

Dynamique et frontières des gouvernances de famille et d'entreprise



Actionnal est une marque commerciale de COSALE, SAS au capital de 30 000 €. RCS 513 969 642
270 Bd Clémenceau 59700 Marcq en Baroeul
TEL : 03 66 72 10 81- 06 01 99 20 51 email: contact@actionnal.com web: www.actionnal.com

Dans l'évolution d'une entreprise qui croît au même rythme que le monde qui progresse, la croissance endogène n'est désormais plus suffisante pour assurer un développement global. Les structures organisationnelles en entreprise nécessitent des adaptations conduites par une mondialisation qui, par certains aspects, construit positivement l'avenir. Les frontières de tous ordres s'ouvrent, se croisent et s'étendent, dont :

- celles géographiques liées la nécessité de réaliser des opérations de croissance externe ;
- celles du financement de l'entreprise nécessitant des capitaux extérieurs et corrélativement des mouvements actionnariaux induits ;
- celles des relations entre les salariés et la sphère sociale, notamment les relations syndicales dans les situations de délocalisation ;
- celles des cultures managériales car pour réussir, l'entrepreneur global doit écouter, comprendre, lire et s'intéresser à ce qui se pratique autour de lui, et naturellement dans d'autres pays, initiateurs de nouveaux concepts.

Les ETI et les entreprises familiales (voire patrimoniales, celles au-delà de la troisième génération) repensent, à la lueur des contraintes économiques et fiscales, leur mode de fonctionnement à deux titres : celui des changements de paradigme sur l'entrepreneuriat, et celui de la gouvernance dans son ensemble, initialement d'entreprise et, par une nécessité induite, familiale.

Les frontières de la gouvernance répondent ainsi à deux principes autogènes :

- celui de l'évolution naturelle des structures sociétales, où la culture d'entreprise dans le temps et dans l'espace joue son rôle, conduit essentiellement par la sphère financière ;
- celui de l'évolution conceptuelle où la gouvernance d'entreprise a su structurer la gouvernance de famille.

La logique qui sous-tend la dynamique des gouvernances est celle qui part des volontés des personnes (dirigeants, administrateurs, actionnaires, famille, investisseurs financiers...) appuyées par la recherche au sens large sur les entreprises familiales, pour évoluer ensuite dans un cadre où la finance a joué et joue encore un rôle décisif dans les constructions de risque, de pouvoir, de contrôle, pour continuer assez naturellement vers la gouvernance familiale, avant de pouvoir relier les deux gouvernances entre elles.

Avant de présenter les évolutions des gouvernances d'entreprise et familiale, il est utile de bien préciser de quoi et de qui parle-t-on sur les PME et ETI, et ce au-delà des critères quantitatifs les caractérisant (bilan, CA, effectifs, internationalisation, etc.). L'entreprise familiale, quelle soit trans-générationnelle ou non, est conduite par un dirigeant à plusieurs facettes regroupées en quatre catégories, aux frontières souples et perméables. Le dirigeant peut être :

1. Propriétaire, détenteur de parts, sociétaire, associé, actionnaire, investisseur, bailleur de fonds
2. Président du conseil d'administration, Président du Directoire, Commanditaire
3. CEO, directeur financier (CFO), chef de vente, chef des achats, chef technique
4. Chef de famille Père (Senior) ou Successeur (Junior)

Un terrain culturel et entrepreneurial propice est une condition préalable pour les dirigeants et chefs de famille voulant unir et solidifier l'entreprise familiale. Un bon entrepreneur aurait, sur la base de plusieurs critères de réussite, six compétences (croisées) :

- interculturelles (capacité d'adaptation et culture générale) ;
- d'entrepreneur (priorité donnée aux résultats et à la stratégie) ;
- de changement (capacité à innover et disposition à prendre des risques) ;
- de conduite (priorité donnée aux objectifs et relation avec les collaborateurs) ;
- sociales (capacité à s'imposer et à travailler au sein d'une équipe) ;
- professionnelles (technique, diversité et spécialisation).

Les administrateurs, familiaux et/ou indépendants, doivent répondre eux aussi à des critères de performance de leurs actions (créativité, stabilité, implication, formation, intégrité, ...). Ainsi pour reprendre le message publicitaire d'Apple, novateur dans les années 80, *une entreprise ne tourne pas avec des machines mais avec des hommes*, le fonctionnement optimal à la tête d'une entreprise

dépend de la qualité, de la performance, et de la stabilité :

- du dirigeant lui-même,
- de son actionnariat,
- de sa famille,
- de ses administrateurs.

Ces bases posées, il est nécessaire aussi de comprendre dans quel contexte s'inscrivent les dirigeants de PME/ETI, leur ADN, leurs volontés intrinsèques. Celles-ci sont résumées en six grandes catégories, perméables entre elles :

- le gain : l'argent, le patrimoine, les biens immobiliers ;
- le pouvoir : interne, externe, familial, dans les organisations professionnelles ;
- le prestige et la reconnaissance personnelle ;
- la loyauté : envers les salariés, la famille ;
- la continuité familiale : issue d'une opération de transmission ;
- la continuité de l'entreprise : comme source de responsabilité globale.

