



La Gouvernance familiale

LES CAHIERS DU FBN

La Gouvernance familiale

Rapport d'étude

Comité d'Etudes du FBN France
Rania LABAKI, Coordinatrice du projet



FBN France
19, avenue de Messine
75008 Paris

www.fbn-france.fr

© FBN France, 2019
ISBN : 978-2-9561445-2-6

SOMMAIRE

- 7 **INTRODUCTION - La gouvernance familiale : clé de la durabilité du capitalisme familial**

- 11 **ACTE 1 – Une rétrospective des enseignements de la recherche : des origines aux impacts**
- 11 a) Gouvernance duale de l'entreprise familiale : entre gouvernance d'entreprise et gouvernance familiale
- 14 b) Typologie, antécédents et conséquences des mécanismes de gouvernance familiale

- 27 **ACTE 2 - Etude sur les entreprises familiales multigénérationnelles françaises : vers une approche stratégique de la gouvernance**
- 27 a) L'approche empirique et méthodologique de l'étude
- 28 b) La gouvernance comme processus progressif
- 28 LEÇON 1 - Initier la gouvernance : des motivations à la vision
- 29 *Comprendre le contexte préalable*
- 29 *Identifier les problématiques à résoudre*
- 32 *Sensibiliser, éduquer et impliquer la famille*
- 32 *Des connaissances et des compétences à acquérir*
- 33 *Elaborer la vision familiale*

34	LEÇON 2 - Développer des pratiques sur mesure
34	<i>Une gouvernance dynamique en fonction du cycle de vie</i>
36	<i>Une cartographie plus fine de la gouvernance adaptée aux besoins</i>
40	LEÇON 3 - Planifier l'allocation des ressources financières et humaines
45	ACTE 3 - Une projection vers le modèle futur de l'entreprise familiale durable : les clés pour piloter la gouvernance familiale
45	a) Grille de lecture complémentaire
45	LEÇON 4 - Prévenir et gérer les facteurs de risque
52	LEÇON 5 - Favoriser les facteurs facilitateurs d'une gouvernance collaborative
54	LEÇON 6 - Déterminer et évaluer les indicateurs d'impact
60	b) De l'intention à la réalisation de la gouvernance : les pièges à éviter
65	CONCLUSION - La gouvernance familiale stratégique et collaborative : entre art et science ?
70	Bibliographie
77	Comité d'études du FBN France
80	Publications

INTRODUCTION

La gouvernance familiale : clé de la durabilité du capitalisme familial ?

Le capitalisme familial promet un retour triomphant dans la quête actuelle d'un modèle à la hauteur des défis environnementaux, sociétaux, géopolitiques et sociaux. Entre le *capitalisme financier* redéfini¹ outre-Atlantique par le « Business Roundtable » dans son manifeste 2019 et le *socialisme participatif* proposé par Capital et Idéologie (Piketty, 2019), la répartition de la richesse se retrouve au cœur des débats sur la réduction des inégalités.

En effet, le modèle du capitalisme familial a fait ses preuves au fil des siècles et des crises en tant que modèle responsable, performant et durable (Amit & Villalonga, 2014; Blondel & Dumas, 2008; Olson et al., 2003; Samara, Jamali, Sierra, & Parada, 2018). Malgré ses atouts – vision long-terme, esprit entrepreneurial, engagement social... – il demeure toutefois vulnérable dans la durée. Sa faiblesse tient sans doute au lien familial qui risque de s'atténuer au fil du temps, entraînant l'éloignement progressif des actionnaires de la famille et de l'entreprise (Labaki, 2007). La structuration d'une gouvernance familiale s'est alors ajoutée à la pratique de ces entreprises familiales multigénérationnelles, pour prévenir le risque de perte de *l'affectio familiae* et de *l'affectio societatis*.

En France, les entreprises familiales ont été les pionnières de la gouvernance familiale, en incarnant un laboratoire privilégié d'expérimentations entrepreneuriales sur le sujet qui ont autant inspiré les experts et les académiques que leurs pairs. Cependant, malgré la

1. La déclaration récente et historique de Business Roundtable fait état de la poursuite de la création de valeur partenariale en rupture avec la valeur actionnariale traditionnelle, annonçant un changement de paradigme significatif par les 181 dirigeants des plus grandes entreprises américaines. Pour plus de détails : <https://www.businessroundtable.org/>

production croissante de la connaissance sur la gouvernance familiale depuis deux décennies, les études existantes, pour la plupart descriptives, n'apportent pas une analyse approfondie, ni de la dynamique du processus de gouvernance familiale ni des points de vue des différents agents et acteurs.

La gouvernance familiale représente un enjeu de taille pour la pérennité du modèle du capitalisme familial. Le Comité d'études du FBN France a souhaité l'explorer à travers une recherche qualitative auprès d'une dizaine d'entreprises familiales multigénérationnelles. L'analyse des perspectives d'une quarantaine de membres familiaux occupant des rôles variés et appartenant à différentes générations (actionnaires, dirigeants, membres d'organes de gouvernance, et membres familiaux non actifs) et de conseillers ou tiers de confiance (experts externes, administrateurs ou dirigeants non familiaux) ayant contribué ou participé au processus de gouvernance familiale permet d'apporter des éclairages à plusieurs niveaux :

1. *Comment définir la gouvernance familiale ?*
2. *Qui sont les acteurs et les agents-clés de la gouvernance familiale ?*
3. *Quelles sont leurs représentations de ses indicateurs de réussite ?*
4. *Quelles sont les motivations et les freins de leur engagement dans la gouvernance familiale ?*
5. *Quel cadre mettre en place pour développer et perpétuer la gouvernance familiale de façon durable ?*
6. *Quels systèmes de gouvernance et quelle chronologie privilégier ?*
7. *Comment croiser gouvernance familiale et gouvernance d'entreprise ?*

Comme le rappelaient récemment Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, and Mahto (2018), la gouvernance est une source d'hétérogénéité des entreprises familiales. Notre démarche a donc visé à capturer la réalité de la gouvernance familiale dans différentes configu-

rations d'entreprises, en étudiant la façon dont elle a été vécue selon la perspective des experts, acteurs et agents du processus.

À la clé de cette étude, des données riches d'enseignements que nous exposerons en trois actes temporels :

ACTE 1 - Une rétrospective des enseignements des études récentes

ACTE 2 - Une étude sur les entreprises familiales multigénérationnelles françaises : vers une approche stratégique de la gouvernance

ACTE 3 - Une projection vers le modèle futur de l'entreprise familiale durable : les clés pour piloter la gouvernance

ACTE 1

Des origines aux impacts

La gouvernance familiale n'a été que récemment placée au même niveau que la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales (Chrisman, Chua, Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2018) étudiée depuis plus longtemps.

Les études scientifiques sur la gouvernance familiale remontent à la fin des années 90 seulement. Tout en étant pour la plupart descriptives et restrictives, elles apportent des éléments de compréhension et posent les bases d'une recherche plus approfondie, objet du présent travail.

Cette section expose une revue de la littérature académique existante, articulée autour de deux axes principaux :

- Gouvernance duale de l'entreprise familiale : entre gouvernance d'entreprise et gouvernance familiale
- Typologie, antécédents et conséquences des mécanismes de gouvernance familiale

a) Gouvernance duale de l'entreprise familiale : entre gouvernance d'entreprise et gouvernance familiale

Etymologiquement, le terme « gouvernance » vient du verbe latin « gubernare », qui veut dire « diriger et gouverner ». Malgré l'importance que ce concept revêt aujourd'hui, il n'a été rattaché à l'entreprise que dans les années 80, sous la dénomination anglo-saxonne « corporate governance ». Longtemps ignoré par les chercheurs et les praticiens, il a suscité un intérêt grandissant au début des années 2000, avec l'avènement de scandales de conflits d'intérêts et d'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires de grands groupes internationaux comme Enron ou encore Worldcom.

Selon Williamson (2000), la gouvernance est un effort réalisé en

vue d'induire l'ordre, ce qui conduit à l'atténuation des conflits et à l'obtention de gains mutuels dans le cadre d'un échange volontaire.

Caby and Hirigoyen (2005) apportent une précision relative à l'usage français du terme en distinguant le gouvernement et la gouvernance d'entreprise. Ils considèrent que la gouvernance d'entreprise englobe l'ensemble des mécanismes qui ont pour objet de contraindre la latitude managériale, c'est-à-dire de contrôler l'action des dirigeants ou l'exercice des pouvoirs de décision, le gouvernement de l'entreprise. Charreaux (1997) ajoute que la gouvernance dépasse la seule relation entre les actionnaires et les dirigeants et doit être définie dans une perspective plus large.

La gouvernance d'entreprise propose alors des outils permettant de s'assurer que l'action des dirigeants s'exerce dans l'intérêt des actionnaires (ou des parties prenantes). Les structures qui exercent ce rôle englobent des organes (tels que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance) et des comités de contrôle (tels que les comités stratégiques, d'audit, d'éthique, ou encore de nomination et de rémunération).

La gouvernance d'entreprise a été ainsi examinée à la lumière de deux regards théoriques principaux : la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance (Goel, Jussila, & Ikaheimonen, 2014).

La théorie de l'agence stipule qu'un conflit peut émerger entre un agent (comme un dirigeant) et un principal (comme un actionnaire) en cas de poursuite d'intérêts individuels de l'agent au détriment de celui du principal (Jensen & Meckling, 1976). La théorie de l'intendance, quant à elle, stipule que le dirigeant est l'intendant altruiste de la firme (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Si cette dernière perspective réduit le risque de conflits d'intérêts et d'asymétrie d'information, elle n'exclut pas la présence d'une asymétrie d'altruisme entre un dirigeant familial et les autres membres de la famille (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005), ayant des répercussions

négatives sur le fonctionnement de l'entreprise familiale (Labaki, 2008).

Au fil du temps, la coordination entre l'agent ou l'intendant et le principal devient plus compliquée, notamment avec un groupe croissant d'actionnaires et de dirigeants. Dans l'entreprise familiale, cette complexité peut être atténuée d'une part par la présence d'organes de gouvernance d'entreprise dite contractuelle, et d'autre part, d'organes de gouvernance familiale dite relationnelle (Labaki, 2008; Montemerlo, Gnan, Schulze, & Corbetta, 2004).

Les entreprises familiales sont en effet des entités complexes dans lesquelles les systèmes de la famille, du management et de l'actionariat sont souvent reliés et interdépendants, ce qui nécessite une gouvernance particulière (Nordqvist & Melin, 2002). C'est en intégrant la relation préexistante entre les membres de la famille et son évolution dans le temps que la gouvernance familiale prend tout son sens. Elle permet de remplir plusieurs fonctions dont la réalisation, le maintien et le renforcement de l'unité familiale et l'assurance d'un actionariat stable, motivé, dont l'attitude professionnelle à l'égard de l'entreprise n'entrave pas son fonctionnement (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004).

Si gouvernance d'entreprise et gouvernance familiale se distinguent l'une de l'autre, il ne faut toutefois pas perdre ni négliger le lien qu'elles entretiennent au sein de l'entreprise familiale.

Inspirés à l'origine par les pratiques de gouvernance initiées par des grandes familles entrepreneuriales, les chercheurs ont identifié différents types de mécanismes, aux dénominations non-conventionnelles et aux fonctions redondantes ou complémentaires. Ces travaux fondateurs contribuent à dresser une cartographie de la gouvernance familiale de l'entreprise familiale.

b) Typologie, antécédents et conséquences des mécanismes de gouvernance familiale

Il est possible de classer les mécanismes de gouvernance familiale en deux grandes catégories : les organes familiaux et les arrangements familiaux. Chacune se décompose en une série de mécanismes portant des dénominations variables selon les entreprises.

Les organes de gouvernance familiale étudiés dans la littérature académique font principalement référence au conseil de famille, aux réunions familiales informelles et à l'assemblée familiale, au « family office » et à la fondation familiale. Les arrangements familiaux, quant à eux, font référence aux protocoles familiaux comme les pactes d'actionnaires, chartes familiales, codes de conduite et autres plans de succession.

Les organes familiaux

Les organes familiaux sont une plateforme de rencontre des membres de la famille et un lieu d'interactions, d'échanges et de débats autour de sujets d'intérêts communs (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). Ils peuvent inclure les jeunes membres de la famille, qui seront de fait progressivement acculturés à la gestion des affaires (Pichard-Stamford, 2002).

Les petites entreprises familiales et/ou celles dont les membres sont étroitement liés les uns aux autres n'ont pas besoin de telles structures. Lorsque la famille est constituée du fondateur, de son épouse et de leurs enfants, les affaires sont discutées en permanence lors des repas en familles. À ce stade, la confiance opère comme un mécanisme de gouvernance informel à privilégier (Labaki, 2007, 2011 ; Steier, 2001), notamment lorsque ces entreprises se montrent capables de planifier la succession, de transmettre les valeurs, de bien communiquer et de résoudre les conflits (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004). Toutefois, ce cas de figure ne tient plus lorsque la famille

s'élargit. À mesure que l'entreprise et l'actionnariat familial se développent, une formalisation des structures s'impose (Labaki, 2007).

Le conseil de famille

Le conseil de famille ou « forum familial », connaît un engouement croissant dans les entreprises familiales, notamment multigénérationnelles.

Il remplit deux fonctions importantes : d'une part, l'élaboration et la mise en œuvre du protocole familial, et d'autre part, l'anticipation des problèmes qui pourraient survenir entre les membres de la famille dans l'entreprise (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004). Il permet de définir les rôles et les responsabilités de toute la famille (Kets de Vries, 1993) et facilite la communication entre les actionnaires familiaux actifs ou non actifs et les dirigeants familiaux. C'est dans ce cadre que sont formalisés les intérêts et la vision de long terme de la famille en particulier et de l'actionnariat en général. Ainsi, seront détectées et contrôlées les problématiques dues à l'enchevêtrement de la famille et de l'entreprise.

