

Introduction

Notre parcours au sein des entreprises familiales ne sera pas un livre théorique ou académique, mais un parcours dans le monde concret de ces entreprises. Nous prendrons une certaine hauteur de vue, centrée sur le dirigeant au cœur de son entreprise, mais aussi nous présenterons des points essentiels pour structurer et évoluer. Notre expérience professionnelle montre qu'il y a une multitude de conseils externes pour l'entreprise (RH, stratégie, *coaching*, ERP, communication, IT, finances, etc.), mais finalement assez peu qui conseillent les dirigeants dans la double dimension qu'ils vivent au quotidien : une sphère privée et une sphère professionnelle, toutes deux étroitement imbriquées.

L'entreprise familiale est devenue l'un des enjeux de la recherche académique et des grands cabinets d'audit par la moindre perméabilité de ce type d'organisation face aux marchés financiers et boursiers plus exigeants, plus techniques, plus volatils. On voit beaucoup d'études sur tous sujets. Cela décrit l'existant, pose des hypothèses factuelles, mais ne répond pas au besoin d'action et de décision des dirigeants eux-mêmes. L'entreprise familiale s'intègre désormais dans un monde qui bouge, qui évolue, qui se globalise. Notre approche de l'entreprise familiale s'inscrit ainsi dans un environnement dual, à savoir le maintien des traditions familiales dans une démarche d'ouverture au monde.

Il n'y a pas réellement de définition de l'entreprise familiale *stricto sensu*, mais uniquement un point commun, à savoir la propriété et le pouvoir de décision au sein d'une même personne ou d'une famille. Une entreprise familiale est celle dont une famille est l'actionnaire principal et/ou exerce une influence décisive sur la stratégie et/ou les opérations de l'entreprise en raison de sa position

au sein de la direction ou du conseil d'administration. On pourrait y adjoindre le lien de proximité entre l'entreprise, la famille et les affaires patrimoniales privées. Enfin, le caractère familial est plus prononcé quand l'entreprise a passé le cap d'au moins une transmission à la génération suivante.

Avant de rentrer dans le cœur des nombreux sujets que nous aborderons dans ce livre, nous voudrions, dans cette introduction, prendre de la hauteur de vue sur notre monde, car depuis quelques années il va vite, il est mobile, exigeant, global, novateur, numérique, international. Décrire l'entreprise familiale n'a de sens que si l'on sait l'inscrire dans un avenir. La dernière conférence annuelle du Club des entreprises centenaires (Lille, 35 membres environ) a porté sur le thème « Entreprises centenaires, entreprises du futur ». Cela suffit à projeter notre *credo*, renforcer l'entreprise familiale et la sécuriser.

Depuis plusieurs années, la banque BNP Paribas utilise, pour ses clients, privés et professionnels, le message publicitaire institutionnel « La banque et l'assurance d'un monde qui change » (le CIC communique par le message « Parce que le monde bouge »). GDF, bien avant son rapprochement avec Suez, avait choisi le message (en 1993) « Voir autrement, voir plus loin ». Apple, en 1997, utilise un message court, visionnaire et d'une exceptionnelle concision « *Think different* », qui sera la base du futur succès de l'entreprise. Nous avons retrouvé plus d'une centaine de messages de ce genre-là depuis vingt ans, provenant de grands groupes internationaux, qui donnent la tonalité des grandes évolutions du monde. Ces messages portent sur le mouvement, le monde, le progrès, le global, le changement, etc. Ils couvrent tous les pays, tous les secteurs d'activité, avec des messages plus ou moins récents, mais dans la même logique d'un monde unique qui change où l'on est acteur.