Ainsi, il ne peut y avoir de bonne gouvernance d'entreprise et/ou familiale sans bien circonscrire les volontés énoncées ci-dessus. Les objectifs de l'action et les volontés propres ne s'inscrivent pas dans le même registre. Celles-ci conditionnent inévitablement ceux-là et ne pas ordonner le couple volontés/objectifs reviendrait à poser des jalons techniques ou formels de gouvernance sans valider l'acceptation pour les actionnaires, la famille, les administrateurs d'une logique cohérente et structurée, les volontés personnelles étant plus fortes que les objectifs entrepreneuriaux, plus complexes, plus risqués. Une culture familiale se construit dans le temps par une vision croisée du devenir personnel du dirigeant, de sa famille, de son entreprise.

Dans notre introduction, nous avons pris le parti de présenter la dynamique des gouvernances par la financiarisation des économies amorcée par les Etats-Unis à partir de la fin des années 80, là où les programmes de réduction de taux d'intérêt et d'inflation, couplés à un monde plus sur et plus ouvert laissaient la voie ouverte à un entrepreneuriat ayant plus de visibilité pour croître et investir.

Par capillarité et mimétisme capitalistes, les cultures d'entreprise ont évolué : la pression naturelle et mécanique des marchés financiers agit sur les grandes capitalisations, ou du moins sur celles où la volatilité est suffisante pour prendre des positions et arbitrer. Ainsi les hedge funds ont-ils ces dernières années eu un poids bien plus important que les 2 000 Mds\$ d'encours dans le monde :

celui de pouvoir agir, même en tant que minoritaires, auprès des dirigeants eux-mêmes pour influencer sur les taux de rendement interne de leurs investissements. Et par ricochet, les salariés, les particuliers minoritaires, sous la forme de «class action» ou non, sont devenus plus exigeants en demandant plus de transparence, et parfois plus de raison dans notamment les rémunérations ou les possibles conflits d'intérêt. Cette exigence s'est donc transmise assez naturellement aux PME et ETI, grâce aux bonnes pratiques de leurs aînées, à savoir :

- la diffusion de la méthodologie des grands cabinets d'audit (EY, Deloitte, KPMG...) qui y ont vu des axes de progrès pour tous leurs clients ;
- celles d'éviter des dérives destructrices d'image, de sens, de finances, de personnes ;
- la connexion inter-entreprises de dirigeants qui comprennent que la notion de réseaux permet, au-delà des affaires elles-mêmes, de s'enrichir des pratiques des autres, à l'instar des clubs APM (Association pour le Progrès du Management), ou de cercles internationaux, par exemple l'IMD, le FBN, ou le Family Firm Institute.

Il n'est pas dans notre propos de prendre position sur les apports du capitalisme américain, mais il faut bien admettre, qu'à l'instar des films, de la musique, de la recherche, de la finance... l'influence américaine (1/5^e du PIB mondial en 2012) en matière d'entreprise familiale est exemplaire : les PME aux USA représentent selon l'IFERA (International Family Enterprise Research Academy) 95% des entreprises et 49% de l'emploi. L'entreprise s'y transmet car elle est une valeur duale : celle du travail et de la conquête, celle de la valeur financière et patrimoniale. L'entreprise familiale y est considérée comme un vecteur permanent de défis, de ressources et de développement. Alors pour protéger ce bien, des sociétés de conseil et la recherche académique se sont constituées ces vingt dernières années pour toujours mieux organiser la transmission de l'entreprise familiale, comprendre la psycho-sociologie des actionnaires, là aussi d'abord par la richesse globale que crée l'entreprise pour éviter de la détruire, puis par la transmission privée des biens car il s'agit bien à un moment de comprendre qu'une entreprise n'a de richesse que d'hommes et naturellement son dirigeant. Sans eux, l'entreprise et la famille n'auraient plus de sens.

Nos PME et ETI en Europe, différentes du modèle américain, notamment dans le rapport à l'argent, à l'emploi et aux risques, dans leur nécessité de gérer efficacement pour affronter les mutations puissantes et permanentes du monde, s'assurent bien mieux depuis une décennie du respect au meilleur niveau des aspects réglementaires, comptables et législatifs notamment. Ainsi les bonnes pratiques se sont-elles diffusées aux dirigeants par ces changements eux-mêmes, et par le poids grandissant des investisseurs financiers au capital des entreprises (même si certains pays semblent

moins touchés, comme l'Allemagne par exemple où les fonds LBO sont moins présents, répondant à un principe plus grand de liberté actionnariale). Ces investisseurs tiers exigent une rentabilité maximale en minimisant les risques de tous ordres, et ont diffusé indirectement, mêmes aux PME et ETI totalement familiales et autonomes, des principes de bonne gestion, de bonne gouvernance. Les pactes d'actionnaires et autres protocoles en dix ans de temps ont subi une inflation de pages bien plus grande que celle des prix, de même pour les dossiers d'admission d'une entreprise sur un marché boursier réglementé, où d'ailleurs les principes de gouvernance... sont absents. L'exigence de création de valeur rime désormais avec celle de risques maîtrisés.