Cet organe joue un rôle important dans la réduction des conflits d'intérêts susceptibles de surgir (Vilaseca, 2002). Ce point de vue est partagé par Le Breton-Miller, Miller, et Steier (2004) qui considèrent que les conseils de famille constituent d'importants forums pour développer le consensus sur certaines questions-clés de l'entreprise familiale. En se réunissant régulièrement au sein de ce conseil, la famille a l'occasion d'évoquer les orientations à long terme et de communiquer sur plusieurs sujets : le fonctionnement de la famille et son éducation, sa responsabilité sociale ou philanthropique, l'engagement des membres de la famille dans l'entreprise... Cela permet de réduire les incompréhensions entre les membres impliqués et ceux non impliqués dans l'entreprise, et de résoudre d'éventuels conflits

(Brenes, Madrigal, & Requena, 2011; Dyer, 1994; Gersick & Feliu, 2014; Neubauer & Lank, 1998; Ward, 1987).

L'un des avantages du conseil de famille, selon Lansberg (1988), est de rapprocher des sous-groupes familiaux qui ne communiquent pas d'ordinaire et de les informer de la situation financière de l'entreprise. L'auteur prône également le rôle constructif du conseil de famille dans la mobilisation de l'ensemble du système pour la planification de la succession. Pour leur part, Catry and Buff (1996) mettent l'accent sur le rôle du conseil de famille dans la préservation de la culture et la conservation du système de valeurs de l'entreprise familiale. Ces auteurs suggèrent un conseil de famille qui puisse constituer un code de déontologie et évoquent l'intérêt pour la famille de faire appel à des consultants. Ces derniers permettent à travers le conseil de faciliter le processus de confirmation de la philosophie, des valeurs et des responsabilités de la famille envers l'entreprise.

Le conseil de famille gère également les relations entre la famille propriétaire et l'entreprise. Il peut en référer à la fois au conseil d'administration pour les questions touchant l'entreprise et à l'assemblée familiale pour celles qui concernent la famille (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004). Une bonne coordination entre le conseil de famille et le conseil d'administration est nécessaire, notamment dans le cas de dynasties familiales. Alors que le conseil d'administration s'occupe de la performance de l'entreprise et de sa pérennité dans le respect des valeurs des actionnaires familiaux, le conseil de la famille met en place les moyens permettant d'assurer la protection des intérêts de toute la famille et d'obtenir un consensus sur la mission et les performances attendues (Hugron, 1998). C'est ainsi que ces deux organes permettent de gérer l'interface famille-entreprise.

Toutefois, les conseils de famille peuvent présenter quelques inconvénients. Gallo et Kenyon-Rouvinez (2004) observent qu'au sein de certaines familles étendues, les membres non-dirigeants de l'entreprise

voient dans le conseil un moyen de détenir un pouvoir. Kets de Vries (1993) évoque, quant à lui, la domination de l'un des membres ou encore l'émergence d'une coalition dominante avec des intérêts personnels. Certains membres de la famille cherchent même à faire du conseil de famille un conseil de surveillance afin d'épier le conseil d'administration ou la direction (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004). Dans ces conditions, la gouvernance familiale peut s'avérer inhibitrice à la diffusion d'information et la résolution des conflits entre les membres familiaux. Le conseil de famille peut même, comme le suggère l'étude de Vilaseca (2002), ne pas jouer un rôle important dans la prise de décision de l'entreprise.

La composition du conseil de famille évolue dans le temps, selon le stade de la structure de propriété et celui de l'entreprise. Lansberg (1988) présente une typologie des structures de conseil de famille selon les générations. Dans la première génération caractérisée par une structure de contrôle de propriétaire, le conseil de famille est formé par le fondateur, son épouse et leurs enfants. Dans la deuxième génération caractérisée par le partenariat fraternel, le conseil est composé des partenaires fraternels et de leurs épouses. Au-delà, avec le consortium de cousins, le conseil est composé par des représentants des différentes branches et générations de la famille étendue. Dans certaines entreprises, il existe un conseil de famille formé par les représentants des différentes branches et générations de la famille alors qu'ailleurs coexistent plusieurs conseils de famille indépendants pour chaque branche de la famille (Vilaseca, 2002).

Les réunions familiales et l'assemblée familiale

Alors que les réunions familiales ont un caractère informel, l'assemblée familiale fait référence à une réunion formelle et périodique des membres de la famille au cours de laquelle ces derniers échangent des informations sur les activités de l'entreprise familiale et nouent des contacts plus étroits.

Si Vilaseca (2002) considère que l'assemblée familiale n'est pas un lieu de débat ou de discussion ni de prise de décisions importantes, Ward (1987) et Lansberg (1999) constatent que les réunions familiales sont les plus importantes pratiques permettant de favoriser la survie de l'entreprise familiale. Elles contribuent notamment à la définition des objectifs, de la mission, des valeurs familiales ainsi que des motivations et de la logique de continuité familiale de l'entreprise. L'assemblée familiale permet aux membres de la famille d'exprimer des croyances partagées (Habbershon & Astrachan, 1997) et de fédérer le groupe familial en maintenant et en renforçant les valeurs familiales (Vilaseca, 2002).

En définitive, la différence principale entre l'assemblée familiale et le conseil de famille semble se dessiner comme suit : selon Gallo et Kenyon-Rouvinez (2004), c'est l'assemblée familiale qui est l'organe suprême du système de gouvernance familial. Le conseil de famille, quant à lui, est à la famille ce que le conseil d'administration est à l'entreprise. Il comprend souvent des représentants de différentes générations et de différentes branches familiales, et peut inclure les parents par alliance au même titre que les parents biologiques. Le conseil de famille est présidé par une personne appréciée et respectée de la plupart des membres de la famille. Toutefois, si cette personne peut aussi présider l'assemblée familiale, il n'est pas recommandé qu'elle soit le président du conseil d'administration ni le président directeur général en exercice afin d'être suffisamment disponible auprès des membres de la famille.

Le « family office »

La structure de « family office »², moins étudiée en tant qu'organe de gouvernance, regroupe des fonctions diverses au service de la famille.

2. Nous nous focalisons sur la structure de mono ou single-family office que nous distinguons du multi-family office.

Des objectifs financiers (Amit, Liechtenstein, Prats, Millay, & Pendleton, 2008) aux objectifs socio-émotionnels (Dunn, 1980), les chercheurs semblent hésiter sur la nature et l'importance des fonctions que cette structure doit assurer. On identifie plusieurs fonctions mises en œuvre, à des degrés divers, par les familles (Dunn, 1980 ; Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004 ; Kammerlander, Schickinger, & Leitterstorf, 2019 ; Labaki & Imfeld, 2019) :

- administratives, offrant des services dits de conciergerie aux membres de la famille,
- financières, proposant des conseils sur les questions financières, contrôlant les investissements et apportant un soutien financier pour les projets que les membres de la famille souhaitent réaliser,
- légales et fiscales, orientant les membres de la famille vers les bonnes pratiques à suivre compte tenu de leur lieu de résidence,
- philanthropiques, implémentant et gérant les activités de la famille dans la fondation familiale ou autres œuvres caritatives,
- familiales, proposant des activités à titre de loisir ou organisant des célébrations ou des réunions familiales.

Des archétypes de family office ont même été proposés selon la prédominance de certaines activités (Rosplock, 2014). Le family office semble donc obéir à des logiques diverses, endosser des activités différentes selon les familles, et se caractériser par un degré variable de formalisation, de délégation et de sophistication (Labaki & Imfeld, 2019). Cette diversité est en partie expliquée par le lien entre le family office et l'entreprise familiale. Ce lien peut être inexistant lorsque l'entreprise familiale est vendue et que le family office se charge de gérer la fortune familiale issue de cette vente. Il peut croître à mesure que le degré du contrôle familial de l'entreprise augmente (Kammerlander et al., 2019 ; Zellweger & Kammerlander, 2015). En général, le family office semble particulièrement utile aux familles multigénérationnelles plus complexes où il incarne une source d'identité partagée pour la famille (Gersick & Feliu, 2014 ; Jaffe & Lane, 2004).

Il devient parfois source de controverses, par exemple lorsque des dirigeants non familiaux se sentent submergés par les exigences de chaque membre de la famille. L'évolution de l'entreprise en termes de croissance salariale et de revenus entraîne l'intégration d'une capacité d'investissement proactive au family office ; ce qui fait surgir la question d'investissements supplémentaires en ressources alors que le family office n'est pas a priori prédisposé à la croissance. Afin de remédier à ce problème, la famille a généralement recours à un management professionnel et choisit alors de déléguer la gestion du family office à un groupe externe contractuel (Jaffe & Lane, 2004). Le choix du dirigeant externe ou encore de la gestion externe doit cependant se faire sur la base de la confiance sans perdre de vue les valeurs, la mission et la vision même de la famille (Labaki & Imfeld, 2019).

La fondation familiale

Malgré son importance, peu d'études ont approfondi la fondation familiale sous l'angle de la gouvernance. Elles montrent que la plupart des entreprises familiales exercent leur philanthropie avec des structures informelles ou insuffisamment formalisées, même si une professionnalisation croissante est actuellement observée (Angus & Brown, 2007; Feliu & Botero, 2016). Les fondations peuvent jouer elles-mêmes un rôle de gouvernance familiale, car elles forment des structures où les familles véhiculent leurs valeurs et renforcent leur cohésion (Gersick, Stone, Grady, Desjardins, & Muson, 2004), voire contribuent à la performance de l'entreprise familiale à travers le renforcement de l'engagement de la famille et d'autres parties prenantes en alignement avec ces valeurs (Labaki, 2018).

Les arrangements familiaux sont un outil de gouvernance complémentaire ou indexé aux organes de gouvernance familiale, et disposent d'atouts similaires.

Les arrangements familiaux

Les entreprises familiales établissent parfois des contrats aux dénominations et au fonctionnement différents : on parlera de « protocole familial » : « pacte de famille », « charte familiale », « constitution de famille », « code de conduite » ou « pacte d'actionnaires (familiaux) ». Ce sont autant « de textes rédigés sous seing privé qui ont pour objectif de définir, pour la famille, certaines règles d'éthique et de comportement vis-à-vis de l'entreprise, et plus généralement, de traiter l'interaction famille-entreprise », si l'on reprend l'une des définitions pionnières sur la question (Gaultier, 1987, p. 187).

Plusieurs recherches sur l'entreprise familiale attestent de leur utilité dans la gestion de la relation famille-entreprise (Astrachan & Karlsson- Stider, 2004; Botero, Gomez Betancourt, Betancourt Ramirez, & Lopez Vergara, 2015), tout en accordant une priorité aux éléments d'éthique qui doivent y figurer (Jaffe, 1990). L'étude de Gallo and Tomaselli (2004) montre que les entreprises familiales présentent le protocole familial comme « un document dans lequel la famille identifie, explicite et transmet à la nouvelle génération les motivations principales de son engagement dans l'entreprise, la philosophie du contrôle de l'entreprise, les objectifs de la famille et de l'entreprise, et les règles qui gouvernent la relation entre la famille et l'entreprise ».

La charte familiale a pour vocation de définir le comportement attendu des membres familiaux vis-à-vis de l'entreprise et des modalités de recrutement des membres de la famille, alors que le pacte d'actionnaires se focalise davantage sur les engagements des actionnaires familiaux et les modalités de transfert des droits de propriété. La charte a une valeur morale, là où le pacte d'actionnaires constitue un document juridique. Si certains chercheurs le classent comme partie intégrante du système d'actionariat à l'intersection avec la famille (Gersick & Felii, 2014 ; Sharma, Blunden, Labaki, Michael-

Tsabari, & Rivera Algarin, 2013), il reste étroitement lié à la famille, notamment dans les entreprises familiales totalement contrôlées par la famille. Encore peu étudié (Gersick & Feliu, 2014), son impact semble dépendre du processus d'élaboration et de mise en œuvre auprès des actionnaires familiaux : il peut s'avérer néfaste sur l'engagement et la cohésion familiale s'il est imposé par certains membres de la famille (Labaki, 2011).

Dans la même lignée, les accords pré-nuptiaux peuvent être considérés comme une sous-catégorie des pactes d'actionnaires (Gersick & Feliu, 2014). Ces accords, d'origine essentiellement américaine, recouvrent des dispositions en cas de divorce ou en cas de décès, mais n'existent pas en France en tant que tels. En revanche, des régimes matrimoniaux (qui n'existent pas en tant que tels en droit anglo-saxon) peuvent être adoptés par contrat de mariage en séparation des biens, de manière à ne pas donner des droits au conjoint sur les actions de l'entreprise familiale. Également, certaines familles encouragent les héritiers à faire un testament pour s'assurer que les actions de l'entreprise ne reviendront pas au conjoint.

Globalement, malgré leur rôle dans les entreprises familiales, ces protocoles restent peu traités et approfondis par la littérature. Leurs implications positives et négatives dépendent du contexte de l'entreprise familiale.

Les protocoles influencent la continuité de l'entreprise familiale : ils ont vocation à protéger les intérêts des actionnaires familiaux contre des déviances potentielles de dirigeants issus de la famille, à protéger les affaires du groupe contre l'intrusion abusive de la famille dans leur gestion, voire le désintérêt de certains actionnaires de la famille nuisibles à l'entreprise, avec par exemple la cession d'un nombre significatif d'actions familiales à des externes.

Les protocoles exercent également une influence positive sur la performance économique de l'entreprise familiale (Gonzalo, 2002). À travers la définition des responsabilités des membres de la famille

dans l'entreprise, ils favorisent l'atténuation ou la résolution des conflits nés de l'ambiguïté des rôles ou des difficultés de communication (Botero et al., 2015 ; Harvey & Evans, 1994 ; James, 1999) et contribuent à la survie de l'entreprise familiale (Botero et al., 2015).

Cette formalisation s'avère d'autant plus nécessaire avec l'émergence d'une nouvelle génération d'actionnaires familiaux. Le protocole permet de « fixer dans un texte quelques coutumes et règles susceptibles de formaliser le consensus jusqu'à présent tacite des familles ». A mesure que l'entreprise croît et que le capital se disperse, Gaultier (1987, p. 195) avance que l'énoncé des protocoles a tendance à devenir plus strict sur les avantages familiaux.

Si cette formalisation s'avère particulièrement utile pour prévenir ou gérer l'atténuation des liens familiaux dans le temps (Labaki, 2007), son processus d'élaboration reste clé dans l'atteinte des objectifs espérés, notamment pour fédérer les membres de la famille (Labaki, 2011).

