellement un changement de mentalité parmi les chefs d'entreprise.

Ensuite, le dialogue social devrait être rénové. La voie syndicale, en particulier, est à privilégier au vu de la médiation que celle-ci exerce entre les salariés et le politique. Pour ce faire, la représentativité syndicale pourrait être accrue, et le niveau le plus approprié pour le dialogue social systématiquement privilégié quand doivent être engagées des négociations.

Par ailleurs, s'agissant de la circulation des élites de l'État vers les entreprises, ces pratiques devraient être encadrées. Chaque nomination d'un haut fonctionnaire à la tête d'une entreprise publique serait examinée préalablement par un comité parlementaire spécial, et accompagnée d'une audition du candidat.

La formation des étudiants elle-même, enfin, serait susceptible de réformes, en particulier au travers de celle dispensée par les écoles de commerce. L'importance de la coopération entre salariés devrait y être particulièrement soulignée, au regard de ses bénéfices économiques.

# À propos

## LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

### Contact leDoTank

Lorraine HARRIS  
Déléguée Générale

## Aca Nexia

Aca Nexia est un cabinet d'audit et conseil qui compte 250 professionnels parmi lesquels 21 associés. Son offre de services couvre l'audit, l'expertise comptable, l'externalisation (BPO), l'assistance aux transactions d'entreprises, le conseil opérationnel, la paie et la gestion sociale.

Les clients d'ACA Nexia sont majoritairement des ETI et des PME qui attendent des solutions pertinentes et de l'assistance pour les mettre en œuvre. Aca Nexia cultive ses valeurs de loyauté, compétence et partage, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés. Aca Nexia poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients. Aca Nexia exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureuse d'accompagner leDoTank dans sa mission.

### Contact Aca Nexia

Olivier JURAMIE  
Associé – Directeur Général  
o.juramie@aca.nexia.fr

# La collection " Lu pour vous "

- n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale
- n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République
- n°3 : Les relations marchandes face au don
- n°4 : Économie utile pour des temps difficiles
- n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?
- n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908)
- n°7 : La gouvernance par les nombres
- n°8 : Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle
- n°9 : Refonder l'entreprise
- n°10 : Les Marchands et le Temple
- n°11 : La société selon Friedrich Hayek
- n°12 : Humanité. Une histoire optimiste
- n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie
- n°14 : Printemps silencieux
- n°15 : La crise de l'État-providence
- n°16 : Enrichissement
- n°17 : Terre-Patrie
- n°18 : Temps, économie et modernité
- n°19 : Les révoltes du ciel
- n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité
- n°21 : L'État ou la violence maîtrisée
- n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail

**leDoTank**

69 rue de Montchapet  
21000 Dijon  
[www.ledotank.com](http://www.ledotank.com)