Le premier réflexe positif du dirigeant d'entreprise dans ces mouvements d'envergure visant à mieux coordonner l'entreprise, ses fonctions, ses salariés, ses équipes dirigeantes et ses actionnaires, s'est positivement tourné vers la (relative) transparence de l'actionnariat, des structures de détention (holding, sociétés civiles en France, au Luxembourg, fondations, trusts...), mais aussi celle liée à la rémunération directe et indirecte des dirigeants et des actionnaires. Cette frontière entre la gestion organisationnelle du dirigeant, et les nécessités de transparence ont abouti à des schémas de réflexions et de culture d'entreprise bien plus matures depuis la fin des années 1990, période au cours de laquelle la politique monétariste renforcée de la FED s'est diffusée partout dans le monde en mettant en lumière la sphère financière sous toutes ses composantes. La financiarisation, complexe et globale, a permis paradoxalement à la gouvernance de se développer, afin que cette sphère financière apporte de la cohérence, de la valeur ajoutée, de la sécurité aux entreprises, aux actionnaires, et aux salariés ; cette financiarisation touche alors tous les agents et acteurs économiques, privés et publics dans un continuum auto-alimenté et auto-organisé.

Pour donner cette cohérence à ces sujets financiers et d'actionnariat, les conseils d'administration se sont renforcés et, parfois par des administrateurs tiers, même si cela est moins naturel en PME. Ils font l'objet depuis de bien plus de transparence sur les décisions et les choix pris pour pérenniser le modèle entrepreneurial. La frontière de direction d'entreprise, et corrélativement la gouvernance, s'est encore décalée d'une organisation hiérarchique plutôt stricte et verticale, celle du président avec son conseil d'administration, vers celle plus horizontale où les échanges et dialogues internes en entreprise prévalent désormais pour canaliser les attentes des actionnaires et des représentants des salariés. Cela ne touche pas uniquement les grandes sociétés soumises aux marchés de capitaux, mais bien au quotidien les PME et ETI, cotées ou non, qui sont aidés en cela par la multiplicité croissante des actionnaires (internes avec les générations qui se suivent, et externes, s'agissant parfois de financiers). La RSE, la gouvernance, l'éthique, l'intégrité font désormais partie du paysage de l'entrepreneur familial. Il devient, à l'instar d'un pilote de ligne, le dirigeant, celui qui

donne la bonne direction, qui dirige vers une destination et non plus uniquement le dirigeant, tel un couteau suisse, qui opérait une mainmise léonine au quotidien. Il faut néanmoins mettre en exergue que ces changements positifs du pilotage global d'une entreprise peuvent réduire la part de risque et de créativité du dirigeant, celles qui donnent l'esprit d'entreprise dans son sens le plus noble. L'espace de liberté de l'entrepreneur s'agrandit sans cesse : il doit gérer l'entreprise, sa famille, son patrimoine, la réglementation, la finances, l'actionnariat... et trouver sa motivation quotidienne pour produire de la richesse et de la valeur. Il doit gérer aussi le pouvoir et les contre-pouvoirs, et parfois au sein de sa même famille, ce qui est plus difficile à vivre que ceux des salariés car le dialogue social et syndical, même s'il est délicat, fait partie du rôle social du dirigeant.

De même dans la dynamique des gouvernances par la finance, des sociétés de gestion d'actifs, en France, en Allemagne, en Suisse, aux USA... ont vu dans l'adoption de principes régulateurs un intérêt croissant pour sécuriser leurs positions actions : souscrire des titres d'entreprises familiales dont les dirigeants avaient réussi leur migration vers des sujets structurants de l'entreprise, et notamment la gouvernance d'entreprise. Cela les amène à détenir des positions longues sur des sociétés avec moins de volatilité. Mais il faut avouer que ces opcvn n'ont finalement pas été meilleurs ou moins bons que le marché « midcap » dans son ensemble, ce qui peut sembler paradoxal ou décevant, mais le but recherché d'une PME ou ETI est celui de la pérennité et de la croissance maîtrisée à long terme et non de la maximisation financière à court terme demandée par les investisseurs, qui eux recherchent du rendement et de la volatilité pour arbitrer.

Le modèle français, on le sait depuis longtemps, repose sur une base très large de PME. L'effectif moyen d'une entreprise adhérente du MEDEF (la référence en France) est de moins de 20 personnes. Ce qui pouvait présenter une force (une base large de PME) pourrait devenir une contrainte. Nos entreprises sont trop petites face aux économies mondiales à la recherche d'économies d'échelle, de concentrations industrielles visant à optimiser les structures organisationnelles. Face à l'évolution globale de notre environnement, le « too big to fail » de 2009 de grandes banques systémiques deviendrait pour les PME/ETI « be big not to fail ». A cet égard, l'on regarde depuis quelques années pour le modèle français les bonnes pratiques des sociétés allemandes. Mais passé ce constat que l'on connaît tous de renforcer la base des PME/ETI, il faut une action concertée et pragmatique qui n'est pas encore organisée ou insuffisamment (le nouveau fonds obligatoire pour les ETI –Novo- coordonne une quinzaine d'assureurs pour qu'ils investissent dans des cibles industrielles... où l'on sentirait presque l'influence politique trop dirigiste).