Le nombre ou la variété des mécanismes de gouvernance familiale initiés par l'entreprise contribuent à l'interaction des membres de la famille-actionnaire. Chaque organe supplémentaire ajoute un niveau d'interaction sociale car les organes familiaux considèrent plusieurs aspects des relations entre la famille et l'entreprise et impliquent des combinaisons différentes de membres de la famille (Mustakallio et al., 2002, p. 208). En favorisant les interactions à travers ces organes, les entreprises familiales tendent vers plus de symétrie d'information et d'altruisme et moins de divergences d'intérêts (Labaki, 2007).

Des connaissances nécessaires mais non suffisantes sur la gouvernance familiale

Suess (2014) ne recense que 19 articles publiés jusqu'en 2012 traitant des mécanismes de gouvernance familiale. Les conséquences identifiées portent sur la performance financière – engagement

du dirigeant en place pour préserver ou créer de la richesse pour la famille (Berent-Braun & Uhlener, 2012) –, la professionnalisation de l'entreprise familiale, l'initiation et la réussite de la transmission ou encore l'engagement des membres non-familiaux. La gouvernance familiale semble aussi associer positivement meilleure unité familiale et résolution des conflits, communication et confiance, interactions sociales et alignement des objectifs. Des études plus récentes démontrent une influence positive de la gouvernance familiale sur l'orientation transgénérationnelle, en cas d'identification de la famille à l'entreprise et d'un investissement émotionnel élevé de la famille (Suess-Reyes, 2017).

Si elle n'exerce pas d'impact direct sur le niveau de distribution de dividendes, la gouvernance familiale facilite le partage d'une politique commune de distribution des dividendes, de façon à résoudre les potentiels conflits d'intérêts familiaux, que ce soit à travers des échanges au sein du forum familial ou la rédaction d'une clause dans le protocole familial (Michiels, Voordeckers, Lybaert, & Steijvers, 2015).

Enfin, une série d'articles récents intègre le facteur temps dans l'analyse en s'intéressant aux changements organisationnels liés à l'innovation et l'entrepreneuriat. Ils révèlent l'impact de la gouvernance familiale sur le changement organisationnel et la gestion du changement à différents degrés (Kotlar & Chrisman, 2019). Elle tend en effet à favoriser l'innovation exploratoire (notamment à travers le conseil de famille) mais cette influence diminue dans le temps à travers les générations. Elle accroît par ailleurs de façon modérée l'innovation d'exploitation, à condition que la nouvelle génération soit impliquée dans l'entreprise (Scholes & Hughes, 2018). La gouvernance inter-institutionnelle, quant à elle, contribue à l'exploitation des opportunités entrepreneuriales à travers la création de nouvelles entreprises (Lampel, Bhalla, & Ramachandran, 2017).

Enfin, si les chercheurs se sont principalement focalisés sur les conséquences des mécanismes de gouvernance familiale, ils ont peu

exploré l'évolution de la gouvernance familiale dans le temps, ainsi que les antécédents ou les motivations qui ont conduit à leur mise en place et à leur développement.

Les études existantes tendent à avancer deux motivations principales. La planification de la succession (Blumentritt, 2006) ainsi que la complexité croissante de l'entreprise familiale au fil des générations (Jaffe & Lane, 2004 ; Suárez & Santana-Martín, 2004 ; van Aaken, Rost, & Seidl, 2017) amènent les membres de la famille à formaliser une gouvernance familiale, voire à la substituer à la gouvernance d'entreprise et/ou à l'auto-contrôle dans les stades ultérieurs de l'entreprise familiale (Gnan, Montemerlo, & Huse, 2015 ; Labaki, 2007 ; van Aaken et al., 2017). La gouvernance familiale semble également se structurer à côté de la gouvernance d'entreprise suivant des considérations stratégiques (Barrédy & Batac, 2013).

Si des codes de bonne gouvernance d'entreprise ont été publiés à travers le monde depuis une vingtaine d'années (Loi Sarbanes-Oxley, Loi relative aux nouvelles régulations économiques...), des codes spécifiques aux entreprises familiales se sont également développés dans une dizaine de pays (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, & Poza, 2013). Ces codes proposent un cadre dont les entreprises familiales peuvent s'inspirer mais ne semblent pas adaptés à leur hétérogénéité (Daspit et al., 2018) pour les guider dans un processus de suivi à la lettre.

De même, les études existantes apportent des éclairages intéressants sur la gouvernance mais restent pour la plupart conceptuelles ou basées sur des études descriptives quantitatives et éparses. S'y ajoute, dans la lignée des constats de Suess (2014), une ambiguïté sur la direction de la relation (causalité ou effet) entre la gouvernance familiale et certains facteurs identifiés, comme la performance, l'engagement ou la transmission. Le manque de considérations théoriques dans les travaux existants et une prédominance d'études quantitatives conduisent à une sous-représentation des stratégies de recherche

qualitative nécessaires pour approfondir un phénomène peu étudié encore comme le processus de gouvernance. Enfin, la dynamique du processus de gouvernance familiale elle-même et les conditions de sa réussite restent à explorer.

D'où l'importance d'une étude approfondie qualitative permettant de rendre compte des subtilités de mise en œuvre de la gouvernance familiale. La présente étude se propose de rassembler les fragments de la littérature et de les compléter en s'intéressant au processus dynamique de la gouvernance, à travers l'analyse d'une dizaine d'entreprises familiales confrontant multiples perspectives d'acteurs et d'agents.

ACTE 2

Étude sur les entreprises familiales multigénérationnelles françaises : vers une approche stratégique de la gouvernance

a) L'approche empirique et méthodologique de l'étude

La méthodologie adoptée a vocation à contribuer au développement d'une théorie sur le processus de gouvernance familiale, un phénomène dont la compréhension reste limitée, sur la base de données empiriques (Glaser, 2002).

Ce type de recherche, dite qualitative, se base sur les déclarations des acteurs de l'entreprise familiale et la façon dont ils interprètent la réalité. En opérant d'une manière itérative et évolutive, puisque les concepts émergent au fur et à mesure de la collecte de données, cette recherche permet de construire progressivement du sens à partir des données recueillies afin d'illustrer de façon plus approfondie comment un phénomène change ou a changé au fil du temps (Ployhart & Vandenberg, 2010).

Une dizaine d'entreprises familiales françaises et multigénérationnelles ayant entamé un processus de gouvernance depuis au moins trois ans ont été étudiées. Ces entreprises ont été sélectionnées comme des cas illustratifs se prêtant à une étude qualitative des « phénomènes dans les environnements où ils se produisent naturellement » et comme « une description des interactions humaines réelles et des processus qui constituent des contextes organisationnels réels » (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Cette étude croise les perspectives d'une quarantaine de participants interrogés selon un guide d'entretien semi-directif. Ces participants sont des membres familiaux ayant une diversité de rôles (actionnaires, dirigeants, membres d'organes de gouvernance, et membres non actifs) et de générations (de la 2^e à la 6^e génération) ainsi que de conseillers ou tiers de confiance (experts externes, dirigeants ou administrateurs non familiaux) ayant contribué ou participé au processus de gouvernance familiale.

b) La gouvernance familiale comme processus progressif

Les données ont été collectées auprès d'une quarantaine de participants, à travers leurs expériences de la gouvernance familiale au sein de dix entreprises familiales. Leur analyse met en évidence l'importance d'adopter une approche stratégique de la gouvernance familiale tenant compte des parties prenantes, pour pérenniser l'entreprise familiale.

On retiendra une première série de leçons de ce processus, que viennent illustrer des vignettes présentant les perceptions des membres interrogés :

- Initier la gouvernance familiale : des motivations à la vision (leçon 1)
- Développer des pratiques sur mesure (leçon 2)

LEÇON 1 - Initier la gouvernance familiale : des motivations à la vision

À l'origine de la gouvernance familiale se trouve souvent un membre de la famille³ qui déclenche l'idée, fait mûrir sa réflexion, puis lance le processus qu'il mène, du moins dans ses premières phases. Malgré les

3. Parfois plusieurs membres de la famille.

bonnes intentions de départ, il importe que ce leader visionnaire de la gouvernance familiale tienne compte de certaines considérations afin d'éviter que les effets de la gouvernance ne soient contraires à ceux attendus.

L'initiation de la gouvernance obéit, en effet, à des étapes préliminaires allant de la compréhension du contexte, à l'identification des problématiques à résoudre, la sensibilisation, la formation si nécessaire et l'implication de la famille, et enfin l'élaboration de la vision.

- Comprendre le contexte préalable

Il importe de procéder au lancement du processus de gouvernance familiale pour de bonnes raisons et au bon moment. Aussi, une compréhension holistique du système et de ses interactions est-elle nécessaire au démarrage.

Les cas étudiés apportent plus de précisions que la littérature sur les motivations de la gouvernance.

D'une part, la gouvernance est initiée à la suite de questionnements sur la transmission et la continuité familiale de l'entreprise, soit de façon naturelle (par exemple, une retraite imminente du dirigeant) soit inattendue (par exemple, un décès soudain ou une crise de confiance du dirigeant familial).

Selon un dirigeant familial, initiateur de la gouvernance familiale et membre de la 5^e génération : « *La question de la gouvernance m'est venue naturellement car je me souciais de la suite. Je me demandais s'il fallait continuer l'affaire en famille ou non. J'ai interrogé les membres de la famille autour de moi. Ils ont souhaité continuer ce projet familial, le faire perdurer. Il fallait alors impliquer la 6^e génération. On a échangé entre nous par tâtonnement. J'ai commencé à me renseigner. J'ai assisté à un séminaire pour les dirigeants d'entreprises familiales. C'était un déclic. J'ai rencontré d'autres familles qui ont vécu la même expérience. J'ai vite compris qu'il fallait structurer notre façon de faire, en développant notre gouvernance* ».

D'autre part, la gouvernance peut être initiée à cause de la complexité croissante de l'actionnariat, avec un nombre grandissant d'actionnaires dont les relations se distendent, et qui manifeste certaines défaillances de fonctionnement ou suscite des interrogations sur certaines propositions de l'équipe dirigeante. En particulier, la question de la liquidité devient souvent un sujet de controverse, déclencheur d'une réflexion sur la gouvernance. Face à ce dilemme, le dirigeant recherche une formalisation croissante de la gouvernance avec une planification anticipée des réunions, afin de réduire les confusions et d'équilibrer les affaires de la famille et de l'entreprise.

Une dirigeante à l'initiative de la gouvernance familiale dans une entreprise familiale de 4^e génération partage son expérience : *« Les dirigeants et actionnaires majoritaires avaient plaidé en faveur d'une absence de clause de liquidité des titres et du non-lieu d'une distribution des dividendes, pour privilégier une vision d'investissement sur le long-terme... Je me suis rendue compte que c'était compliqué et que ce n'était pas bien compris par tous les actionnaires. On a alors mis en place des séances d'écoute et un travail sur l'affectio societatis avec un expert. Il y a eu des groupes de travail qui ont commencé à mettre des briques, l'une à côté de l'autre. Ce n'était pas suivi par tout le monde mais c'était un premier volet d'initiative en la matière. Des années plus tard, on a constaté que ce n'était pas suffisant. Donc, il y a eu un besoin de renouveler la gouvernance. On a alors lancé un grand chantier ».*

De même, un dirigeant de 3^e génération explique : *« L'initiation de la gouvernance venait des préoccupations du moment qui étaient d'organiser la liquidité des titres, compte tenu de l'accroissement du nombre d'actionnaires. J'ai commencé par un protocole familial qui précise les clauses de liquidité, entre autres. J'ai ensuite mis en place un conseil de famille pour statuer sur les sujets relatifs à la stratégie, le niveau de prise de risque et la politique de distribution des dividendes. Son rôle n'était pas de prendre des décisions liées à l'entreprise mais de valider la stratégie en cohérence avec l'esprit de la famille. Ainsi, une entente s'est créée au niveau de toute la famille sur la direction à suivre. »*

- Identifier les problématiques à résoudre

« *Bien souvent les grands sujets sont des grains de sable qui au fil des années ont pris des proportions importantes* », rappelle à juste titre un membre de la nouvelle génération. L'absence de gouvernance y contribue. Les conseillers tendent à s'accorder sur l'importance d'identifier la véritable problématique en décelant les signes de frustrations ou de dysfonctionnements potentiels avant de choisir les outils de gouvernance adaptés. Si la gouvernance a déjà été mise en place, il s'agit de mettre à jour le système pour adapter les outils existants ou en introduire de nouveaux.

Un conseiller d'une entreprise de 5^e génération explique, « *le questionnement de départ n'était pas le bon. Il reflétait plutôt la perspective du patriarche, éloignée des préoccupations de certains membres de la famille... De fil en aiguille, d'autres sujets se sont posés. Il faut avoir un maximum de cartes en mains. On a cherché la partie cachée. Il a fallu alors reformuler la problématique pour qu'elle soit en lien avec les vrais besoins... Des besoins personnels, des ajustements de niveau de vie, des problèmes de fiscalité, des projets professionnels... Il faut s'approprier la problématique pour être fournisseur de la solution* ».

Dans la même lignée, un conseiller d'une entreprise de 3^e génération ajoute, « *ce n'est qu'une fois la problématique identifiée qu'il est possible de choisir le bon outil ; on ne peut pas prédire ou proposer à l'avance le bon outil. Il y a un outil à inventer à chaque fois. Cela passe par la détermination de la vision de la famille et le dénouement des nœuds existants, à travers une écoute active et un reporting régulier. La question fondamentale à laquelle il faut répondre à cette étape est : est-ce que tous les actionnaires sont pour la pérennité ?* ». Cette vision rejoint celle d'un conseiller d'une entreprise de 4^e génération qui précise : « *avant de mettre en place une structure de gouvernance familiale, il est indispensable de s'assurer qu'il y a une vraie volonté de la famille de préparer l'actionariat de demain* ». Enfin, « *cela passe par une réflexion sur les questions du « pourquoi, comment et pour qui rester ensemble* », selon un quatrième témoignage de conseiller.

- Sensibiliser, éduquer et impliquer la famille

Une fois les problématiques posées, il convient de s'interroger : quand associer la famille, et plus particulièrement la nouvelle génération, à la gouvernance ?

Idéalement, la famille doit être sensibilisée à la gouvernance dès le plus jeune âge.

