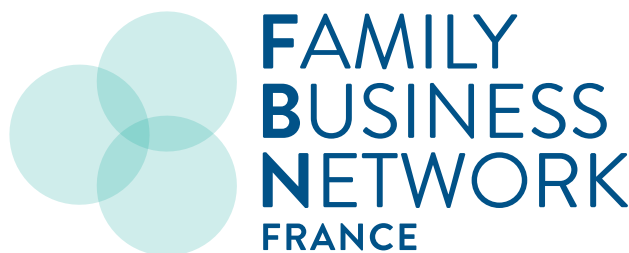


# L'ENTREPRISE FAMILIALE, LE MODÈLE D'AVENIR (RÉAFFIRMÉ) DU CAPITALISME : QUELLE GOUVERNANCE FAMILIALE POUR LE PERPÉTUER À TRAVERS LES GÉNÉRATIONS



*Pour mieux faire connaître l'entreprise familiale, ses spécificités et ses atouts, le FBN France publie dans le cadre de son Comité d'études, coordonné par Rania Labaki (Professeur associé et directrice, EDHEC Family Business Centre, EDHEC Business School) un Cahier spécifiquement consacré à La Gouvernance familiale.*

Les semaines dernières ont marqué un tournant dans la vision du capitalisme.

La « Business Roundtable », lobby de dirigeants de grandes entreprises américaines, vient de publier sa « Déclaration sur l'objectif d'une société » (Source : <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>), dans laquelle le concept de primauté des actionnaires a été remis en question. A travers cette déclaration, 181 leaders des plus grandes entreprises américaines dont Apple, Amazon ou encore JPMorgan Chase & Co, se sont engagés à poursuivre une approche créant de la valeur au profit de toutes les parties prenantes (clients, employés, fournisseurs...) et non seulement des actionnaires. Si cette déclaration résonne aujourd'hui positivement - quoique teintée de scepticisme - auprès des médias économiques à travers le monde, elle n'est étrangère ni aux objectifs du capitalisme familial en général ni à ceux des entreprises familiales membres du FBN (Family Business Network), signataires d'une charte d'engagement responsable et engagés depuis 2014 dans une démarche « Family Business as a force for good ».

Un retour aux sources s'annonce, dans la mesure où le capitalisme familial représente le modèle du capitalisme le plus ancien et le plus durable. Ses atouts se traduisent

principalement par sa vision long-terme, sa responsabilité sociale (auprès des salariés, des fournisseurs et des communautés), son engagement auprès des clients et l'esprit d'entrepreneuriat, destinés à se perpétuer de génération en génération.

La transmission n'en est pas pour autant un processus dénué de complexité et de difficultés. Les taux de transmission intrafamiliale demeurent faibles, variant de 5% à 30% selon les générations et les pays, et la pérennité de l'entreprise familiale reste fragile. La famille est à la fois le facteur compétitif distinctif des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales, et le dénominateur commun des sources d'échecs de la transmission.

## Une étude française sur le processus de gouvernance familiale :

En France, les entreprises familiales ont été les pionnières de la gouvernance familiale, initiée dans l'objectif de maintenir la cohésion et l'alignement des membres familiaux dans l'esprit de ce capitalisme familial. Malgré l'intérêt croissant des chercheurs pour ce sujet, les études existantes, pour la plupart descriptives, n'apportent pas une analyse approfondie, ni de la *dynamique du processus de gouvernance familiale*, ni des *perspectives des différents acteurs au cours du processus*.

Le Comité d'études du FBN France a souhaité combler ces lacunes à travers une étude qualitative, capable de développer la connaissance sur la gouvernance familiale et d'apporter des implications pratiques, pour les entreprises familiales et leurs parties prenantes, afin d'assurer leur pérennité.

Une dizaine d'entreprises familiales françaises et multi-générationnelles ont ainsi été étudiées, en croisant les perspectives d'actionnaires, de dirigeants, d'administrateurs familiaux ou encore de membres non-familiaux et d'experts ayant contribué ou participé au processus de gouvernance familiale. Le rapport définitif paraîtra à l'automne, mais cet article propose déjà quelques clés de lecture, d'enseignements ou de pièges à éviter pour toute famille souhaitant initier ou développer une gouvernance familiale au sein de son entreprise.

### L'impact de la gouvernance : Des points de vue mitigés

La gouvernance est souvent prônée pour ses bienfaits sur la performance et la pérennité des entreprises familiales, notamment par les experts ; notre étude approfondit cette relation en mettant en évidence des facteurs de contingence et des conditions déterminantes pour atteindre ces objectifs de la gouvernance.