Notre propos d'introduction évoquait le rôle de la finance dans la mise en place de la gouvernance d'entreprise, qui elle-même par capillarité a structuré les sujets familiaux dans une suite logique : on structure l'entreprise en interne, puis son environnement périphérique (qualité, RSE, éthique, gouvernance, ...). Il faut ici dépasser le cadre strictement factuel de perception et de compréhension de l'entreprise familial à celui, dynamique, qui ferait passer les PME au rang d'ETI, et les ETI au rang de Grandes Entreprises. Nous avons ainsi à l'esprit une citation du philosophe allemand du début du XXe siècle, Ludwig Wittgenstein, dans son livre de référence, *Tractatus logico-philosophicus*, qui affirmait « *la limite de notre langage définit la limite de notre propre monde* ». Si l'on veut bien extrapoler la notion de langage au sens purement linguistique à celui de langage signifiant le contexte intra-personnel du dirigeant, ce langage économique, culturel, sociétal, académique qu'il aura ou comprendra lui permettra d'ouvrir le champ des possibles, pour voir plus loin, pour voir autrement, pour comprendre et réagir. Il comprendra, en se formant, que les sujets de gouvernance sont éminemment importants même s'ils semblent éloignés ou périphériques des sujets économiques et opérationnels quotidiens qu'il affronte. C'est bien la formation du dirigeant qui lui fera percevoir que son horizon professionnel et personnel sera bien plus large et structurant s'il construit avec conviction et intérêt une logique positive pour :

- penser son entreprise ;
- pour penser sa famille au sein de l'entreprise ;
- pour enfin penser son actionnariat actuel et futur dans les conséquences familiales, privées, financières et structurelles qu'il implique.

Après le modèle en triangle de Davis et Stern (1980), celui du « three circles », actionnariat, famille, entreprise, de Tagiuri et Davis (1982), a posé les bases d'une compréhension croisée des liens vivants interconnectés du dirigeant avec la globalité de son environnement proche. Si nous l'appliquons dans nos missions de conseils aux entrepreneurs familiaux, il faut avouer que très peu d'autres conseils font de même. Nous en revenons ainsi aux mêmes sujets : la connaissance duale de l'entreprise et de la famille permet de comprendre, d'expliquer et d'anticiper. La connaissance partielle fait échouer les buts et perspectives.

A la fin des années 90, l'on a vu apparaître les premiers effets du papy boom entrepreneurial : les créateurs d'entreprise ou repreneurs, ayant commencé à travailler dans les années 1970, se sont mis à penser puis à structurer leurs successions. Alors, les membres familiaux nouvellement impliqués en entreprise sont devenus plus nombreux, des transmissions internes se sont opérées d'autant plus facilement que les dispositifs fiscaux devenaient incitatifs. A cet égard, le «pacte Dutreil» en

France est un bel exemple, bien conçu, utilisé, pertinent et efficace, si ce n'est que parfois pour ne pas dire plus, le dispositif fiscal, c'est-à-dire le moyen, est utilisé sans mesurer les conséquences de son application. A l'instar des exigences d'actionnaires en Bourse, les PME et ETI, par le jeu des donations, successions, transmissions... ont vu un actionnariat plus large, mieux formé, mais aussi plus conflictuel à certains égards ; la notion de famille n'impliquant pas que l'unité soit naturelle ou évidente. C'est bien la famille plus large, plus difficile à maîtriser qui donne naissance à des sujets d'actionnariat et/ou de gouvernance de famille.

Et c'est là où s'est opéré une fois de plus un autre décalage de frontière, cette fois-ci de la sphère entreprise vers la sphère privée par la nécessité positive de bien structurer un autre actionnariat en attente d'ouverture, l'actionnariat familial qui est par nature le plus proche, et naturellement le plus affectif. Les développements de la gouvernance de famille sont relativement récents : d'abord aux USA au milieu des années 80 qui comptent bien plus qu'ailleurs d'entreprises familiales nous l'avons vu, puis en Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne) à partir du milieu des années 2000, et en Asie du Sud-Est, dont Singapour. Le cas suisse est différent : il y a une vraie culture familiale liée à la protection patrimoniale due à la neutralité suisse (entre autres...) et à l'optimisation fiscale (avant que les conventions bilatérales ne soient revues suite à la crise financière... qui n'est pas encore terminée).

Sur des questions successorales, de sortie de minoritaires, de renforcement de majorité, d'entrée de financiers, les avocats, les notaires, les experts-comptables conseillent les chefs d'entreprise mais cela n'est pas ou plus suffisant. Des conseils dédiés spécifiquement à la gouvernance de famille se sont installés pour suivre quelques clients. Des formations universitaires (Paris, Lille, Lyon, Zurich, Genève, Bordeaux, ... pour ne prendre que quelques exemples proches) ont mis en place des cursus académiques et parallèlement très concrets. Des associations familiales ont compris que la transmission de la culture de l'entreprise patrimoniale passait par un cadre plus formel. Des entrepreneurs se rencontrent ensemble, par réseaux interposés, confidentiels et discrets pour certains, et plus ouverts pour d'autres, à l'instar du Family Business Network par des formations, des séminaires «NextGen», ...