« *Quand on associe tôt la nouvelle génération, elle se sent partie intégrante et loyale de la gouvernance familiale. On suscite des émotions fortes pour donner envie de la poursuite de l'œuvre familiale. On leur apprend la culture. On leur inculque une culture avec des activités adaptées* », indique le président d'un organe de gouvernance familiale.

Si la famille n'a pas entrepris des actions de sensibilisation à un jeune âge, elle peut lancer « *une campagne de séduction* », pour reprendre les termes d'un administrateur familial, visant à attirer les membres de la famille dans le giron de la gouvernance familiale, les stimuler et les impliquer progressivement.

- Des connaissances et des compétences à acquérir

« *Comprendre est la clé pour s'intéresser* », précise un conseiller d'entreprise familiale. Un dirigeant familial ajoute qu'« *il faut s'assurer que tout le monde se connaisse car chaque branche a une histoire particulière. Il y a également des familles recomposées qui sont géographiquement dispersées. L'histoire de chacun est liée à celle de l'entreprise. Faire connaissance c'est parler de l'entreprise* ».

L'implication progressive commence par une meilleure connaissance de la famille et l'acquisition d'un ensemble de compétences :

- Une connaissance de l'histoire familiale ;
- Une compréhension de l'entreprise familiale : ce que représente l'entreprise, ses chiffres-clés, ses enjeux ;
- Une connaissance des droits et responsabilités d'un actionnaire ou administrateur ;

- Une aptitude à travailler collectivement ;
- Une écoute active et une capacité à dialoguer et comprendre les ressentis.

« On a mis en place des formations qui ont beaucoup servi. C'est ainsi que la confiance s'est construite », rappelle un membre de la gouvernance familiale de la 4^e génération.

- Elaborer la vision familiale

La gouvernance se construit au rythme de la famille et de sa connaissance de l'entreprise, avec un consensus préalable ou un alignement nécessaire sur la vision familiale. Cet exercice peut s'effectuer par étapes. Une cartographie des attentes familiales dressée à travers des entretiens servira de pierre angulaire à un travail collectif. Ce travail consiste à impliquer la famille dans des travaux de groupe afin de faire émerger des propositions et argumentaires qui préciseront ou redéfiniront les fondamentaux de la vision familiale. Un comité de pilotage ou un expert externe centralise les résultats et prépare une synthèse de cette vision familiale. Cette vision peut devenir partie intégrante d'un pacte ou d'une charte familiale. Elle pourra être soumise à la consultation voire à la ratification du conseil d'administration ou d'un autre organe de gouvernance d'entreprise pour garantir sa cohérence, puis au vote de l'assemblée générale.



LEÇON 2 - Développer des pratiques sur mesure

Dès que les motivations sur la continuité familiale sont validées, plusieurs questions se posent : par où commencer, quels modes de gouvernance familiale adopter, comment les connecter avec les modes de gouvernance existants ou le cas échéant comment initier une gouvernance d'entreprise en parallèle, et enfin quels modes privilégier ?

S'il est important pour les membres de la famille de connaître la panoplie des dispositifs existants, l'étude montre que leur personnalisation ou leur adaptation à la situation de chaque famille restent clés, tant que la vision familiale demeure l'axe directeur.

- Une gouvernance familiale dynamique en fonction du cycle de vie

Les fonctions mêmes de chaque mode de gouvernance diffèrent d'une famille à l'autre. Dans la majorité des cas étudiés, les familles ont établi au moins un organe de gouvernance sous forme d'une structure dédiée et initié un arrangement familial avec un document récapitulant les valeurs et les principes de fonctionnement ou le code de conduite de la famille. La chronologie de mise en place des mécanismes de gouvernance ne répond pas à un ordre pré-établi à respecter mais dépend des stades de cycle de vie de la famille et de l'entreprise.

La gouvernance familiale évolue. Dans les premières étapes de développement de l'entreprise, notamment lorsque le nombre d'actionnaires familiaux est réduit, elle se base sur la confiance, avec des réunions à caractère informel, comme le précise un dirigeant familial :

« À ce stade de l'histoire, il y avait confusion totale entre le rôle de dirigeant, actionnaire, la notion de gouvernance n'existait pas du tout. Ce qui était le ciment de tout ça, c'était une grande confiance de mon grand-père envers ses deux fils dans l'entreprise et une confiance du frère qui ne travaillait pas dans l'entreprise à l'égard de ses deux frères qui étaient dans

l'entreprise. La confiance tenait lieu de gouvernance avec relativement peu d'échanges et de prises de recul sur l'entreprise dans le cercle familial. »

Au fil du temps, cette gouvernance se structure selon un dirigeant d'une entreprise familiale de 4^e génération :

« Pendant longtemps, la gouvernance familiale se résumait aux repas en famille toutes générations confondues... Avec le développement et la croissance de l'entreprise et la famille, je me suis rendu compte que le niveau d'information n'était pas homogène entre ceux qui travaillent dans l'entreprise et ceux qui n'y travaillent pas. Le degré de connaissance que les membres de la famille ont les uns des autres, qu'ils soient actionnaires ou non actionnaires, n'était pas le même non plus. La diversité géographique creuse cette différence.

J'ai décidé alors d'adapter ou de faire évoluer la gouvernance de façon plus formelle en introduisant différents éléments qui permettent à la fois de consolider le lien avec l'histoire familiale et de fédérer les générations à venir. Ayant une compétence juridique, j'ai opté naturellement dans un premier temps pour un protocole familial. J'ai aussi initié un annuaire et un journal interne de la famille qui permet d'une part de rappeler l'histoire familiale, et d'autre part de partager les informations sur la situation de l'entreprise familiale ainsi que les expériences actuelles des membres de la famille.

Lorsque la 5^e génération a commencé à jouer un rôle dans l'entreprise, elle s'est chargée de continuer l'écriture de l'histoire familiale, notamment à travers ce journal, tout en digitalisant la communication interne très utile compte tenu de la dispersion géographique de nos membres. En quelque sorte, l'entreprise est devenue l'élément fédérateur de la famille. »

Le choix des pratiques de gouvernance puise ses sources dans l'intuition du dirigeant conjuguée à une quête d'inspiration auprès de pairs ou d'experts.

« Il y a une certaine solitude du dirigeant. C'est vraiment vital d'être entouré... Nous nous sommes tournés vers des entreprises de notre connaissance pour voir comment elles font avec leur gouvernance. »

« La famille X, bien emblématique de la région, a tracé un nouveau chemin, créant un système de gouvernance solide qu'elle diffuse autour d'elle. J'ai rencontré certains de ses responsables qui m'ont inspiré ».

- Une cartographie plus fine de la gouvernance familiale adaptée aux besoins

L'étude montre une plus grande diversité des modes de gouvernance que ceux étudiés dans la littérature académique et dans lesquelles les entreprises familiales peuvent puiser. Cette diversité se traduit par une distribution plus fine des fonctions de la gouvernance familiale au sein de certaines structures, par rapport à une cible particulière de membres de la famille (nouvelle génération, administrateurs familiaux, conjoints...) ou un sujet particulier (actions humanitaires, entrepreneuriat, histoire de l'entreprise, domaines de connaissances comme la finance ou la stratégie...).

Sont exposées ci-après les pratiques en la matière, autres que celles déjà énumérées dans la revue de littérature (comme le conseil de famille, l'assemblée familiale, le family office, la fondation familiale ou les autres arrangements familiaux). Certains organes, comme le conseil de famille ou le family office, peuvent servir de tremplin à des initiatives indépendantes, ou bien réalisées sous leur égide, ou encore transversales et détachées hiérarchiquement, tout en les irriguant de propositions. Chaque famille est amenée à affiner ses structures de gouvernance familiale en fonction des caractéristiques actuelles et futures des liens familiaux, de l'actionnariat et du management.

- **Séminaires d'accueil** : dédiés principalement aux jeunes ou nouveaux entrants, ils jouent un rôle de sensibilisation à l'entreprise et à la famille. Ces séminaires peuvent comporter une introduction ou un rappel sur l'histoire familiale, l'arbre familial et les métiers de l'entreprise ainsi que des visites d'entreprise, des témoignages de dirigeants, voire des rencontres avec des membres d'autres entreprises

familiales. Ils permettent aux membres de la famille de s'approprier progressivement leur histoire en levant les craintes ou les préjugés.

- **Comité de la nouvelle génération** : ce comité propose des activités dédiées à la jeune génération, âgée de 18 à 40 ans, et qui se déroulent à un rythme plus ou moins régulier. Certaines activités sont organisées par des membres de la jeune génération aux membres juniors (moins de 18 ans) afin de leur transmettre leur attachement à l'entreprise familiale et à ses valeurs.

Ce comité propose parfois un système de parrainage entre un membre de la génération senior et un membre de la nouvelle génération ou encore entre un membre de la jeune génération et de la génération junior.

- **Comité de sélection ou observatoire des talents** : ces structures mènent une veille sur les talents potentiels de la nouvelle génération et proposent parfois des formations ou du coaching pour gagner en compétences. Un ensemble composé d'experts, de membres externes à la famille et de membres familiaux examine la motivation des membres de la famille via leurs dossiers de candidatures et établit ainsi une cartographie dynamique, professionnelle et objective de leurs compétences en vue de les orienter, de les accompagner et de faciliter leur éventuelle intégration à différentes initiatives de l'entreprise. Cette initiative permet l'équité dans le recrutement à des postes à responsabilité en réduisant le biais d'appartenance à certaines branches familiales.

- **Formations et postes d'observation** : les formations dispensent à la famille une base commune de connaissances, propre à faciliter la prise de décisions ou les inciter à être force de propositions constructives. Elles peuvent porter sur l'actionnariat responsable ou les fonctions d'administrateur, les fondamentaux de la finance, des compétences spécifiques aux métiers de l'entreprise familiale, ou encore des sujets

d'intérêts communs proposés par les membres de la famille. Ces formations se déroulent physiquement ou sous la forme de webinars périodiques, plus pratiques pour des familles géographiquement dispersées.

« On est à l'écoute des besoins auxquels on répond par des journées de formation, sur un modèle qu'on reproduit. Par exemple, l'année dernière, certains membres de la famille demandaient des formations financières. On a fait un partenariat avec une banque privée pour délivrer une formation dans leurs locaux. On a également fait une visite du lieu. Le président de l'organe de gouvernance nous a rejoint en deuxième partie de la journée. Il représente la figure de l'entreprise et de la famille. On a pu discuter avec lui des enseignements de la journée et de leur application pour mieux comprendre la situation financière de l'entreprise. On conclut toujours la journée par une surprise. Cette fois-ci, c'était un cours de cuisine, comme un team building pour renforcer le lien entre nous ».

Les postes d'auditeurs au sein des organes de gouvernance familiale ou d'entreprise offrent également aux jeunes l'opportunité d'approfondir leur connaissance de l'entreprise et de se préparer à de futures responsabilités de managers ou d'actionnaires responsables, comme en témoigne un membre de la nouvelle génération :

« C'est exceptionnel pour un jeune d'avoir un poste d'auditeur... Ce poste m'a ouvert le monde de l'entreprise familiale, et m'a donné beaucoup d'appétence et d'admiration pour ce groupe riche en compétences ... C'est bien de lever le nez du guidon et d'être confronté à des gens de haut niveau... C'est important pour nous les associés de mieux comprendre le groupe. Cela nous apporte une rigueur et une connaissance qui nous permet d'être plus pertinent. »

• **Clubs familiaux ou groupes de travail thématiques** : qu'ils se constituent spontanément ou sur sollicitation, ils font émerger les centres d'intérêts de membres de la famille, leurs valeurs et leurs compétences, tout en offrant des opportunités de rencontres et d'échanges d'idées à l'extérieur de l'entreprise. Des soirées à caractère ludique

ou social sont ainsi organisées pour créer du lien autour de la culture ou d'autres sujets d'intérêt commun. Ils peuvent donner naissance à des projets destinés à fédérer la famille, ou encore servir à mener un exercice sur la vision familiale.

- **Réunions thématiques et activités familiales** : au-delà de l'assemblée familiale annuelle ou biannuelle, ces réunions permettent aux membres de la famille de se retrouver sur des problématiques d'actualité ou encore de marquer une célébration - fête traditionnelle, réalisation familiale ou liée à l'entreprise, parfois dans un lieu historique ou inspirant. Ces réunions offrent aussi l'occasion de partager les dernières nouvelles de l'entreprise familiale dans un cadre informel ou inhabituel. Par exemple, un voyage réunissant actionnaires et dirigeants familiaux les conviera à s'approprier la culture locale tout en nourrissant une réflexion sur les perspectives de la famille et l'entreprise.

- **Initiatives philanthropiques** : en l'absence de fondation philanthropique ou d'autres structures dédiées, des initiatives à but non lucratif peuvent voir le jour, sous la forme d'un projet humanitaire ou culturel. Pour favoriser l'atteinte de leurs objectifs, elles doivent impliquer les membres de la famille intéressés aux niveaux opérationnel et financier, sans compter sur le soutien exclusif de l'entreprise ou d'une autre structure de gouvernance familiale, comme le family office.

- **Fonds dédiés** : une bourse ou un fonds familial permet de soutenir des investissements dans des projets porteurs de sens pour la famille, comme dans les sociétés d'impact environnemental et sociétal ou les projets entrepreneuriaux. Des comités de sélection, formés à la fois par des membres familiaux et des membres indépendants, se chargent de l'examen et de la sélection des projets. Un soutien est ensuite proposé, qui peut aller au-delà du seul aspect financier ou de la prise de participation : mentoring pour une montée en compétences des

membres de la famille et mise à disposition du capital social de l'entreprise à certaines conditions. Ces fonds peuvent également attribuer des prix pour récompenser certaines initiatives prometteuses pour la famille, comme les initiatives sociales et environnementales, de plus en plus prisées par les nouvelles générations.

• **Groupes virtuels** : à l'ère de la digitalisation et de la dispersion géographique croissante des familles, la mise en place de plateformes numériques ou l'utilisation d'applications digitales favorisent la communication familiale sur des sujets liés à l'entreprise autant qu'à la famille.

« Nous avons mis en place des groupes Whatsapp où nous partageons des informations sur les naissances, la mutation des collaborateurs, les nouveautés du groupe, un mariage, une remise de diplômes, un salon professionnel, une vente de voiture... Il y a une vraie participation à ces groupes. Ça a l'air de fonctionner ».