Contrairement aux idées reçues, *la gouvernance familiale s'avère une épée à double tranchant*. Elle peut jouer un rôle fédérateur au sein de la famille au contrôle de l'entreprise familiale tout comme elle peut nuire à sa continuité si elle ne respecte pas certaines considérations.

### Vers une approche stratégique de la gouvernance familiale :

Les résultats de l'étude encouragent les familles à inscrire la gouvernance familiale dans une approche stratégique prenant en compte les spécificités de leur entreprise familiale. Il n'existe pas un modèle de gouvernance familiale mais *des modèles de gouvernance familiale*.

La gouvernance familiale est un *processus de long terme* plutôt qu'une étape figée dans le temps. Sa mise en œuvre doit être *methodique, inclusive de tous les acteurs familiaux, et flexible* face aux changements liés à *l'interaction entre la famille, l'entreprise, l'actionariat et l'environnement externe* au sens large (communautés et autres parties prenantes).

### La gouvernance familiale de l'intention à la réalisation : Les 7 pièges à éviter

Les enseignements de l'étude nous amènent à recommander aux familles une approche prudente de la gouvernance en identifiant certains pièges qui sont autant d'erreurs à éviter :

#### 1. Initier la formalisation de la gouvernance familiale pour suivre une tendance ou dans une perspective de benchmark (ou comparative) avec d'autres entreprises familiales :

La gouvernance familiale est un processus de longue haleine qui doit être *initié pour les bonnes raisons*. Ces dernières doivent émaner de difficultés observées au sein de la famille ou formulées par les membres de la famille. Dans le cas contraire, la gouvernance formalisée peut engendrer des coûts (en temps et en argent) qui dépassent les bénéfices attendus. Cela est notamment le cas pour les entreprises familiales où le nombre de membres familiaux est faible et où la confiance prévaut sur les relations et joue le rôle d'un mécanisme de gouvernance informelle. La formalisation s'impose au fur et à mesure que le nombre des membres de la famille s'accroît et que les liens familiaux s'atténuent et se traduisent par un plus grand risque de divergence des intérêts.

#### 2. Mettre en place la gouvernance dans un cadre temporel court et défini d'avance :

La gouvernance familiale nécessite une investigation approfondie de l'histoire familiale et de l'entreprise, des motivations et des attentes des membres de la famille, de leurs forces et leurs faiblesses, et de leur vision future ainsi que du développement de leurs connaissances et compétences si besoin. Elle s'inscrit dans la durée et suit le rythme d'avancement et de développement nécessaire des membres de la famille. *Le processus importe plus que la finalité*. Cette gouvernance ne peut être définie comme une feuille de route prête à l'emploi. Il vaut mieux s'armer de patience.

#### 3. Une approche hiérarchique de la gouvernance familiale :

Décidée par des membres de la génération au pouvoir, la gouvernance peut être imposée et annoncée de façon inattendue aux membres de la famille comme une nouvelle étape de changement qu'ils seront amenés à respecter.

La résistance est une étape naturelle de tout changement quel que soit le système, famille ou entreprise. En vue d'une mise en œuvre efficace durablement, la gouvernance doit suivre un *changement progressif et collectif*. C'est ainsi qu'il devient possible de prévenir voire de mieux gérer les résistances en co-crédant et/ou adaptant collectivement la gouvernance plutôt qu'en l'imposant à la suite d'une vision individuelle ou représentative d'un nombre restreint de membres de la famille.

#### 4. Déconnecter la gouvernance d'entreprise de la gouvernance familiale ou favoriser un système plus qu'un autre en ignorant les interactions :

Il est vrai que la gouvernance d'entreprise se distingue de la gouvernance familiale, notamment par les organes mis

en place, leur composition et leur finalité. La première tend à être orientée vers l'atteinte d'objectifs financiers alors que la deuxième tend à être orientée vers l'atteinte d'objectifs socio-émotionnels. Il importe cependant de veiller à maintenir un lien solide entre les deux gouvernances et à bien définir les termes de ce lien pour éviter toute confusion dans les décisions. De même, il importe d'établir une cohérence entre les pactes d'actionnaires régissant les relations, droits et devoirs des actionnaires, et la charte familiale définissant les valeurs, droits et devoirs familiaux. Enfin, la nature des associations avec les fondations familiales ou les œuvres de charité soutenues par la famille, l'actionnariat ou l'entreprise méritent également une clarification.