Et nous pourrions extrapoler à de nombreux secteurs d'activité ces modes de communication *corporate* (institutionnelle) où le monde est le nouveau terrain de jeu des entreprises, où l'on nous amène à dépasser nos frontières et à s'ouvrir aux autres, non pas (malheureusement) dans une optique humaniste ou philanthropique, mais parce que la réalité quotidienne est bien plus mondialisée et globalisée que toute autre période avant elle. Cette mutation est unique dans l'histoire des pays, des économies et des échanges commerciaux. Nous ne parlons pas ici d'une nouvelle génération d'individus, chaque génération est différente, ni même de vecteurs informatiques, environnementaux, biotechnologiques, mais bien de phénomènes mondiaux structurants, de financiarisation du monde, de la circulation de l'information, d'un temps raccourci dans tous nos instants de vie, d'échanges de tous ordres avec des frontières abolies par des traités internationaux (ONU, OMC, ALENA, UA, etc.).

En vingt ans, le monde a encore plus évolué que durant presque toute l'humanité et des ruptures se sont opérées, en douceur, dans un *continuum* qui va cependant très vite, ici, maintenant, ailleurs, partout. Pourquoi vingt ans ? Certains prennent le repère de l'après-guerre, des révolutions étudiantes de mai 1968 (en France et dans le monde), des chocs pétroliers de 1973 et 1979, du 11 septembre 2001, etc. pour étalonner les périodes les plus marquantes du xx^e siècle. Mais ce qui change depuis vingt ans, plus que tout, ce n'est pas tant la vitesse à laquelle va le monde, que l'on ressent tous au quotidien, que la globalisation omniprésente qui nous concerne tous, sur des sujets perceptibles dans notre vie journalière, et d'autres plus informels, impalpables dans notre environnement privé et professionnel (voire familial quand nous voyons de plus en plus nos enfants partir à l'étranger pour compléter leurs études). Nous ne voulons pas nécessairement lier ce changement global à Internet et à son mode d'organisation intrinsèque en réseau planétaire. L'organisation mondiale du commerce s'est renforcée il y a vingt ans environ. La finance s'est davantage ouverte à la fin des années 1980, avec la baisse des taux et la créativité financière des banques. Le nombre d'avions dans le ciel ne cesse de croître (et doublera certainement d'ici 2030, passant de 15 000 unités à 30 000 avions civils). Les échanges font de nouveau partie de la culture planétaire, de même qu'ils le furent aux xv^e et xvi^e siècles (entre autres références historiques).

La globalisation est cependant critiquée, voire diabolisée par les altermondialistes et les écologistes notamment. Mais, elle est en fait un enjeu de marque pour les grands groupes et les PME/ETI. Cela représente une ouverture au monde pour tous, un monde qui s'ouvre tout seul, qui donne une vision de notre environnement bien plus large et plus complexe que nos cultures passées où la proximité était la clé de voûte des relations familiales (la maison où vivaient parents et enfants) et des relations économiques... Le fameux couple franco-allemand des années 1970 à 1980 a laissé la place, dans l'agenda économique et politique, au G7 puis au G8 avec l'arrivée de la Russie, au G15, au G20... G pour Groupe bien sûr, mais hasard peut-être des acronymes, G pour « Globalisation ». Cet élargissement s'est imposé au G7 par l'élargissement de la sphère économique mondiale où les interactions entre pays sont toujours plus présentes, voire coordonnées.

Si les générations ne se suivent pas en termes d'état d'esprit, de culture sociale, de rapport à la famille ou au travail, la précédente génération (après 1995) et vraisemblablement les suivantes se trouvent désormais dans une dynamique mondiale auto-entretenu à défaut d'être autorégulée, sur laquelle nous pouvons dire que le mouvement est en marche sans qu'il

puisse y avoir de retour en arrière (si tant est naturellement qu'il en faille un). La notion d'un monde qui change remplaçant un autre n'est pas si évidente à définir, à percevoir ou à mesurer. Pour employer une image liée à l'horlogerie, nous sommes passés d'un mécanisme simple à celui d'une (ou plusieurs) complications : les rouages sont plus nombreux, plus sophistiqués, plus précis et toutes les pièces sont utiles entre elles. Une montre est une construction de l'homme, mais le monde, à défaut d'être une de ses constructions également est celui des hommes, des femmes, des groupes sociaux, économiques, culturels et politiques de toutes les organisations planétaires... se découvrant mutuellement et progressivement au fur et à mesure que les frontières s'ouvrent à la lueur d'un monde plus sûr (même s'il n'est pas toujours stable).

