



GOVERNANCES D'ENTREPRISE ET FAMILIALE : conjonctions et disjonctions au sein des entreprises familiales françaises

Nous avons publié un article de fond lors du congrès international de financement et gouvernance des pme/eti à l'Esdes en septembre 2013 autour du thème "dynamique des frontières des gouvernances d'entreprise et familiale". Avec un double phénomène de financiarisation des économies et des familles qui s'agrandissent dans un monde plus stable (et plus ouvert), la gouvernance de famille a suivi les pas dans sa construction de son aînée, la gouvernance d'entreprise.

Avec une échelle de temps de vingt ans pour la gouvernance d'entreprise, et d'une dizaine d'années pour la gouvernance familiale, cela est toutefois insuffisant pour arriver à déterminer des modèles ou modes d'organisation, à défaut d'être efficaces, au moins globaux et interconnectés pour s'adapter aux environnements de plus en plus complexes.

Souvent, l'on dissocie les deux types de gouvernance au prétexte que les organisations et les objectifs sont différents, bien que finalement toutes deux oeuvrent pour les actionnaires. Cela est naturellement vrai (nous restons ici dans le cadre d'entreprises familiales) mais également erroné car il manque un critère d'appréciation majeur : plus l'entreprise est importante, plus cette séparation des deux modes de gouvernance est marquée. Pourquoi ? Une entreprise ayant dans ses conseils financiers un des « big four » (ou assimilé), des pools bancaires (formalisés ou non), de nombreux actionnaires (qui ne sont pas tous familiaux), avec des comptes consolidés, qui donc globalement représentera une éco-sphère économique et financière assez large aura une culture d'entreprise davantage juridico-fiscale et financière, avec une organisation tournée vers les meilleures pratiques, et globalement assez internationales donc enrichissantes. Les rapports d'activité, la transparence, la multiplicité des acteurs internes/externes obligent les entreprises (cotées ou non) à intégrer une démarche résolument tournée vers plus d'organisation financière et extra-financière (gouvernance, communication, transparence, rse...). De plus, dans les sociétés cotées, les principes de gouvernance sont bien mieux intégrés... car nécessaires dans un environnement plus normé, plus financier, plus exigeant. Et ainsi, les gouvernances sont différemment gérées (l'on trouve moins de vraies sociétés familiales dans les entreprises cotées, du moins celles où il peut y avoir des transmissions inter-générationnelles).

Mais la séparation des modes de gouvernance n'est plus tout à fait vraie dans les entreprises à l'échelle de la spécificité française, à cette majorité de belles PME ou ETI qui ont grandi au même rythme que le monde qui croit en terme d'activités, mais pas en terme de culture d'entreprise. Le chiffre d'affaires ou les effectifs qui augmentent ne sont pas des critères discriminants à la mise en place d'une gouvernance d'entreprise, non que les dirigeants ne le souhaitent pas, mais les structures organisationnelles en place sont la plupart du temps largement suffisantes face à des hausses d'activité (tant

en France qu'à l'export). A l'inverse des sociétés cotées, l'on retrouve bien plus d'entreprises familiales, patrimoniales, multi-générationnelles dans lesquels la priorité est l'actionnariat familial, qui est connu et concentré vs. diffus et méconnu de sociétés cotées.

La recherche académique française est très internationale (on ne pourrait que s'en réjouir) s'agissant d'entreprises familiales et le champ d'études pour des raisons de lisibilité et de disponibilité d'informations est lui aussi international. Mais des sociétés familiales comme Walmart, Fidelity, Michelin, Peugeot, Tata, etc. peuvent-elles correspondre au modèle de l'entrepreneuriat français et obtenir l'adhésion des entrepreneurs français ? Evidemment non. La taille moyenne d'une entreprise en France est de 20 salariés (mais 500 pour une ETI, source KPMG). 88% des entreprises suisses sont détenues par des individus ou des familles. Le mittelstand allemand est également une référence en matière d'actionnariat familial, sans oublier également les entreprises d'Italie du Nord. Il existe 300 fondations en Allemagne détenant des groupes industriels (par exemple Bosch). En France, il y en a assez peu (Chicorée Leroux, Laboratoires P. Fabre).