## 5. « Vouloir trop en faire » :

Se munir d'une palette exhaustive des mécanismes de gouvernance – charte familiale, conseil de famille, assemblée familiale, family office, comité des jeunes, fonds entrepreneurial, etc.- n'est pas le garant de la réussite. Il y a autant de définitions de chacun de ces mécanismes que de manières de les appliquer. Il faut en revanche sélectionner les mécanismes qui répondent aux attentes exprimées et les satisfaire avec des moyens alloués. Une fois les objectifs de la gouvernance clairement définis (même s'ils seront amenés à évoluer), il faut dédier les moyens / investissements nécessaires pour les atteindre. Autrement dit, il importe de trouver une cohérence entre les désirs et les ambitions avec les moyens existants.

## 6. Développer la gouvernance familiale en solo :

« On préfère laver notre linge sale en famille », cet adage n'est pas anodin dans les entreprises familiales. Pour des raisons personnelles liées à une certaine méfiance vis-à-vis de membres non familiaux ou pour des raisons financières, certaines familles préfèrent développer leur propre système de gouvernance en vase clos ou en solo.

L'étude montre qu'effectivement les entreprises familiales, notamment pionnières en matière de gouvernance familiale, ont improvisé leurs modes de gouvernance et se sont appuyées sur l'expertise et/ou l'intuition d'un ou plusieurs membres de la famille. Elles ont opté cependant, au fil du développement de leur gouvernance, pour un *accompagnement mixte à la gouvernance*. D'une part, un membre familial est identifié comme leader du projet de gouvernance adossé à un comité ou à une équipe opérationnelle de membres familiaux. D'autre part, un ou plusieurs expert(s) non-familiaux sont sollicités sur les problématiques de gouvernance familiale nécessitées par la famille (légales, fiscales, philanthropiques, interrelationnelles, pédagogiques etc.). L'expert apporte ainsi un regard externe, et permet de recueillir les perspectives individuelles des acteurs. Il peut devenir facilitateur des échanges

et d'expression des émotions, être force d'analyse, de proposition, de mise en application et de suivi des process, voire source de montée en compétences des autres membres de la famille, à certaines conditions.

La réussite de ce double accompagnement nécessite l'instauration d'un climat de confiance qui démarre par le processus de sélection de l'expert sur la base d'une unanimité ou d'un consensus auprès des membres de la famille, conjugué par des compétences relationnelles et techniques adaptées à l'entreprise familiale et un esprit d'éthique indispensable.

## 7. Suspender la gouvernance familiale après la professionnalisation croissante de l'entreprise familiale :

Il arrive que l'entreprise familiale subisse une professionnalisation importante avec une présence réduite de membres familiaux dans les comités exécutifs à la suite d'une croissance importante, d'une entrée en bourse, ou de l'absence de compétences au sein de la famille. L'entreprise et la famille deviennent alors de plus en plus désengagées du fait de cette séparation entre le contrôle et l'exécutif. Suspender la gouvernance familiale ou freiner les efforts est une erreur à ne pas commettre. Le versement de dividendes risque de devenir le seul lien que les actionnaires entretiennent avec l'entreprise. A terme, cela n'aura pour effet que de renforcer le désintérêt des membres de la famille à l'entreprise, de renforcer les divergences d'intérêts voire la perte du contrôle familial. La consolidation des activités de la famille au sein d'un 'family office' peut s'avérer très utile dans ce cas, permettant à la fois de gérer les investissements et les aspects administratifs, fiscaux et légaux, et de fédérer les membres de la famille autour de nouveaux projets entrepreneuriaux, au-delà de l'entreprise familiale, dans l'esprit du capitalisme familial.

Pour conclure, *un retour sur investissement en gouvernance familiale* est tributaire de facteurs à l'intersection de la famille, l'entreprise, l'actionnariat et l'environnement et s'inscrit dans une approche stratégique et collective, dans un horizon temporel long et sur la base d'un capital patient.

Voici donc quelques-uns des enseignements clés de cette étude.

Vous pourrez en retrouver l'intégralité dans le Cahier du FBN « La gouvernance familiale » dès octobre 2019, ou en contactant le FBN France au 01 53 53 18 12.

Les précédentes publications du Comité d'études du FBN France sont également disponibles :

La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité, collection « Les Cahiers du FBN France », 2017.

La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité : la perspective de la nouvelle génération, collection « Les Cahiers du FBN France », 2018.