Des niveaux conceptuels de la gouvernance de famille se sont créés : conseil de famille, comités, charte, réunions, génogrammes, cartographie... Malgré le peu de littérature sur la gouvernance de famille en comparaison de son aînée en entreprise, il y a de manière assez identique aux deux gouvernances une certaine consensualité sur les process à mettre en place pour passer de l'étape de planification à celle de la concrétisation effective des plans, signe peut-être d'une créativité moindre sur ces sujets en comparaison de celui du management, à moins que ces pratiques soient passées ex-nihilo directement au rang de «best practices». La matière, en gouvernance de famille, reste encore

balbutiante, confidentielle, avec beaucoup de pédagogie à mener auprès des dirigeants : comment appréhender la globalité de l'axe entreprise-famille-actionnariat, comment transmettre le pouvoir, faire comprendre la différence probable de style de management entre le dirigeant et les enfants repreneurs, mais aussi le financement des projets familiaux, comment percevoir les liquidités de la sphère professionnelle en utilisant les techniques optimales de détention (holding, trust, société civile, fondation, fiducie...), etc.

La frontière des gouvernances se déplace encore plus, toujours du professionnel vers le privé, et devient ici plus globale et globalisante. En effet, quand les relations économiques et financières de la famille impliquent des sources de financement et d'organisation optimales, l'on revient naturellement sur les structures sociétaires de détention ainsi que nous l'avons vu, avec l'organisation des flux financiers, leurs provenances, leurs destinations... Le plus souvent, ce sont les dividendes de l'entreprise qui servent de ressources, et les destinations sont en général des projets professionnels ou semi-professionnels (financement d'immobilier locatif) portés par les enfants ou en diversification par le dirigeant lui-même qui place un ou plusieurs de ses enfants.

Cela nécessite alors de comprendre que la gouvernance familiale va s'enrichir naturellement et progressivement des composantes fonctionnelles de l'entreprise : les évaluations des patrimoines et projets privés reviennent à dupliquer les principes de l'évaluation professionnelle des entreprises, les conseils d'actionnaires ou de famille deviennent d'un fonctionnement proche de celui de l'entreprise d'exploitation (board, directoire ou conseil de surveillance). Avec cependant, sur ce dernier sujet, une différence notable : le dirigeant d'une PME ou d'une ETI, garde encore son pouvoir de patriarche, de chef de famille, et ne transmettra ses biens qu'à son décès, ou celui de son conjoint, alors que dans une plus grande entreprise, l'ensemble des actionnaires pourrait, par le jeu de décisions, de minorité de blocage ou d'éventuels pactes d'actionnaires, s'opposer au dirigeant en place, qui pourrait laisser sa place à un collatéral, à un éventuel directeur général extérieur... L'on a ainsi une relation actionnariale en gouvernance de famille proche de ce qui se fait en entreprise, mais avec un dirigeant qui voudra contrôler la famille, le patrimoine, les projets... parce qu'issus de sa vie professionnelle, sans remettre en cause possible de ce qui aura été cristallisé à titre privé. Il est donc gérant à vie, gardien et garant du patrimoine et de sa transmission optimisée.

Il y aura également dans les familles de plus d'une dizaine d'actionnaires, une transmission des valeurs, si tant est qu'elles fassent l'objet d'un écrit ; parfois ou souvent l'informel reste de mise. D'où l'influence positive des écoles de management, des formations dédiées, des conseils professionnels en gouvernance. Cette transmission des valeurs en gouvernance de famille suit les

mêmes principes fondateurs que la RSE, l'éthique, la déontologie en entreprise : un cadre de responsabilité partagée.

Mrs Tammy Parker (Professeur à l'Université de Louisiane, Monroe) a mis en évidence fin des années 90, avec une intelligence pragmatique, une dynamique des liens de gouvernance dans la prise de décision impliquant entreprise et sphère privée. Les niveaux hiérarchiques dans la prise de décision au niveau de l'entreprise sont dans l'ordre, pour la sphère société et famille :

- l'analyse de la situation actuelle ;
- les évolutions possibles ;
- impact sur l'affect ;
- déclenchement si nécessaire une action suivant les opportunités qui se présenteraient.

A chaque stade de ce process de décision en quatre étapes, l'on descend d'un niveau inférieur avant de valider la décision finale si et seulement si les réponses familiales et entrepreneuriales sont toutes deux positives. Prenons un exemple, un développement par croissance externe nécessaire à une entreprise. La valeur créée sera pour l'entreprise et les actionnaires si tout fonctionne bien. Il sera financé en partie par une dette bancaire, mais ce projet ne devrait peut être pas être mené à terme, si un actionnaire souhaitait sortir, impliquant vraisemblablement un rachat de titres par endettement ou une diminution de la trésorerie rendant l'investissement capitalistique plus vulnérable.