Les critères discriminants de disjonction des deux modes de gouvernances que nous avons relevés après des années de relations avec tous types d'entreprise sont à notre sens au nombre de trois, repris ci-après :

- 1) l'étendue de l'actionnariat (familial et connu vs diffus et large), sa dimension internationale, sa vision patrimoniale et transmissive ;
- 2) l'accroissement des niveaux hiérarchiques inévitables au fur et à mesure que l'entreprise se développe et accroît son périmètre sociétair, industriel, commercial. Ceci nécessitant des structures organisationnelles plus nombreuses et un niveau accru de complexité sociétair ;
- 3) les relations avec les tiers plus importantes (actionnaires, financiers, associations telles que l'IFA, le Medef...) et leurs exigences formelles, pédagogiques ou réglementaires ;

Cela signifie que lorsqu'une au moins des trois conditions est remplie, la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale deviennent disjointes (non pas opposées mais avec des buts et objectifs aux contours bien plus nets). A l'inverse, le dirigeant d'une entreprise familiale de type "hexagonal" (ce qui ne veut pas dire qu'elle n'exporte pas) reste le point d'entrée unique et/ou centralisant pour organiser la marche de l'entreprise et l'intégration de la famille dans cette dernière, une "mixité" famille/entreprise plus visible avec des contours de gouvernance croisés.

Ainsi, pour que la gouvernance d'entreprise soit davantage intégrée dans toutes les entreprises, ou du moins auprès du plus grand nombre possible, et il en est de même en gouvernance familiale, faut-il alors une adaptation des modèles entrepreneuriaux et de la recherche académique à la situation française, pour ensuite bénéficier d'une plus grande capillarité : que la recherche et l'action opérationnelle se rejoignent dans les meilleures pratiques.

Nos voisins allemands ont davantage la pratique des directoires/conseil de surveillance, certainement liée à cette bien meilleure connaissance de la finance, de l'organisation, et des pratiques internationales. Les anglos-saxons raisonnent de plus en plus en terme de stratégie d'entreprise (moins en France). Alors sans dire ou prédire que tel modèle est mieux qu'un autre, le débat (naissant) de la conjonction ou disjonction des gouvernances doit-il s'adapter à l'entreprise elle-même mais avant tout à son dirigeant.

Les pages suivantes présenteront une démarche originale pour éclairer ce débat...Nous prendrons le vocabulaire de la gouvernance d'entreprise pour voir dans quelle mesure la gouvernance familiale se l'approprie et inversement. Nous verrons que la symétrie n'est pas évidente.

De quoi parle-t-on en gouvernance d'entreprise ? Selon le Vernimenn le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner *l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance. La gouvernance financière de l'entreprise est l'ensemble des pratiques et processus utilisés par l'entreprise dans le but de garantir transparence et intégrité dans le domaine financier. La qualité, la crédibilité et la transparence de l'information financière transmise par la société à ses actionnaires, aux marchés et aux régulateurs, notamment au travers du rapport annuel est un des éléments central de la bonne gouvernance financière de l'entreprise.*

Et en gouvernance de famille ? La définition de Wikipedia (que nous avons créée en 2009) : *Cette appellation regroupe des thèmes, des réflexions propres à la famille, et des actions concrètes sur les transmissions familiales et inter-générationnelles, l'organisation du pouvoir des membres de la famille et des conjoints, l'emploi salarié, l'organisation des projets familiaux, entrepreneuriaux, philanthropiques, mais aussi la définition et l'organisation de la famille en son sein et vis-à-vis des tiers. Elle s'articule autour de chartes familiales, conseils de famille, réunion de famille dans une optique de long terme et d'unité familiale nécessaires pour assurer la cohérence d'un ensemble socio-économique famille-entreprise-patrimoine.*

Il n'est pas dans notre présent propos de vouloir rédiger une définition unifiée les deux gouvernances, mais de bien déterminer que les frontières sont perméables et non disjonctives à la lueur de nos pme/eti françaises.