La globalisation rend plus ténue la chance qu'un acteur isolé (organisation, individu, États), si puissant soit-il, puisse modifier tout ou partie du monde, ou du moins d'avoir une action concrète pouvant avoir une influence d'ensemble. Une poignée de sable jetée dans un jardin *zen* aura moins d'impact qu'un petit galet légèrement lancé en l'air... sauf qu'il existe parfois des ruptures fortes, impromptues, atypiques. Lehman Brothers, qui a failli faire tomber le financement global des banques, n'a cependant pas freiné le monde dans son évolution globale et interconnectée, bien au contraire, car chacun a pris conscience qu'un acteur isolé pouvait jouer un rôle planétaire. De là est née l'expression « *Too big to fail* » (« Trop gros pour faire faillite »). Il n'y a d'ailleurs pas que la banque Lehman Brothers qui fut concernée. Certes, elle représente le cas le plus emblématique d'une machine économique et financière qui s'est emballée. Au début du mois d'août 2008, l'annonce par BNP Paribas de quelque millions d'euros de *subprimes* dans ses comptes avait fait plonger le titre lui-même et toutes les Bourses mondiales... il ne s'agissait que d'une banque, qu'une société cotée parmi tant d'autres, et pourtant ce fut unique dans l'histoire du capitalisme boursier mondial. Certains y voient la métaphore de l'effet papillon, qu'une petite cause peut produire de grands effets. D'autres y voient la circulation d'informations et, pour d'autres encore, la mise au grand jour de risques dans un monde qui grossit et qui se protège sans cesse par les normes, les réglementations, les procédures en justice, etc.

On se retrouve ainsi, à l'aube encore naissante du *xxi*^e siècle, dans un esprit de rapport de l'individuel face à la collectivité et à la totalité du monde environnant, de l'individu dans la société et face à ses nouveaux repères, dans un pays face au monde, et de sa place dans tous les aspects d'un univers multipolarisé, complexe et rapide. L'homme doit trouver sa place, une nouvelle place, qu'il soit salarié, retraité, enfant ou, pour le contexte du présent livre, dirigeant familial. Cette place ne reste pas longtemps vide dans

ce monde qui remplit les espaces pour évoluer, comme un *process* d'auto-entretenu, comme la nature dont on dit qu'elle a horreur du vide.

Face à la globalisation, la mondialisation ou autre concept similaire émergé ces dernières années de la culture littéraire, journalistique ou économique, l'entrepreneur familial reste avant tout un chef d'entreprise « classique ». Sa vocation n'a pas changé, son projet non plus : gagner sa vie, être indépendant, se développer, investir, gérer, etc. Son champ de vision quotidien pour faire progresser son entreprise est, il est vrai, de plus en plus large : contrôles, audit, réglementation, informations, syndicats, normes, recherche, environnement, finances, innovation, stratégie, etc. Mais, il reste animé d'une foi constante d'entreprendre pour se développer. En effet, les économies capitalistiques sont ainsi faites que le seul jeu de l'offre et de la demande, qui caractérisait les marchés, ne suffit pas dans l'évolution économique d'une entreprise. Le développement entrepreneurial devient bien plus large, évolué, complexe et plus enrichissant car l'homme et son entreprise deviennent plus symbiotiques.

Nous présenterons, dans ce livre, l'entreprise familiale sous le prisme de l'entité elle-même, de son dirigeant, des actionnaires et de la famille. Le quatrième chapitre sera consacré à une approche globale du fonctionnement et du développement d'une entreprise familiale. Les sous-chapitres seront dédiés à la réflexion, pour prendre de la hauteur de vue. Les points concrets, tout au long du livre, sont là pour y puiser une inspiration et adapter à son propre cas. Ils ne sont pas une leçon à donner, mais des repères.