La connexité des gouvernances d'entreprise et famille se révèle au fur et à mesure que ces dernières se confortent dans les PME ou ETI. Mais, parmi les conseils proches des chefs d'entreprise, la distinction entre gouvernance d'entreprise et gouvernance familiale reste trop marquée, pour trois raisons essentielles :

- les conseils du chef d'entreprise sont à 80% de confiance l'expert-comptable et à 50% l'avocat, des professions plutôt très proches de la sphère entreprise ;
- des raisons de conflits pourraient naître entre la détention majoritaire du pouvoir et la détention du capital, plus diluée au fur et à mesure que la transmission s'opère, qui corrélativement élargit la famille détentrice du capital ;
- la compétence : ceux opérant une spécialité dans l'un des deux modes de gouvernance ne se spécialisent pas sur le second. Comme l'adage le dit, l'on n'est bon que dans ce que l'on sait bien faire.

Quant au dirigeant d'entreprise lui-même, il fait cette distinction fonctionnelle et formelle des deux gouvernances car elles lui sont présentées distinctement, mais en réalité sa carte mentale et organisationnelle reste unique : il doit diriger son entreprise et sa famille pour donner la bonne direction, écouter, se projeter et organiser pour établir une cohérence d'ensemble. Les gouvernances sont des outils de stabilité actionnariale et familiale. Pour le dirigeant d'une PME ou d'une ETI, la gouvernance est unique avec deux volets. Pour les grands groupes, la gouvernance d'entreprise est quasiment la seule à être conduite (à l'exception de quelques groupes familiaux côtés, comme Hermès pour prendre en exemple les récentes évolutions actionnariales suite à l'entrée impromptue de LVMH au capital grâce à des produits dérivés).

A l'instar des nouvelles formes de management (notamment participatif, collaboratif, de type «intrapreneuriat»), les gouvernances d'entreprise et familiales se sont créées, croisées, puis réunies dans leur finalité, sont donc en fait séparées dans leur réalisation opérationnelle. Elles doivent, même si elles sont encore naissantes, trouver un modèle global d'adaptation de la famille, de l'actionnariat, et de l'entreprise, ce que le prospectiviste, Marc Halevy, initiateur de la noétique, l'économie de la connaissance et de l'immatériel, appelle «la reliance», une démarche matricielle globale :

« reliance des savoirs pour en faire émerger des connaissances, reliance des données pour en faire émerger des idées, reliance des actes pour en faire émerger des oeuvres, reliance des hommes pour en faire émerger des communautés, reliance des intentions pour en faire émerger des projets, reliance des comportements pour en faire émerger de la valeur. »

Dans un ouvrage à paraître sur l'entrepreneur global, nous mettons en lumière la nécessité pour les dirigeants de PME et d'ETI d'initier une démarche globale dans leur fonctionnement.

Appliquée aux sujets de gouvernance, cette approche globale et heuristique, au-delà même de certains outils pratiques (fractals ou mapping), reste centrée sur les relations vivantes entre la famille, l'actionnariat, et l'entreprise. Par relation vivante, nous entendons des liens naturels ou non sur lesquels une action voulue ou subie agit sur la relation elle-même et ses sous-jacents. Prenons un exemple : le dirigeant souhaite transmettre à ses enfants. Il lui faudra veiller à la bonne entente entre les enfants, les conjoints s'ils sont présents dans l'entreprise (la « valeur ajoutée »), mais aussi gérer les régimes matrimoniaux, de préférence séparatistes, la portée d'éventuelles donations de titres d'entreprise, et également la politique de revenus, de dividendes... et donc lire dans son cercle familial élargi le train de vie actuel et futur...

L'on comprend la nécessité de séparer, ainsi que nous l'avons dit, le pouvoir et le capital, mais dans bon nombre de situations, l'entreprise est un vivier pour la famille qui grandit : enfants, conjoints, gendres, cousins, ... Les nouveaux arrivants doivent apprendre l'entreprise avant de penser le pouvoir. Ils doivent se créer une identité propre tenant compte de leurs aînés, mais aussi de construire leur propre histoire. Les pratiques des héritiers sont globalement de trois ordres :

- intégration naturelle d'un enfant (ou plusieurs) qui a baigné dans la sphère de l'entreprise dès le plus jeune âge. Sa formation se fait en cours de vie professionnelle ;
- intégration post-académique où un repreneur suit un parcours d'une école de commerce ou d'ingénieur par exemple, puis fait ses armes dans une autre entreprise avant de rejoindre l'environnement familial ;
- intégration subie : le dirigeant est en difficulté, a besoin d'aide, ou décède... un enfant intègre l'entreprise.

Il y a ainsi une nécessité à aider ces nouvelles générations à intégrer, à relier les gouvernances d'entreprise et familiale, et simultanément à gérer d'éventuels conflits d'intérêt, privés ou économiques, voire financiers, en n'oubliant jamais que les questions d'argent sont plus destructrices (rapidement) que les bonnes intentions, que les chartes de famille ou les pactes d'actionnaires qui, même écrits, peuvent voler en éclat, l'intérêt personnel prime trop souvent sur le collectif.