Enfin, d'autres moyens de communication écrite ou digitale peuvent renforcer le lien entre les membres de la famille, comme un journal périodique ou encore un annuaire des membres de la famille actualisé régulièrement.

LEÇON 3 - Planifier l'allocation des ressources humaines et financières

L'équation « coûts financiers et rentabilité émotionnelle » représente pour certaines familles un paradoxe difficile à appréhender. Lorsque la famille devient nombreuse, la gouvernance familiale et son animation nécessitent une allocation de budget conséquente, notamment lorsque l'entreprise ne verse pas de liquidités suffisantes aux actionnaires :

« Dans le cadre de la gouvernance familiale, on est toujours à la recherche de volontaires, surtout parmi les membres de la nouvelle génération, pour s'occuper de l'organisation des réunions. Or, c'est parfois

très lourd, compte tenu du nombre d'actionnaires et des moyens limités. Chacun a un rôle à jouer, certes, mais on a besoin d'un peu plus de budget pour une organisation plus professionnelle. C'est un peu dommage chez nous car cela limite considérablement les possibilités, contrairement à d'autres entreprises qui offrent beaucoup plus d'opportunités à leurs membres. Elles proposent des formations ou des événements et ont une personne dédiée ou parfois une équipe pour répondre à leurs questions et être à leur écoute. D'autant plus que chez nous, il n'y a pas de dividendes qui sont distribués. Raison de plus d'investir dans la cohésion de l'actionnariat familial ».

Ce soutien financier va de pair avec un accompagnement humain, sans lequel le processus risque d'être ralenti, voire freiné.

« La nouvelle génération n'ose pas s'affirmer. Il n'y a pas de structure dédiée à la nouvelle génération avec une personne dédiée pour répondre à nos questionnements et nous aider », note un membre de la nouvelle génération se comparant à une autre entreprise familiale bien structurée à ce niveau.

Le président d'un organe de gouvernance d'une entreprise de 5^e génération insiste sur l'importance du leadership et de responsables opérationnels, notamment lorsque le nombre d'actionnaires va croissant.

« La gouvernance familiale ne peut fonctionner sans un leadership. C'est là toute la difficulté de la gouvernance. Il faut avoir le bon leader au sein de la structure du conseil mais également dans chacun des comités et autres initiatives. Il faut des membres de la famille sur le terrain, pour inspirer, pour exécuter, pour fédérer. On fait aussi appel à des professionnels en soutien pour l'organisation de réunions ou d'événements, lorsque cela est nécessaire. On encourage les candidatures. On puise aussi dans notre annuaire familial pour identifier ceux qui correspondent au profil, on s'appuie sur les avis du conseil, puis on mène un processus de recrutement. Nous avons mis en place une équipe de permanents avec un responsable

à la fois compétent et qui a la confiance de la famille. L'équipe supervise le fonctionnement global de la gouvernance. Elle s'assure que les activités réalisées sont cohérentes avec nos valeurs et apporte son soutien. Elle est aussi force de propositions. »

L'accompagnement d'experts semble constituer une autre ressource humaine indispensable au processus. Comme l'exprime un dirigeant de 2^e génération, « *il me semble absolument nécessaire d'être accompagné* ».

Nos entretiens mettent en effet en évidence des divergences de perceptions entre membres de la famille sur leurs attentes respectives. L'implication d'un expert ou d'un tiers de confiance tout au long du processus de gouvernance permet de clarifier ces perceptions.

Cet expert ou ce tiers de confiance compétent aura pour rôle-clé d'explicitier les attentes latentes que certains membres de la famille n'arrivent pas à exprimer lors des réunions ou des assemblées familiales, soit consciemment par pudeur ou crainte, soit inconsciemment par manque de recul. Cela vaut également pour les entreprises qui cherchent à identifier les besoins de la famille au moyen de questionnaires ou d'enquêtes. Ces questionnaires parfois trop succincts ne permettent pas, semble-t-il, de refléter exactement certaines situations et d'approfondir une réflexion. Dans la majorité des entreprises familiales interrogées, il importe de combler un manque de connaissances des attentes familiales, et d'assurer un suivi continu de ces attentes, car elles évoluent dans le temps.

Un membre actionnaire de la 3^e génération qui a récemment rejoint l'entreprise explique : « *Une démarche pour recueillir les avis manque, surtout qu'on est devenu très nombreux. Il y a ceux qui sont très impliqués et qui y croient et y travaillent. Puis il y a ceux qui ont leurs actions par devoir. La génération senior doit avoir une bonne perception de la typologie de ces actionnaires pour aborder la bonne stratégie et pour les garder dans le groupe.* »

Par ailleurs, il existe une diversité d'experts sollicités pour accompagner les familles sur le chemin de la gouvernance. Les experts communs à toutes les entreprises interrogées sont des spécialistes en droit, finance et fiscalité. S'y ajoutent des coaches, des conseillers en ressources humaines, en stratégie, en entreprises familiales ou encore en gouvernance. Certains de ces experts non familiaux siègent ou ont siégé par le passé à des postes d'administrateurs ou de dirigeants.

L'importance de ces experts a été soulignée tant pour la structuration de la gouvernance que la gestion des dynamiques émotionnelles. Leur légitimité aux yeux des membres de la famille semble toutefois indispensable pour le bon déroulement des missions qui leur sont confiées.

« L'expert est important pour son professionnalisme et sa notoriété car en famille on ne se dit pas tout. Emotionnellement, il y a des non-dits qu'il faut purger. Il y a toujours des problématiques relationnelles. »

Certaines entreprises familiales ne font cependant pas appel à des conseillers permanents mais plutôt à des experts occasionnels lors des réunions familiales, ou en soutien pour traiter certains problèmes qui surgissent lors du processus de gouvernance, comme en témoigne un dirigeant familial :

« Nous faisons appel aux experts de façon ponctuelle... Lorsqu'il y a des mécontents, pour remettre les pendules à l'heure, pour écouter. C'une façon de traiter le problème. »

Ces interventions ponctuelles peuvent s'avérer insuffisantes : *« Je suis intervenu sur des points précis de la gouvernance, à la demande du dirigeant. Par exemple, sur la question de l'emploi des membres de la famille, la définition des rôles respectifs lors de la constitution du conseil de famille, ou pour animer un atelier pour la nouvelle génération au sujet de la charte familiale. Ma mission s'est arrêtée là. Je n'ai pas interrogé les membres de la famille en profondeur or c'est ce que je fais d'ordinaire systématiquement. »*

Une telle démarche, plus réactive que proactive, ne s'inscrit pas

dans un déploiement durable de la gouvernance. Elle n'apporte pas une compréhension exhaustive des attentes des membres propre à résoudre les problèmes, avec une bonne vision de l'évolution de la situation dans la durée.

Un conseiller explique : « Dès que le dirigeant m'a confié ma mission, j'ai demandé à rencontrer le notaire, l'avocat, et le consultant en stratégie. Il ne s'agit pas de les devancer ou de prendre leur place. Au contraire, il faut collaborer ensemble sur une base saine, de confiance. Chacun trouve son compte au final et contribue. C'est ainsi que nous avons pu développer en parallèle une gouvernance d'entreprise et une gouvernance familiale qui marchent. »

L'accompagnement dans la durée d'un conseiller-expert voire d'une équipe d'experts multidisciplinaires qui construisent une relation de confiance entre eux et avec la famille semble donc recommandée pour assurer une gouvernance fonctionnelle et durable.

ACTE 3

Une projection vers le modèle futur de l'entreprise familiale durable : les clés pour piloter la gouvernance familiale

Notre approche stratégique nous conduit à proposer trois nouvelles leçons conçues comme une grille de lecture complémentaire pour piloter la gouvernance familiale.

- Prévenir et gérer les facteurs de risques de la gouvernance (leçon 4)
- Favoriser les facteurs facilitateurs d'une gouvernance collaborative (leçon 5)
- Déterminer et évaluer les indicateurs d'impact (leçon 6).

Une série de pièges à éviter sera enfin proposée.

a) Grille de lecture complémentaire

LEÇON 4 - Prévenir et gérer les facteurs de risques

La mise en place de mécanismes de gouvernance familiale ne suffit pas à garantir la continuité familiale. Le processus de gouvernance est souvent parsemé d'embûches, qui gagnent en complexité avec l'accroissement du nombre d'actionnaires familiaux. Ces risques, qu'il faut identifier, gérer ou prévenir, semblent nécessairement liés au facteur humain. Il convient de prendre en considération toute la diversité des membres de la famille et tous les rôles, y compris les conjoints, les actionnaires minoritaires, les membres passifs ou « rebelles ».

Les réunions, célébrations, travaux de groupe, comités thématiques que certaines entreprises familiales organisent sont nécessaires

à la cohésion familiale, mais ne suffisent pas à la maintenir dans la durée, s'ils ne sont précédés ou accompagnés en parallèle d'actions personnalisées auprès des membres familiaux. Une écoute et une connaissance approfondies des attentes de ces membres et de leur histoire revêtent une importance cruciale car, en temps de crise, l'affect s'exprime ouvertement et les intérêts particuliers peuvent prendre le dessus sur les intérêts familiaux.

« Bien sûr, tout ce qui se fait pour renforcer l'affectio societatis ne peut être que du plus. Une entreprise familiale va mieux grâce à la cohésion des actionnaires qui est extrêmement importante. Nous sommes très contents d'être ensemble lors des réunions familiales. Nous n'avons parfois pas envie de partir... En même temps, je ne suis pas sûr que les dirigeants se soient bien posés la question de savoir en quoi nos attentes pourraient être différentes. Il faut être réaliste car tant que les résultats vont bien, tout va bien. Mais si l'entreprise traverse demain des crises, aurons-nous toujours le plaisir de nous retrouver ? », se demande un actionnaire non actif de la 3^e génération.

D'où l'importance de procéder à une cartographie ou une veille des attentes permettant d'identifier les facteurs de risques « humains » : frustrations liées au passé, perspectives changeantes de la nouvelle génération, relations dysfonctionnelles entre gouvernance familiale et gouvernance d'entreprise ou encore structures de gouvernance familiale inadaptées.

- Questionner le passé pour avancer

Questionner le passé, plutôt que l'ignorer ou faire semblant de l'oublier, permet de faire avancer la famille ensemble. L'étude montre que les perceptions des membres d'une même entreprise familiale par rapport à des problématiques de gouvernance peuvent diverger, en fonction de la place qu'ils occupent dans l'entreprise et de celle occupée par leurs parents ou d'autres membres de la famille. Le témoi-

gnage suivant illustre comment l'histoire représente pour certains un poids qu'il convient d'alléger pour avancer sereinement dans le processus de gouvernance.

« Un jour, j'ai été choquée qu'un membre de la génération précédente vote contre une décision, en exprimant une aigreur par rapport au passé. Je me suis exprimée lors de l'assemblée générale en disant : « Ne transmettez pas à la nouvelle génération vos problèmes. Votre génération a une responsabilité de transmettre une histoire, une culture. Il faut plutôt régler vos soucis à l'étage et ne pas transmettre vos problèmes en tant qu'actionnaires. »

- Élargir l'horizon en engageant la nouvelle génération

Les experts qui accompagnent les dirigeants peuvent parfois se retrouver « sous emprise », avec une marge de manœuvre limitée. Il en va ainsi lorsque la gouvernance familiale incarne essentiellement la vision de dirigeants-actionnaires majoritaires cloîtrés dans leur monde ou peu enclins au changement. Il en résulte un manque ou une perte d'implication de certains membres de la famille, notamment ceux appartenant à la nouvelle génération, comme exprimé dans le témoignage suivant :

« Certains jeunes ne sont pas attirés par le monde des affaires mais plutôt par le monde social et environnemental. Or, l'entreprise a mis du temps pour intégrer ces aspects dans sa stratégie. Parfois même ces préoccupations des jeunes sont en conflit avec les priorités de l'entreprise. X (successeur présumé) avait rejoint l'entreprise avec beaucoup d'espoir. Il participait à toutes les réunions de gouvernance et faisait entendre sa voix pour changer les choses. En réalité, il n'a jamais été écouté. Du jour au lendemain, il a quitté l'entreprise au grand désarroi de son père (dirigeant en place). Il ne s'y retrouvait plus. Sa vision de l'entreprise de demain n'était clairement pas celle de son père. »

Si les attentes de la nouvelle génération peuvent s'exprimer au cours des activités de gouvernance familiale, il importe d'apprécier

leur réalisation en cohérence avec la vision de l'entreprise. Dans le cas contraire, la gouvernance familiale devient une plateforme fictive et caduque.

- Entretenir des liens équilibrés avec la gouvernance d'entreprise

Les liens entre la gouvernance familiale et la gouvernance d'entreprise doivent être entretenus pour le bon fonctionnement des deux organes.

« L'intérêt de l'entreprise reste au cœur du processus de gouvernance familiale car ce sont les actionnaires de demain qui vont prendre les décisions de l'entreprise », selon un conseiller d'une entreprise familiale de 3^e génération.

Des liens effectifs impliquent une représentation du conseil de famille dans l'organe de contrôle de l'entreprise et une considération attentive de ses recommandations par l'organe de contrôle de l'entreprise. Toute frustration ou asymétrie d'information par rapport au degré d'alignement avec la vision familiale peut affecter à la fois les relations familiales et la conduite de l'entreprise.

Des membres de la famille actionnaire rapportent leurs expériences en ce sens :

« La relation entre le conseil de famille et le conseil d'administration est ambigüe. Le conseil de famille n'est pas toujours écouté par le conseil d'administration. Il y a une frustration par rapport à cette écoute au niveau des recommandations. Le conseil de famille se réunit mais le pouvoir reste dans les mains du conseil d'administration. »

« Le président du conseil de famille est également président du conseil d'administration. Cela permet de porter la voix des autres membres de la famille et de donner plus de poids aux recommandations du conseil de famille. Si besoin, cela permet de saisir le conseil de famille. »

Un savant équilibre est donc à trouver au niveau du pouvoir entre

les deux instances, comme en témoigne un actionnaire familial de 6^e génération.