Pour ce faire, ainsi que nous le précisons, nous avons pris une démarche atypique et originale, en partant des mots de la gouvernance d'entreprise pour déterminer s'ils étaient applicables également dans la gouvernance de famille. Cela est le cas à plus de 90%. L'inverse n'est pas réciproque, et ce pourcentage descendrait à 30%. L'on peut aisément penser à la transmission et la continuité familiales pour l'entreprise sans que celle-ci ne soit "alourdie" de process décisionnels plus importants (même si souvent ils sont nécessaires ou souhaitables). Souvent la gouvernance de famille est davantage le résultat de moyens et d'outils (chartes, réunions, formations...) que le franchissement d'une étape projective au modèle familial existant.

Bien sur, le vocabulaire, commun en grande partie, n'est pas le signe de méthodes communes. La gouvernance d'entreprise privilégie la transparence et la fluidité des informations internes/externes à l'entreprise, alors que celle liée à la famille s'attache à la

cohérence interne et au devenir de l'entreprise et des membres de la famille. Le point commun évident reste naturellement l'entreprise et aussi son dirigeant qui impulse les bonnes pratiques et leur continuité.

Voici les deux tableaux reprenant pour le premier les thèmes de la gouvernance d'entreprise et ses aboutissements en gouvernance de famille, et pour le second le schéma inverse.

I. Conjonctions de la gouvernance de famille avec celle d'entreprise

Thèmes de la gouvernance d'entreprise	Adaptables à la gouvernance de famille
Séparation des pouvoirs	les mises en place de conseil de surveillance avec les parents au CS et le(s) enfant(s) au directoire est une très bonne forme pour assurer la séparation des pouvoirs. Idem quand un directeur non familial fait le lien entre deux générations.
Liberté de choix des formes du pouvoir	Les mêmes choix s'offrent à la famille, voire davantage avec le contrôle par des sociétés civiles holding.
La gouvernance agit pour l'entreprise, son objet social, et les attentes des actionnaires	La gouvernance familiale agit pour l'entreprise, sa continuité, la famille (dont les actionnaires)
Personnes concernées : président, administrateurs, salariés, tiers indépendant, actionnaires, les tiers	le président, les administrateurs familiaux, les administrateurs non familiaux (souvent conseils), les tiers, les conjoints
Collégialité des décisions	les statuts, les pactes d'actionnaires... contribuent à une collégialité des décisions.
Contrôle du pouvoir	Le contrôle s'effectue par le président du CS, par une société civile holding propriétaire.
Conseils extérieurs	L'on retrouve le notaire familial, l'avocat, le family office, quelques prestataires indépendants.
Comité et participation croisée des comités	Responsabilité de chaque enfant d'un sous-comité pour compte de la fratrie et/ou de la famille complète : formation, rémunération, juridique, projets, finances...
Processus décisionnels et nominations	Régis par les statuts de la société, de la holding, des pactes d'actionnaires.

Qualité de représentation des parties prenantes	Volonté des parents de bien positionner les enfants au bon endroit dans l'entreprise.
Intérêt social, long terme, éthique	Long terme, continuité, bonne entente familiale, équilibres.
Rôles et missions	Définis pour chaque actionnaire opérationnel ou conjoints.
Rémunérations	davantage liées aux dividendes et flux financiers "patrimoniaux".
Transparence	Liée à l'entente familiale et l'amélioration des processus de transmission... mais il y a encore une faiblesse sur ces sujets ; les affaires de famille restent encore discrètes.
Informations financières et extra-financières	Essentiellement une information financière consolidée, tableaux de bord, et une démarche RSE mais pas de démarche globale à produire des documents "complets".
Mandats	Bonne définition des membres de la famille dans l'entreprise et dans la holding de contrôle (poste, fonction, mandat), et ce notamment par les contraintes de l'ISF.
Code de gouvernance	Aucun, mais la pratique se concentre sur des sujets "classiques" : charte de famille, conseil de famille, pacte d'actionnaires, pacte Dutreil.
Stratégie	Idem. La transmission à la nouvelle génération implique des changements adaptatifs et notamment sur la stratégie (vision, mise en forme, suivi...)
Cartographie des risques	Les plans de continuité du dirigeant sont très peu nombreux (et peu connus). Les risques liés à la famille sont jugés insuffisamment ou par des outils plutôt que l'établissement d'une vision d'ensemble.