Nous voudrions ici développer en quelques lignes le modèle de la gouvernance croisée au sein de l'AFM, l'Association Familiale Mulliez, qui intègre notamment parmi les 650 membres de cette organisation familiale un responsable de l'affectio societatis. Dans le fonctionnement de toutes les entreprises du Groupe (et des projets en cours), chaque équipe de direction est chapeautée par un Conseil (plusieurs personnes). André Leclercq (ancien président du conseil de gérance, de 1990 à 1998) plaçait le rôle du Conseil ainsi :

“La raison d'être d'un conseil est donc de s'assurer que l'entreprise dispose d'équipes compétentes, solidaires et mobilisées sur la réussite d'un projet partagé, dotées d'une vision claire et cohérente, garantissant la pérennité de l'entreprise, la croissance et la sécurité du patrimoine, au service de la satisfaction de ses clients”

Les trois sources de légitimité du conseil sont l'appartenance au groupe familial, la compétence, et l'indépendance. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale. Dans la pratique, l'actionnaire nomme le président qui présélectionne ensuite son équipe puis la fait ratifier par l'AG.

Le dirigeant est alors dépendant du Conseil de gérance, dans sa gestion, sa nomination et sa révocation éventuelle.

Ce modèle intègre à la fois le fonctionnement de la famille au sein de chaque direction opérationnelle avec une contrainte positive : l'appartenance au groupe familial. Là où dans les sociétés du CAC40 les administrateurs se retrouvent entre eux dans les différents conseils et comités, le Groupe Mulliez privilégie des moyens structurés (conseils de gérance) en lien avec les membres du vivier familial, garant de l'unité et de valeurs communes, même si parfois des compétences tierces externes peuvent être prises. L'extérieur est amené prudemment par la famille par la discrétion naturelle de la famille dont l'adage "pour vivre heureux vivons caché" prend tout son sens.

Sans aller jusqu'à ces niveaux d'organisation issus de familles très larges, l'on retrouve à l'échelon des PME et ETI, bien qu'insuffisamment, des conventions d'actionnaires, plus faciles à mettre en œuvre, compréhensibles par les professions du droit et du chiffre, et dont la portée concilie efficacement les sphères de l'entreprise et de l'actionnariat familial. Les buts d'une convention d'actionnaires se résument ainsi :

- faciliter la conduite de l'entreprise (engagement des actionnaires à voter dans un sens donné, compétence de trancher dans les situations indécises) ;
- représenter des intérêts communs (contrat de pool, syndicat d'actionnaires, investisseur financier) ;
- déterminer la composition du conseil d'administration (nomination d'organe) et/ou celle de la direction et le fonctionnement des décisions ;
- arrêter des dispositions sur la transmission des actions (droit de préemption, put/call, fixation du prix, valorisation) ;
- protéger les intérêts des actionnaires minoritaires (droit de sortie conjointe, versement de dividendes, augmentation de capital)

Ces conventions peuvent faire l'objet de clauses statutaires s'agissant de SAS, mais aussi d'un pacte adjoint pour les autres formes juridiques. Les entreprises vivent dans un monde en perpétuelle mutation, et il serait néanmoins illusoire de tout écrire dans un document, mais à défaut, il est utile voire nécessaire que des règles de fonctionnement soient écrites pour qu'elles s'imposent à tous, et qu'elles soient oubliées au quotidien. Les règles ne font pas avancer, elles sont une protection éventuelle en cas de problème ou de conflit. Les règles ne sont pas une gouvernance à elle seules,

mais restent néanmoins le contour d'une forme d'organisation sociétale et actionnariale équilibrée et responsable.

Dès lors que dans une PME ou une ETI, la généalogie actionnariale est (a priori) resserrée autour de son dirigeant, ce sont les objectifs recherchés qui doivent prévaloir afin de garder la souplesse de fonctionnement : décisions, informations, transparence, évolution, liquidité financière, etc. La multiplicité des réunions, des conseils, des chartes n'est toutefois pas un gage de réussite dans les gouvernances d'entreprise et familiale. L'écrit de la vision globale primera face à la formalisation de ces modes de fonctionnement. Ainsi que nous l'avons dit, il y a nécessité de voir loin, de se projeter, crise économique ou non.