« Par le passé, nous avons eu des instances déséquilibrées, avec un conseil d'administration qui avait trop de pouvoir et un manque de représentation des actionnaires dans le conseil de famille. Le pouvoir était concentré en une seule main, le patriarche. Cela veut dire que quasiment personne ne pouvait le contrecarrer. C'était un sujet de discorde fort lors du passage du pouvoir à la nouvelle génération. Le conseil d'administration et le conseil de famille doivent plutôt avoir une espèce d'équilibre artistique en place, ce que nous avons réussi à réaliser pour l'instant, grâce aux leçons du passé ».

- Cultiver le sens du détail dans les éléments de structure et de composition de la gouvernance familiale

• **Le conseil de famille** : une pratique commune à toutes les entreprises familiales multigénérationnelles de l'étude consiste à doter le conseil de famille d'une composition représentative de toutes les branches familiales. Certaines ont même décidé d'y inclure des membres de la nouvelle génération, là où le conseil de famille faisait plutôt office de « conseil de sages », avec une surreprésentation de la génération senior.

Comme le rappelle un dirigeant d'une entreprise de 5^e génération, *« toutes les branches sont représentées par un membre en plus des membres consultatifs. La nouvelle génération est encouragée à jouer ce rôle qui lui permet de mieux connaître l'entreprise voire d'être force de propositions. Il nous permet aussi de mieux les connaître et d'identifier les potentiels. »*

Cependant, plusieurs membres de la famille appartenant à la nouvelle génération mettent en évidence la fragilité de composition de cette structure qui cultive une discrimination des branches plutôt que de favoriser l'unité d'une vision familiale.

Un membre de la nouvelle génération de l'entreprise dénommée ABC explique :

« Les membres du conseil de famille ne doivent pas nécessairement représenter une branche. Le passé, c'est bien, mais ce qui est important c'est le futur. Je me sens plus un « ABC » qu'une branche ».

Certaines familles préconisent la présence de membres externes tout en veillant à la clarté des conditions de nomination et de durée de mandat, du processus de sélection et du renouvellement le cas échéant.

« Le conseil de famille reste un organe important en tant que gardien de la charte familiale existante ou à rédiger, des valeurs éthiques et de la transmission », rappelle un membre de la famille.

• **L'assemblée familiale** : « Qui fait partie de la famille ? » est une question fondamentale à explorer à mesure que la gouvernance familiale se structure. En découle la question des conjoints : faut-il les inclure ou non ? A partir de quand ?

Plusieurs modèles existent. Certaines familles proposent des actions aux conjoints et une participation à l'assemblée familiale. D'autres refusent tout type d'implication en invoquant des expériences négatives par le passé, soit au sein de leurs familles, soit de celles de leurs connaissances.

« La question des conjoints s'est posée mais on n'a toujours pas réussi à trancher. Il est vrai qu'on se prive de compétences des conjoints, mais on cherche aussi à éviter tout conflit ou problème. On a vécu des drames familiaux par le passé à cause des époux et qu'on ne voudrait pas reproduire. L'entreprise a failli voler en éclats à cause de ces drames. En même temps, la décision n'est pas gravée dans le marbre », déclare un actionnaire non actif d'une entreprise de 4^e génération. Dans les cas étudiés, les entreprises qui ont opté pour l'implication des conjoints, soit pour la première fois, soit en dépassant les histoires du passé, mettent en évidence les bénéfices de ce choix, sous certaines conditions.

Ces entreprises semblent procéder progressivement. Dans un premier temps, les descendants directs sont impliqués, puis les familles

étendues sont dotées de connaissances nécessaires à leur bonne intégration dans la sphère de l'entreprise familiale. Même si les conjoints ne sont pas actionnaires, ils peuvent, en effet, avoir une influence sur la marche des affaires à travers les liens qu'ils entretiennent au sein du couple, et qu'il vaut mieux développer.

« Le sujet des conjoints a été longuement discuté. Je trouve qu'il vaut mieux avoir les conjoints autour de la table pour exprimer leur ressenti et leur avis de manière ouverte plutôt que d'avoir une influence en sous-marin. Il y a eu plusieurs groupes de travail à ce sujet. On a finalement ajouté une clause dans la charte familiale sur la présence des conjoints. Ils peuvent devenir actionnaires à la suite d'un prêt facultatif d'une action entre conjoints, qui peut être restituée en cas de séparation ou de décès. » selon un dirigeant d'une entreprise familiale de 3^e génération.

Le regard externe et les compétences des conjoints peuvent par ailleurs s'avérer utiles. *« C'est un vrai sujet car les conjoints peuvent apporter des compétences à l'entreprise. La question est dans quelle mesure on privilégie la compétence sous condition que le conjoint reste dans la famille. Chez nous, les conjoints sont conviés à toutes les assemblées générales. Ils ont accès au séminaire d'accueil de l'entreprise, au parcours de partage et autres initiatives de formation proposées aux autres membres de la famille. Tout sauf l'actionnariat, le conseil d'administration et le conseil de famille. Ils ont en revanche la possibilité de devenir administrateurs d'une filiale de l'entreprise s'ils en ont les compétences. On peut même leur attribuer une action s'ils s'engagent à la vendre dans le cadre d'un divorce. Nous n'avons pas un contrat pré-nuptial mais il faut que les conjoints adhèrent à la charte. »*

• **Le pacte d'actionnaires** : par rapport à la littérature existante, un élément complémentaire est à prendre en compte par les membres de la famille.

Il ressort des entretiens l'importance de prendre en compte tous les scénarios possibles dans la rédaction du pacte d'actionnaires pour ne pas créer de frustrations avec des pactes de conservation de titres

sans proposition de sortie possible. Ces scénarios peuvent être discutés pour faire émerger des solutions « par la famille pour la famille ».

LEÇON 5 - Favoriser les facteurs facilitateurs d'une gouvernance collaborative

Les résultats de l'étude vont dans le sens d'une implication nécessaire de toutes les parties prenantes familiales dans la gouvernance. Une gouvernance « collaborative » avec une participation active de la famille semble incarner le modèle de gouvernance familiale du futur. Cette gouvernance se veut inclusive, intégrant les membres de la famille, quel que soit leur bagage financier, intellectuel ou émotionnel. Elle offre l'opportunité de s'affranchir d'un passé conflictuel ou douloureux, à travers de nouveaux échanges constructifs et réparateurs. Une équité est pour cela nécessaire :

« Mes propres parents voulaient s'affranchir de la famille. Ils sont partis faire leur carrière ailleurs à cause de problèmes de carrière dans l'entreprise. Le facteur parental joue sur les enfants. L'histoire familiale m'a amené très jeune à poser une sorte de verdict : il y a « ceux qui sont dans l'entreprise » et « ceux qui ne le sont pas et ne le seront pas ». J'ai dû personnellement prendre beaucoup de recul par rapport au groupe. J'y ai fait un stage mais je ne me suis pas senti à la maison. On entend les cousins dire « mon papa m'a dit que c'est ma boîte » ou « je serai dirigeant à sa place quand je grandirai ». Ce sentiment d'appartenir à la boîte est une sorte de conditionnement, avec ceux qui se sentent chez eux dans l'entreprise et ceux qui s'en sentent éloignés. On dit que c'est « leur boîte » au lieu de dire « c'est notre boîte ».

Ces constats nous amènent à plaider en faveur de l'implication du plus grand nombre de membres de la famille en proposant des activités variées où ils peuvent participer, tout en veillant à ce qu'ils soient entendus et soutenus. D'où l'importance d'une structure animatrice

en charge de mettre en place les outils, les mécanismes, les initiatives et de s'assurer de leur bon fonctionnement et de leur évolution. Dans la plupart des cas étudiés où la gouvernance familiale fonctionne, un membre de la famille (parfois un conjoint ou un membre de la famille étendue) est désigné. Ce poste-clé d'animateur nécessite la confiance de la famille, un bon relationnel, et si possible une sensibilité et des connaissances sur les problématiques-phares de la famille, qu'elles soient psychologiques, juridiques, fiscales, financières ou sociales. Si les observations issues des entretiens menés plaident pour un débat participatif en faveur d'une gouvernance collaborative, un cadrage reste nécessaire pour éviter les dérapages et la prédominance des intérêts individuels sur les intérêts collectifs.

Ce cadre peut porter sur des règles de fonctionnement claires et le respect de certains principes. Par exemple, « *l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel* » ; « *un consensus majoritaire peut se substituer à l'unanimité* » dans des décisions importantes comme celle de la liquidité des titres. De même faut-il préciser les règles d'équité dans une charte familiale compréhensive, car « *égalité ne signifie pas équité* ».

Par ailleurs, quelle place donner aux membres de la famille qui n'adhèrent pas à ce cadre ? La signature du pacte ou encore du protocole doit rester libre et non imposée. Les règles qui respectent la liberté de chacun et l'intérêt collectif paraissent fondamentales. En même temps, des mécanismes de rachat ou de financement peuvent être mis en place pour donner la possibilité à ceux qui ne souhaitent plus poursuivre l'aventure familiale ou qui privilégient temporairement des projets personnels ou professionnels d'explicitier leurs motivations. Il s'agit de prévoir cette éventualité et de bien s'y préparer.

L'hypothèse fondamentale et sous-jacente est que la gouvernance réussirait sur la base de la collaboration. Comme le rappelle l'un des conseillers interviewés, « *la gouvernance doit être collaborative pour qu'elle fonctionne. La collaboration peut se faire à différents niveaux. Soit*

les actionnaires consacrent du temps au projet de gouvernance, soit le conseiller les tient informés et demande leur avis sur le progrès. Il s'agit avant tout de faire vivre la collaboration ».

LEÇON 6 - Déterminer et évaluer les indicateurs d'impact

À la question « qu'est-ce qu'une gouvernance réussie ? », les participants à l'étude, membres de la génération senior, de la nouvelle génération et conseillers, semblent s'accorder sur des indicateurs fondamentaux avec des nuances en termes de priorités.

La nouvelle génération voit dans la gouvernance familiale une opportunité pour se développer professionnellement, personnellement et collectivement en famille.

- Paroles de la nouvelle génération

« Une bonne gouvernance doit nous apprendre des choses, il faut que ce soit formateur. Cette chance d'avoir des connaissances sur un sujet autour de l'entreprise familiale et un réseau d'actionnaires, il faut en profiter. Si j'ai un projet, je peux être épaulé pour grandir, et pour la carrière professionnelle. C'est également créer l'affectio societatis. C'est avoir l'envie de continuer ensemble. »

« On peut parler d'une gouvernance réussie lorsque les membres de la famille jouent au niveau collectif et non individuel, pensent demain et non aujourd'hui, anticipent en prenant des décisions qui ne sont pas évidentes sur-le-champ mais qui s'avèrent bonnes quand un coup dur arrive, savent se remettre en question, impliquent les jeunes générations et sont à leur écoute, prennent leurs responsabilités et assument leurs décisions ».

Les membres de la génération senior semblent quant à eux s'appuyer davantage sur des indicateurs quantitatifs et pragmatiques, qui mettent plus en avant les intérêts de l'entreprise que le collectif familial.

- Paroles de la génération senior

« La réussite est le constat d'une fluidité entre les instances de l'entreprise et la famille, faire en sorte que l'entreprise vive en étant soutenue par la famille. C'est l'intérêt de l'entreprise qui prime sur les intérêts individuels de la famille. Le taux de participation aux assemblées générales, dans les groupes Whatsapp ou autres groupes de travail sont autant d'indicateurs de la réussite de la gouvernance. »

« Une gouvernance familiale réussit lorsqu'elle permet d'assurer la continuité du projet d'entreprise et la pérennité. Cela passe par la réalisation de deux éléments qui sont liés : une bonne entente des associés et des bons résultats financiers. Ce qui est le cas actuellement. Mais l'entreprise peut devenir un vrai sujet de questionnement si les résultats ne sont plus bons. »

Pour les conseillers, la gouvernance familiale s'apprécie à l'aune de leur propre champ d'expertise et de leur expérience dans l'entreprise familiale, comme le montrent les exemples suivants.

- Paroles de conseillers

Pour le conseiller spécialisé en psychologie organisationnelle, *« la gouvernance est un processus humain et organisationnel qui réussit s'il est bien piloté. La gouvernance ce n'est pas que de l'autorité, mais de la compréhension des parties prenantes. »*

Pour le conseiller spécialisé en ressources humaines, *« le meilleur indicateur est la satisfaction des membres de la famille, quand les chiffres sont atteints ».*

Pour le conseiller spécialisé en coaching, *« la gouvernance doit aider l'entreprise et la famille à se développer ».*

Pour le conseiller spécialisé en management, *« un système pacifié où chaque membre de la famille se sent à sa place et à l'aise dans son rôle, sans tensions, avec en parallèle une gouvernance d'entreprise qui fonctionne bien ».*

Pour le conseiller spécialisé en droit et fiscalité, « *une bonne gestion de la relation entre la famille d'un côté et l'entreprise de l'autre côté en respectant les valeurs de la famille* ».

Pour le conseiller spécialisé en finance et administrateur non familial, « *la gouvernance familiale ne doit pas avoir pour finalité d'augmenter l'influence de la famille dans l'entreprise mais avec la diminution de l'actionnariat familial, elle doit continuer à traduire cette influence au niveau de la gouvernance d'entreprise.* »

Si les entreprises interrogées reconnaissent les objectifs de la gouvernance familiale, les indicateurs de mesure de la réussite ne sont pas clairement identifiés ni formalisés, et ne font pas l'objet d'un suivi ni d'une évaluation. Celle-ci reste informelle et subjective. Dans certains cas, des enquêtes de satisfaction ou questionnaires sont adressés aux membres de la famille, tous les 2 à 5 ans, ou après une réunion familiale, qui se limite à en évaluer l'organisation.

La gouvernance est jugée efficace tant qu'aucun conflit majeur explicite n'a éclaté. De ce fait, des frustrations cachées ou des émotions négatives non exprimées risquent d'avoir plus tard un effet dévastateur. Il importe donc de veiller à une évaluation régulière et bien formulée de la gouvernance ou des étapes de sa mise en place, le cas échéant avec un conseiller, qu'il soit un tiers de confiance ou un expert.

Le manque d'évaluation pourra être comblé en prenant en compte les différentes perspectives de réussite ou en traitant les problèmes ou lacunes identifiées comme proposé ci-après.