II. Conjonctions de la gouvernance d'entreprise avec celle de famille

Thèmes de la gouvernance de famille	Adaptables à la gouvernance d'entreprise
NextGen	Moins présente en entreprise, mais cela reste un sujet important et préparé longtemps à l'avance dans les conseils

	quand un dirigeant a le profil de « capitaine d'industrie ».
Conseils	L'ouverture de l'entreprise au monde extérieur est plus grande que celle des affaires de famille qui ont elles plus confidentielles car personnelles. Il y a bien plus de conseils pour l'entreprise. Sur le "formalisme" en tant que tel la gouvernance de famille a des "conseils de famille", l'entreprise, un CA. Les AG sont communs (AG de l'entreprise, AG de la holding familiale).
Patrimoine	L'on parle davantage en entreprise de valorisation, de TRI, de progression alors que la notion de patrimoine est plus statique en gouvernance de famille.
Histoire	L'entreprise est dans un monde qui évolue plus rapidement que les valeurs familiales. L'histoire est moins un sujet de "préoccupation" de l'entreprise (sauf au niveau RH et communication).
Transmission/Succession	La transmission est plus large que celle du dirigeant lui-même car celui-ci est aidé par un staff assez large. En gouvernance d'entreprise, les sujets sont ceux du nouveau dirigeant et de son équipe dirigeante.
Valeurs	Elles sont exprimées dans un projet global d'entreprise et diffusées à tous alors qu'en gouvernance de famille elles sont discrètes et ont encore un peu de mal à émerger (c'est-à-dire une vraie formalisation écrite).
Talents	Les talents sont attachés à la famille (ou belle-famille) alors qu'en gouvernance d'entreprise, il s'agit une vraie mission de DRH, et dans les différents conseils.
Optimisation et fiscalité	Ce ne sont pas des sujets de la gouvernance d'entreprise, et de vraies préoccupations des dirigeants à titre privé (et/ou leur holding de contrôle)

Quelles conclusions tirer de tout ceci ?

Les conseils tiers (professionnels, associations...) ne sont généralement pas spécialistes simultanément dans les deux modes de gouvernance. La pratique de la gouvernance d'entreprise est largement diffusée (adhésion et/ou certification IFA, cabinets d'audit, livres, recherche...) alors que celle liée à la famille est plus empirique (même si les bases et contours sont bien définis, d'ailleurs bien davantage par les américains et les suisses). A ce stade, le plus important est celui de mesurer le stade de conjonction/disjonction des gouvernances pour garder toute la souplesse de fonctionnement, la fluidité des décisions à prendre, la transparence dans telle ou telle entreprise selon un modèle non pas prédéfini mais adaptable selon les situations.

En tout état de cause, renforcer les structures familiales et sociétaires ne peut qu'être bénéfique non pas pour une satisfaction de rentrer dans certaines normes ou statistiques, mais davantage pour être plus solide et préparé à un monde toujours plus exigeant et globalisé. Si les dirigeants français sont ceux qui se forment le moins en Europe, cela nous conforte dans le discours d'adapter le mode de gouvernance aux capacités de l'entreprise, au temps de l'entrepreneur, et à sa vision.

La vision globale de l'entreprise par son dirigeant lui sera d'une grande utilité si ses objectifs, son devenir, celui de son entreprise et de sa famille sont coordonnés ensemble et non successivement. Les liens de la connaissance sont bien plus forts que la connaissance elle-même. Ainsi, il est possible, et cela assez simplement, de bien intégrer dans le modèle français une gouvernance duale et intégrée qui évoluera si nécessaire. Ainsi mieux comprise, la gouvernance sera bien mieux appliquée et les dirigeants en retireront des bénéfices tout aussi évidents que ceux concernant les sociétés cotées ou les grands groupes.

François Almaleh - mai 2014

www.finadoc-actionnal.com