Et au-delà de la vision à long terme, il nous semble très utile également de « tester » les seuils de rupture de la gouvernance, c'est-à-dire de trouver le possible point d'inflexion à partir duquel les schémas organisationnels pourraient être mis à mal et engendrer des comportements imprévisibles. Quand un processus de mise en place de gouvernance est achevé, chacun est naturellement satisfait du travail accompli. Mais la dynamique des gouvernances nécessite, à l'instar d'un schéma patrimonial que l'on ne valide que s'il peut se détricoter habilement avec le moins de contrainte, un point de rupture à trouver qui garantira au mieux la cohérence sur la durée. Nous savons que les modes de gouvernance nécessitent des règles liées à la résolution de conflits. Les écrire quand tout va bien est plus facile mais cela est insuffisant et reste presque un exercice de style ou très théorique. Nous préconisons de « tester » le seuil de rupture dans la cohérence familiale, sur le sujet des conflits éventuels, par la réalisation d'un séminaire où les parents et/ou avec l'aide d'un tiers observateur percevraient quelles seraient les réactions des enfants sur le traitement d'un cas d'école énonçant une situation de conflit compliquée. L'on verrait chez les participants des attitudes propres à anticiper de possibles comportements imprévisibles, parfois dans des registres plus affectifs que financiers, ceux étant souvent le prétexte pour justifier indirectement ceux-là. Les histoires d'argent, trop fréquemment rencontrées, universellement vécues, partout destructrices pour la famille, pour l'entreprise, pour les actionnaires, pour la gouvernance sont trop souvent minimisées par les chefs d'entreprises familiales, en se persuadant qu'ils ont tout fait, tout cadré avec leurs avocats (ou notaires). Certes, écrire est bien mieux que ne rien faire, mais la première persuasion qu'ils doivent se faire à eux-mêmes est celle de la perception auprès de leurs actionnaires des comportements de vie (prestige, reconnaissance, rôle dans l'entreprise, salaire, train de vie, liens familiaux), une démarche en fait de socio-psychologie comportementale, familiale et sociétale.

Gouvernance d'entreprise, gouvernance familiale, imbrication des deux, les frontières élargies voire communes des deux types de gouvernances, précédemment globalisantes, devront être idéalement de plus en plus interconnectées, par l'action du dirigeant lui-même ou de ses conseils « spécialisés ». Un des moyens de les souder sera un long travail de pédagogie autour des valeurs et de leur transmission, en anticipant (voire désamorçant) d'éventuels sujets qui fâcheraient ainsi que nous l'avons dit. C'est donc bien autour des sujets de l'actionnariat, privé, institutionnel, financier, familial que se trouve la clef des futures gouvernances dans les PME et ETI : unir et globaliser le rôle de chacun pour servir au mieux l'entreprise, plus longtemps, avec un horizon temporel que l'on qualifie de patrimonial, c'est-à-dire multi-générationnel. Le terme de «reliance» évoqué plus haut prend ici tout son sens. On ne changera pas le mode de décision et de pouvoir d'un dirigeant, mais l'on peut les former et les éduquer ainsi que les actionnaires actifs ou inactifs autour d'un même enjeu : l'outil professionnel, la famille, l'avenir. Les bonnes pratiques de gouvernances, d'entreprise et familiale, aussi pertinentes et opérationnelles soient-elles, mêmes dans les meilleures fiches pratiques de l'IFA (entre autres), ne peuvent vivre que dans une pédagogie des buts et non de l'action, la différence est essentielle. Ainsi l'on doit répondre à des objectifs et des volontés d'entrepreneurs avant de mettre en place des moyens et des outils. La compréhension est mère de l'action.

L'avenir des gouvernances d'entreprise et familiale sera celui du conseil auprès des actionnaires-dirigeants : écouter, prendre son temps, s'informer, relier, étalonner des propositions, structurer, proposer, agir, contrôler, adapter autour de la frontière privée/professionnelle. Tous les schémas conceptuels ou organisationnels peuvent être écrits, c'est la bonne direction à faire prendre aux dirigeants qui les amèneront à fiabiliser leur entreprise, et développer un modèle personnel efficace, culturel, pour leurs effectifs, mais aussi les investisseurs actifs ou passifs, et naturellement la famille. Il faut savoir dépasser le quotidien, dépasser certaines dispositions fiscales, dépasser la forme pour se focaliser sur le modèle à transmettre, les valeurs, et la résistance de tout cet ensemble dynamique pour réussir les objectifs. Redisons-le en conclusion, la géographie des gouvernances est celle d'un ensemble dynamique bi-polarisé axé sur les objectifs et leur stabilité à terme et non les moyens. La gouvernance d'une PME ou d'une ETI aurait une parfaite consistance dans une logique de construction simultanée et interconnectée des pouvoirs, du contrôle, de la finance, des volontés et des objectifs patrimoniaux.

François Almaleh

Juillet 2013

Quelques références utiles :

- Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises, édition 2012, Ernst&Young
- Revue Envue, L'entreprise familiale 2.0, l'adn de la croissance, EY, 2002
- Sharing wisdom, building values, Denise Kenyon-Rouvinez, Gordon Adler, Guido Corbetta, Gianfilippo Cuneo, Family Enterprise Publishers 2002
- Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes
Patrice Charlier, congrès Essec 2008.
- KMPG, Publication l'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres
- Family Governance, Maintaining Family Connectivity, Collaboration, and Continuity, Michael C. Morrone, Patricia M. Armstrong, Abbot Downing (Wells Fargo Bank)
- Gouvernance des PME-PMI patrimoniales, IFA, 2006
- Les Entreprises Familiales, Denise Kenyon-Rouvinez et John Ward, Que Sais-je ? 2004
- L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme, Christine Blondel, A Dumas, Editions Autrement
- ETI, Rôle du Conseil en matière de stratégie et de risques, IFA, Février 2012
- A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach , Tammy Parker; University of Louisiana at Monroe