- Une fréquence satisfaisante des interactions familiales

Les avis divergent sur la fréquence des interactions nécessaires à la réussite de la gouvernance, notamment sur le rythme des réunions à tenir. Pour les membres de la nouvelle génération, cela semble dépendre de leur degré de proximité avec la génération au pouvoir

d'une part, et d'autre part, de la probabilité d'accès à des postes de pouvoir en tant que successeur. Plus les membres de la famille sont proches du « pouvoir », plus ils semblent en admiration des membres familiaux seniors à ces postes - postes qu'ils seront mieux à même de pourvoir -, plus ils ont tendance à privilégier la gouvernance d'entreprise par rapport à la gouvernance de la famille. Ce positionnement, qui peut traduire un biais cognitif, joue en faveur de leur préférence à limiter la fréquence des réunions familiales ou des activités en famille contrairement à d'autres membres de la famille. Les témoignages suivants au sein d'une même entreprise familiale illustrent ce clivage.

Selon un membre actif de la branche majoritaire, *« comme une grande majorité de familiaux participent, je pense qu'ils sont contents de se retrouver donc il y a plutôt une efficacité... ça a l'air d'avancer. Je pense qu'une réunion familiale par an suffit... J'ai de toute façon l'occasion de croiser les uns et les autres à différentes occasions... ceux qui jouent un rôle opérationnel dans l'entreprise. »*

D'autres membres de la famille, qui ne travaillent pas dans l'entreprise et appartiennent à des branches éloignées des actionnaires au contrôle, plaident pour davantage d'interactions. Ils ont naturellement moins d'opportunités de se rencontrer et d'être informés sur l'évolution de l'entreprise. Pour eux, les échanges virtuels (Whatsapp, Facebook ou autres plateformes numériques sécurisées) ne remplacent pas le contact humain.

Selon un actionnaire de la branche minoritaire non active, *« le sens de la gouvernance est justement d'établir un lien, un contact avec la famille. De créer un moyen de rester dans le groupe, d'être dans le bateau avec tout le monde, pas nécessairement opérationnellement. J'ai un détachement personnel de l'entreprise. Le seul lien que j'entretiens est via la réunion familiale. Les outils de gouvernance dans l'entreprise permettent d'éviter de tout exploser mais cela ne suffit pas car la fréquence des réunions est faible. Il n'y a pas suffisamment d'opportunités pour qu'on puisse se voir et se connaître. »*

Selon un membre de la nouvelle génération, en poste dans l'entreprise familiale tout en étant proche de la branche minoritaire, « *pour ceux qui ne sont pas salariés, un grand week-end ne suffit pas. Il faut plus de réunions régulières dans l'année avec des experts, et plus de témoignages pour partager avec d'autres au lieu de rester entre nous. Il faut s'inspirer un peu des autres. Sinon, cela peut créer des clivages surtout lorsque les parents de certains membres de la nouvelle génération ne travaillent pas dans l'entreprise.* »

Cette divergence de perspectives risque de se creuser davantage si elle n'est pas identifiée et abordée, affectant les liens familiaux et en conséquence l'entreprise familiale. Les membres de la famille en charge de la gouvernance sont invités à en prendre conscience et à tisser des liens réels et réguliers, qui deviennent une force pour l'entreprise.

- Une dynamique de projets fédérateurs et porteurs de sens

Les membres de la famille sont en quête de projets porteurs de sens commun, au-delà des projets liés aux activités de l'entreprise. L'intérêt porté à ces projets peut évoluer au fil des générations. En restant à l'écoute des besoins exprimés et en élaborant un processus de vision familiale, des projets peuvent être identifiés, revus et soutenus pour maintenir et renforcer la cohésion familiale.

« Il manque un véritable projet qui nous lie, un grand projet de fond, une véritable raison d'être actionnaire. Il faut une raison excitante et fun pour faire partie d'une entreprise, au-delà d'une belle histoire à raconter à ses enfants. Il faut partager des points communs. Il faut se poser la question des raisons qui font qu'on devient un actionnaire engagé. Aujourd'hui, les actionnaires passifs sont comme des moutons. Ils signent sans réfléchir. L'exercice de vision a permis de crever beaucoup d'abcès et d'assainir une situation qui aurait pu dégénérer sinon. Mais il faut revoir la

feuille de route qui ne doit pas être statique : qui est-on ? Quel est l'ADN du groupe ? Au lieu de poser la question ce que l'entreprise peut nous apporter, il faut partir d'une question inverse ; ce que la nouvelle génération peut apporter à l'entreprise, afin d'avancer ensemble ».

« Nous avons mis en place des groupes de travail pour identifier un sujet qui anime les membres de la famille. Ce projet a fait l'objet d'une allocation collective des efforts aussi bien sur le plan financier que sur le plan de la participation active des membres. Un projet humanitaire a été ainsi monté par l'entreprise qui a impliqué à la fois les membres de la famille et les collaborateurs. Un beau projet partagé qui a rapproché tout le monde ».

- Une implication des membres de la nouvelle génération en tant qu'acteurs de la gouvernance

Dans certaines entreprises familiales, le rôle effectif à attribuer à la nouvelle génération n'est pas toujours explicite. Entre le désir exprimé de voir la nouvelle génération s'épanouir et prendre des responsabilités d'une part et la décision ou l'acte facilitateur de l'autre, l'ambivalence demeure. L'étude publiée dans les Cahiers du FBN France sur la transmission intrafamiliale (2018, 2019) l'a souligné.

« Il est vrai que les membres de la nouvelle génération ont plus de rôles mais ils n'ont toujours pas la possibilité d'être acteurs... La nouvelle génération doit être plus impliquée, siéger dans les conseils, être parrainée, avoir plus de liens avec la génération senior, et être plus impliquée dans les instances de décision pour savoir et comprendre comment cela se passe... Il faut créer un groupe de la nouvelle génération pour porter la voix avec des idées et des constats plutôt que d'avoir toujours les grands chefs qui décident. Il faut que notre groupe soit force de propositions, qu'il ait son mot à dire. Je subis ma carrière dans l'entreprise. Je n'ai pas l'opportunité de passer au-dessus de cela. »

« Beaucoup de cousins voient l'entreprise comme une contrainte. Ce n'est pas évident. Un jour il faudra nous laisser. La transition est très difficile pour la génération au-dessus. On parle avec eux de cela, au ton de la rigolade. Mais ça ne va pas au-delà... Donner l'opportunité aux jeunes de siéger dans les conseils. Cela ne permet pas seulement aux jeunes d'apprendre et de s'épanouir mais également aux seniors d'être motivés en voyant que les jeunes s'intéressent ».

Enfin, les considérations à prendre en compte dans l'évaluation de la gouvernance ne portent pas que sur la définition des indicateurs. Il convient aussi de répondre aux questions suivantes :

- Qui sera évalué ? Par qui ?
- Quel sera le contenu de cette évaluation ?
- Qui mènera l'évaluation et en fera la synthèse et l'analyse ?
- Comment l'évaluation sera présentée et discutée ?

b) De l'intention à la réalisation de la gouvernance : les 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 une gouvernance familiale sans fondements préalables

La gouvernance familiale est un processus de longue haleine qui doit être initié pour de bonnes raisons. Ces dernières doivent émaner de difficultés ou de besoins observés au sein de la famille ou formulés 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 méca-

nisme 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 une gouvernance dans un cadre temporel court et prédéfini à l'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. Opter pour 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 au changement est naturelle, quel que soit le système, famille ou entreprise. En vue d'une mise en œuvre efficace et durable, la gouvernance doit suivre un changement progressif et collectif. Prévenir voire mieux gérer les résistances devient possible en co-créant et/ou adaptant collectivement la gouvernance plutôt qu'en l'imposant sur la base d'une vision représentative d'un nombre restreint de membres de la famille.

4. Déconnecter gouvernance d'entreprise et gouvernance familiale

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 vise plutôt 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 cette articulation 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 convient de sélectionner les mécanismes qui répondent aux attentes identifiées. Une fois les objectifs de la gouvernance clairement définis (même s'ils sont amenés à évoluer), il faut dédier les moyens humains et financiers nécessaires pour les atteindre. Autrement dit, il importe de trouver une cohérence entre les désirs et les ambitions avec les moyens existants.

6. Développer une gouvernance familiale en solo

« On préfère laver notre linge sale en famille », entend-on parfois 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 en effet que les entreprises familiales, notamment les pionnières en matière de gouvernance familiale, ont bâti leurs modes de gouvernance en s'appuyant 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 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- Maintenir un statu quo de la gouvernance familiale

Il arrive que l'entreprise familiale subisse une professionnalisation importante avec une présence réduite de membres familiaux dans les comités exécutifs, par exemple 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. Suspendre 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. À terme, cela peut conduire à un désintérêt croissant des membres de la famille voire à la perte du contrôle familial. La consolidation des activités de la famille au sein d'un 'family office' peut s'avérer alors très utile, 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 mais dans l'esprit du capitalisme familial.

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

CONCLUSION

La gouvernance familiale stratégique et collaborative : entre art et science ?

« Si les structures de gouvernance sont les engins de la continuité de l'entreprise familiale, l'éducation des membres de la famille sur l'utilisation de ces structures est le carburant sans lequel l'engin ne pourra pas fonctionner. »

(Lansberg, 1999, p. 282)

Ce Cahier d'études s'est appuyé sur la littérature académique pour livrer une étude qualitative, menée auprès d'une quarantaine d'acteurs et agents de la gouvernance familiale, impliqués dans des entreprises multigénérationnelles françaises.

Comme l'évoque à juste titre un dirigeant familial : *« La gouvernance des entreprises familiales n'est pas un sujet facile à mettre en équation parce qu'il touche à la famille. Chaque entreprise élabore un modèle particulier et il n'est pas toujours évident d'en dégager des lignes claires que l'on peut transposer d'une entreprise à l'autre. »*

La présente étude cherche à clarifier la gouvernance familiale, qui, au sein de l'entreprise, peut agir comme une épée à double tranchant. Manié habilement, le processus de gouvernance a un rôle fédérateur et devient un levier favorable à la pérennité de l'entreprise familiale. À l'inverse, il peut aussi envenimer les relations familiales et apporter de la confusion. Plusieurs considérations sont à respecter pour atteindre les objectifs d'une gouvernance familiale réussie.

S'« il y a une équation de gouvernance par famille, comme le rappelle un conseiller d'entreprise familiale, chaque facteur de l'équation doit être dosé stratégiquement en fonction des caractéristiques propres à la famille. La résultante de cette équation s'inscrit dans la réalisation d'une vision collective, co-construite par les membres de la famille, avec une discipline et une participation active. »

L'équation de la gouvernance familiale n'est pas une règle statique de la réussite familiale. Chacun de ses composants a vocation à évoluer en fonction de la dynamique de la famille, de l'entreprise, de l'actionnariat et de l'environnement au sens large.

La gouvernance familiale est alors un processus temporel et stratégique qui requiert une phase préliminaire d'analyse, une phase d'implémentation et un suivi en une boucle de rétroaction.

Lors des étapes préalables à la gouvernance, une compréhension des divergences de perceptions de l'histoire et des attentes est un point de départ pertinent. Ce dernier sera suivi de l'élaboration d'un processus de vision familiale puis d'un alignement des actions de gouvernance familiale.

Étapes préalables à la gouvernance

1. Analyser et préparer le terrain avec une planification des ressources à allouer y compris un accompagnement d'expert(s) et/ou de tiers de confiance.
2. Mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation pour enrichir voire élargir la perspective de la famille sur les aspects positifs et négatifs de l'entreprise familiale, l'histoire, les rôles et les responsabilités.
3. Proposer une écoute active permettant de comprendre les divergences de perceptions potentielles sur l'histoire et les attentes.
4. Mener un travail de vision partagée de la famille.
5. Proposer un cadre de réflexion à la famille pour expliciter les raisons éventuelles amenant à la mise en place d'une gouvernance familiale.

Nombre de considérations importantes et de pièges à éviter ont été identifiés lors de l'implémentation de la gouvernance familiale. Il convient d'insister sur la notion de *processus* de la gouvernance par rapport à *certaines mécanismes, de temps long et de capital patient*, nécessaires pour progresser en impliquant l'ensemble de la famille de façon équitable et continue.

Comme le rappelle une dirigeante d'entreprise familiale et initiatrice de la gouvernance familiale, « *il faut proposer et non imposer* » avant de renchérir : « *Soyez persévérant, il faut du temps* ».

La gouvernance doit avancer au rythme de la famille, pour permettre à toutes et à tous de prendre le temps de la réflexion, de s'approprier les connaissances et les compétences et de se préparer au processus. Multiplier les structures n'est pas la solution, mieux vaut les sélectionner en fonction des attentes et des besoins de chaque famille, en alignement avec la vision familiale.

Une gouvernance collaborative passe donc par la *sensibilisation, l'éducation, l'implication, la responsabilisation et le soutien continu* de la famille.

Étapes nécessaires à l'avancement du processus de gouvernance familiale

1. Définir les indicateurs d'impact de la gouvernance familiale et leurs modalités d'évaluation.
2. Impliquer la famille dans le processus de définition des modes de gouvernance adaptés, des règles de fonctionnement et de répartition des rôles et des responsabilités, de façon équitable en lien avec les indicateurs de réussite.
3. Orienter la famille vers un renforcement de leurs compétences ou proposer le soutien d'expert(s) tout au long du processus comme des outils de formation, un soutien psychologique,

une médiation dans la gestion de conflits le cas échéant, ou un mentoring.

4. Veiller à favoriser une culture positive de la gouvernance en présentant le changement comme une évolution et non pas comme une révolution et en rappelant la vision stratégique partagée et l'intérêt collectif.

Modalités de suivi du processus de gouvernance familiale

1. Animation de la gouvernance familiale avec un ou plusieurs leader(s) et une équipe dédiée selon les activités.

2. Évaluation et amélioration continue des indicateurs de réussite.

3. Être force de propositions lors de l'identification de difficultés par la famille à faire vivre et implémenter la gouvernance.

Les recherches existantes se sont accordées sur l'importance d'une gouvernance familiale efficace aux conséquences positives aussi bien sur la famille (telles que la réduction des conflits, l'alignement des objectifs, l'unité et la communication) que sur l'entreprise (tels que l'innovation, l'entrepreneuriat, la performance économique) sans pour autant s'intéresser suffisamment au processus de gouvernance familiale. Cette étude a permis d'apporter une première série d'éléments de compréhension de ce processus.

Par ailleurs, les principaux mécanismes de gouvernance étudiés concernent les réunions familiales, conseils de famille, les constitutions familiales (chartes, protocoles, pactes...). En revanche, il existe encore peu d'études sur les « family office », les comités dédiés à la nouvelle génération, les fondations familiales ou autres initiatives pédagogiques pour la famille ; et les études existantes présentent des lacunes théoriques et méthodologiques. Les enseignements formulés

à l'issue de l'analyse des entretiens de cette étude ont permis d'élargir et d'affiner le spectre des mécanismes de gouvernance et de tirer des enseignements en différents temps sur le continuum du processus de gouvernance familiale, depuis son déclenchement jusqu'à la phase actuelle⁴.

Ils militent en faveur d'une alliance subtile entre l'art de la gouvernance familiale - tenant compte de la vision de chaque famille -, et sa science, rendant compte des déterminants, facilitateurs et freins du processus.

L'étude encourage les familles à inscrire la gouvernance familiale dans une approche stratégique, prenant en compte les spécificités de leur entreprise. Il n'existe pas un modèle mais des modèles de gouvernance familiale, dont le processus doit être collaboratif et de longue haleine. Leur mise en œuvre doit être méthodique, intégrer les perspectives de tous les acteurs familiaux, être animée et structurée avec le soutien de leader(s) et de responsable(s) opérationnel(s), et accompagnée par des tiers et/ou des experts de confiance compétents. La gouvernance doit également s'adapter aux changements liés à l'interaction entre la famille, l'entreprise, l'actionnariat et l'environnement (communautés et autres parties prenantes). Le même souci de professionnalisme s'applique à la gouvernance familiale et à la gouvernance d'entreprise, toutes deux solidement articulées au service de la pérennité de l'entreprise familiale.

4. Au regard des perspectives croisées de cette étude qualitative, la vocation des futures recherches sur le sujet sera de mener une étude quantitative à plus grande échelle afin de poursuivre notre contribution à la connaissance de la gouvernance familiale dans les entreprises familiales.

BIBLIOGRAPHIE

- Amit, R., Liechtenstein, H., Prats, M. J., Millay, T., & Pendleton, L. P.** (2008). Single family offices: Private wealth management in the family context. Tàpies J. and Ward JL (2008)(eds.), *Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Amit, R., & Villalonga, B.** (2014). Financial performance of family firms. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (pp. 157-178). London: Sage.
- Angus, P. M., & Brown, F.** (2007). Family governance meets family dynamics. *Passages*, 7(3), 1-14.
- Astrachan, J. H., & Karlsson- Stider, A.** (2004). La famille. In D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward (Eds.), *Les entreprises familiales* (pp. 56-77). Paris: PUF.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlener, L. M.** (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.
- Blondel, C., & Dumas, A.** (2008). L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme. *Portraits, Autrement*.
- Blumentritt, T.** (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72.
- Botero, I. C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., & Lopez Vergara, M. P.** (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B.** (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Caby, J., & Hirigoyen, G.** (2005). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* (3rd Edition ed.). Paris: Economica.

- Catry, B., & Buff, A.** (1996). *Le gouvernement de l'entreprise familiale*. France: Editions Publi-Union.
- Charreaux, G.** (1997). *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits*.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P.** (2018). *Governance mechanisms and family firms*. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V.** (2018). *Governance as a source of family firm heterogeneity*. In: Elsevier.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L.** (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Dunn, M. G.** (1980). *The family office as a coordinating mechanism within the ruling class*. *Insurgent Sociologist*, 9(2-3), 8-23.
- Dyer, W. G.** (1994). *Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses*. *Family Business Review*, 7(2), 109-131.
- Feliu, N., & Botero, I. C.** (2016). *Philanthropy in family enterprises: A review of literature*. *Family Business Review*, 29(1), 121-141.
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D.** (2004). *L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale*. In D. Kenyon-Rouvinez & J. Ward (Eds.), *Les entreprises familiales* (pp. 78-96). Paris: PUF.
- Gallo, M. A., & Tomaselli, S.** (2004, Sept 8-11). *Family protocols in Spain : A survey on 10 years of experience*. Paper presented at the 15th FBN Research Forum Proceedings: *Family firms in the wind of change*, Copenhagen.
- Gaultier, A.** (1987). *Les holdings familiales*: Editions d'Organisation.
- Gersick, K. E., & Feliu, N.** (2014). *Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research*. In L. Melin, M. Nordqvist, &

P. Sharma (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (pp. 196-225). London, U.K.: Sage Publications.

Gersick, K. E., Stone, D., Grady, K., Desjardins, M., & Muson, H. (2004). *Generations of giving: Leadership and continuity in family foundations*. Cambridge: MA: Harvard Business School Press.

Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381.

Goel, S., Jussila, I., & Ikaheimonen, T. (2014). Governance in family firms: A review and research agenda. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (pp. 226-248). London, U.K: Sage Publications.

Gonzalo, G. (2002). Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic management. Paper presented at the 13th IFERA - F.B.N Annual World Conferencz, Helsinki.

Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997). Research note: Perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37-52.

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x

Hugron, P. (1998). La régie d'entreprises familiales. *Gestion*, 23(3), 37-40.

Jaffe, D. (1990). *Working with the ones you love: Conflict resolution & problem solving strategies for a successful family business*: Conari Pr.

Jaffe, D., & Lane, S. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment Owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.

James, H. S. J. (1999). *What can the family contribute to business?*

Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-71.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kammerlander, N., Schickinger, A., & Leitterstorf, M. (2019). Heterogeneity among single family offices: An exploratory study. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-72.

Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. (2013). *Governance in Family Enterprises: Maximising Economic and Emotional Success*: Springer.

Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How Family Involvement Influences Organizational Change. *Journal of change management*, 19(1), 26-36. doi:10.1080/14697017.2017.1419804

Labaki, R. (2007). Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: Renforcement versus atténuation. (PhD in Management Sciences PhD Dissertation), University of Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux.

Labaki, R. (2008). Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art. *Journal des Entreprises Familiales*, 1(2), 81-116.

Labaki, R. (2011). The Nova Group case study: Family dynamics in a multigenerational French family business. *International Journal of Management Cases*, 13(1), 27-42.

Labaki, R. (2018). Quelle philanthropie pour l'entreprise familiale? *Droit et Patrimoine*, 72-73.

Labaki, R., & Imfeld, G. (2019, October). Fairness and Finesse: The ingredients for a family office to stand the test of time'. *Financial Times*.

- Lampel, J., Bhalla, A., & Ramachandran, K.** (2017). Family values and inter-institutional governance of strategic decision making in Indian family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 901-930.
- Lansberg, I.** (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I.** (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P.** (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N.** (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 313-330.
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T.** (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314.
- Montemerlo, D., Gnan, L., Schulze, W., & Corbetta, G.** (2004). Governance structures in Italian family SMEs. Paper presented at the Family firms in the wind of change :15th FBN Research Forum Proceedings, Copenhagen.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A.** (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222. doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
- Neubauer, F., & Lank, A.** (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Great Britain: Macmillan Business.
- Nordqvist, M., & Melin, L.** (2002). The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. In *Understanding the small family business* (pp. 108-124): Routledge.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z.,**

& Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

Pichard-Stamford, J.-P. (2002). L'enracinement des dirigeants familiaux in *La gestion des entreprises familiales*, de Caby J. et Hirigoyen G. Economica.

Piketty, T. (2019). *Capital et idéologie: Le Seuil*.

Rosplock, K. (2014). *The complete family office handbook: A guide for affluent families and the advisors who serve them*: John Wiley & Sons.

Samara, G., Jamali, D., Sierra, V., & Parada, M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33-43.

Scholes, L., & Hughes, M. (2018). Innovation in family firms: the role of different governance contexts. Paper presented at the IFERA 2018 Annual Conference, Zwolle, The Netherlands.

Sharma, P., Blunden, R., Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Rivera Algarin, J. O. (2013). Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. *Case Research Journal*, 33(2), 113-132.

Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.

Suárez, K., & Santana-Martín, D. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 141-163.

Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749-777.

Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.

van Aaken, D., Rost, K., & Seidl, D. (2017). The substitution of

governance mechanisms in the evolution of family firms. Long range planning, 50(6), 826-839.

Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.

Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(6), 1281-1303. doi:10.1111/etap.12182

ONT CONTRIBUÉ À LA RÉALISATION DE CETTE ÉTUDE



Rania Labaki est professeur associée de management à l'*EDHEC Business School* et directrice de l'*EDHEC Family Business Research Centre*. Ses centres d'intérêt en recherche, enseignement et conseil gravitent autour de la relation entre les dynamiques émotionnelles familiales et les décisions entrepreneuriales, sociales, financières, de transmission et de gou-

vernance. Rania est experte auprès d'organisations internationales dédiées aux entreprises familiales comme le conseil d'administration de l'*International Family Enterprise Research Academy (IFERA)*, le groupe de conseil *Lansberg Gersick & Associates* et *The Smith Family Business Initiative* de *Cornell University*. Elle est également coordinatrice du comité d'études du FBN France, coéditrice de l'*Entrepreneurship Research Journal*, membre fellow du *Family Firm Institute (FFI)* et membre du comité scientifique éditorial de la revue *Droit et Patrimoine*. Ses travaux ont fait l'objet de nombreuses publications d'articles académiques et professionnels, et ont été relayés dans la presse et les médias en France et à l'international, comme *Financial Times*, *CampdenFB*, *Forbes India*, *La Tercera*, *The Conversation*, *ECO121*, *Les Echos* et *Le Figaro*. Rania a reçu plus d'une dizaine de prix en reconnaissance de ses contributions au domaine des entreprises familiales. Elle détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Bordeaux (France), un Master en gestion de l'Université St Esprit de Kaslik (Liban) et les certificats de conseil en entreprise familiale et en gestion du patrimoine familial de FFI (Etats-Unis).



Hubert Fabre est notaire à Paris au sein de l'Office notarial VXL NOTAIRES depuis 2010, où il s'occupe plus particulièrement des entreprises patrimoniales. Il est également président de l'association NCE (Notaires Conseil d'Entreprise) qui regroupe plus de 200 études de notaires spécialisés en droit des entreprises. Il a participé à l'animation

d'ateliers du FBN notamment sur le thème des conjoints, sur le dialogue intergénérationnel, et sur le Pacte Dutreil.

Il est également chargé d'enseignement à l'Université PSL Paris Dauphine. Après un début de carrière dans le notariat, il a rejoint un cabinet international d'avocats où il a traité de fusions acquisitions, à Paris puis à Londres. Il a ensuite intégré un groupe industriel multinational où il a exercé les fonctions de secrétaire général, puis de directeur opérationnel, avant de revenir dans le notariat.

Hubert Fabre est Polytechnicien et diplômé de Sciences Po Paris.



Thierry Paulmier est économiste, politologue et comédien de formation. Après une thèse à la croisée de l'économie internationale et de l'économie de l'innovation, il part travailler pendant sept années à Genève au sein d'une agence de l'ONU spécialisée dans l'assistance technique aux pays en développement en matière de commerce international.

Puis il démissionne pour suivre une école de théâtre professionnelle à New York, The American Academy of Dramatic Art (AADA), et entamer, en parallèle, une thèse de philosophie politique sur les fondements émotionnels du politique. Après sept années de recherche sur les émotions, il soutient une thèse qui propose une nouvelle

hypothèse anthropologique fondée sur les émotions et capable d'expliquer non seulement les différents types de rapports hiérarchiques entre gouvernants et gouvernés et les différentes formes de pouvoir et d'autorité, mais aussi d'offrir un cadre d'analyse et d'action à tout rapport interpersonnel. Il a appelé cette hypothèse «Homo emoticus» en opposition à l'hypothèse de l'Homo economicus. Il enseigne l'intelligence émotionnelle à l'ENA et à l'EDHEC Business School, ainsi qu'à l'Institut de formation de coaching professionnel certifié ICF, ELTY, à Genève et à Bordeaux. Il intervient également en entreprise auprès de managers et de dirigeants d'entreprise.



Céline Barrédy est Professeur des Universités en finance et entrepreneuriat à l'Université de Lorraine. Elle est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Bordeaux portant sur la gouvernance des entreprises familiales et d'une Habilitation à Diriger les Recherches de l'Université de Lille sur le thème de « La gouvernance

des entreprises familiales : du formalisme juridique aux interactions entre la famille et les membres extérieurs ». Elle est impliquée dans la création de groupes de recherche à l'EURAM et des groupes de recherche de l'Academy of Management aux Etats-Unis, spécialisés en entrepreneurial familial.

AUTRES PUBLICATIONS DU FBN FRANCE

Les valeurs cachées de l'entreprise familiale (2013)

Le conflit, voie du renouveau ? (2014)

La transmission intrafamiliale : de l'intention à la réalité (2017)

La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité : perspective de la nouvelle génération (2018)

Dépôt légal : décembre 2019
Achevé d'imprimer en décembre 2019
par Corlet Numéric
Conception graphique : Raphaëlle Faguer



Premier réseau mondial d'entreprises familiales, le FBN (Family Business Network) a été créé en 1989 et regroupe aujourd'hui 17 000 membres familiaux à travers 65 pays, dont plus de 6 500 issus de la nouvelle génération.

Il offre aux dirigeants, futurs dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales les connaissances et bonnes pratiques dont ils ont besoin pour assurer le développement et la pérennité de leur entreprise, de génération en génération.

Implanté en France, à Paris et en régions, depuis 1998, le FBN France organise 100 rencontres par an pour nourrir les réflexions de ses 1 500 membres ; sa mission consiste également à promouvoir le modèle de l'entreprise familiale, multiplier le partage d'expériences entre pairs et apporter des solutions pour favoriser la transmission et l'intégration des nouvelles générations (NxG).

Pour ce faire, le FBN France a conçu un programme dédié aux nouvelles générations, OPENxG : ateliers, réunions plénières, afterworks, bootcamps, cercles ou encore séminaires, ces événements OPENxG couvrent tous les formats et permettent aux nouvelles générations d'aborder tous les sujets, et ce quel que soit leur positionnement par rapport à l'entreprise familiale.

WWW.FBN-FRANCE.FR