Ce livre est donc davantage un guide concret et opérationnel d'une culture d'entreprise ouverte, matricielle et positivement constructive. Il n'est pas « le manuel du parfait entrepreneur familial », ni un énième livre sur le *management* ou l'organisation des entreprises, ni même sur la conduite du changement, trop réducteur par rapport à notre approche globalisante. Il se veut être un parcours libre au fil des chapitres qui peuvent être lus dans un ordre indifférent, mais ces chapitres concourent tous au même but : voir plus loin, éclairer pour mieux comprendre et également pour s'enrichir et se former (la formation qui est le talon d'Achille des entrepreneurs français ; nous en reparlerons).

La sphère des conseils indépendants est très axée sur l'entreprise avec tous ses sujets passionnants ou innovants (*lean management*, entreprise agile, libérée..., *coaching*, information, politique RH, etc.). Peu de conseils auprès du dirigeant lui-même, ou plutôt globalement axés sur ses sphères, privée et familiale. Nous avons construit l'ensemble du livre sur le lien

qu'entretiennent les dirigeants d'entreprises familiales avec leurs sphères privée et professionnelle étroitement imbriquées, pour le présent ou pour construire le futur.

Tout cela est intégré dans une vision opérationnelle du rôle des dirigeants dans leurs fonctions et c'est bien la constance dans cette action de transition du local au global qui portera ses fruits. Nous y apportons des idées pratiques issues de notre expérience au contact des PME et ETI familiales. Les principaux points de préoccupation des dirigeants principaux concernant leur entreprise sont, selon nos expériences :

- ▶ se transmettre et idéalement au moindre coût fiscal et financier ;
- ▶ réussir la transmission à la nouvelle génération ;
- ▶ se projeter dans un monde économique globalisé ;
- ▶ se sécuriser pour ne pas subir ;
- ▶ gérer la coordination actionnariat/famille/entreprise ;
- ▶ croître, investir et mieux intégrer la finance ;
- ▶ continuer de garder un haut niveau d'exigence pour progresser.

Ce livre reste davantage centré sur le rôle des hommes et des femmes environnant l'entreprise familiale. Il s'agit bien d'eux qui, au quotidien, sont le centre de gravité de plusieurs sphères : privée, professionnelle, familiale, financière, industrielle, sociétale, responsable, environnementale, etc. Les livres sur le fonctionnement de l'entreprise et toutes les fonctions opérationnelles classiques sont nombreux et enrichissants. Notre rôle est davantage ici d'être en amont de la réflexion de l'entreprise familiale. La réflexion, d'abord, et des points d'action ensuite, mais surtout nous agissons pour lier les deux. La création de valeur n'est pas celle de décrire ou de donner des repères. Elle est celle d'enrichir ce qui ne se voit pas spontanément. Nous attacherons un regard permanent sur l'enrichissement de sujets entre eux, la construction de liens, qui seuls deviennent pertinents dans un monde complexe.

1

L'entreprise familiale

L'approche des entreprises familiales est souvent l'objet d'études, de statistiques, de recherches, par la montée en puissance des écoles de commerce et des grands cabinets internationaux de conseils et d'audit. Aussi enrichissantes soient-elles, elles n'apportent pas assez de principes concrets et opérationnels ; les chiffres, souvent extraits des plus grandes entreprises qui publient leurs comptes, ne remplacent pas l'expérience vécue en PME et ETI, qui sont plus discrètes. Les conclusions de ces études ne sont pas des actions, alors que les dirigeants, aux commandes de leur entreprise, décident et agissent. Que « x % » des entreprises familiales investissent davantage, résistent mieux à la crise (ce qui n'est pas, en l'occurrence, démontré) ou autre sujet similaire n'est pas une information se transformant en décision opérationnelle pour le dirigeant familial (aucune statistique ne l'est d'ailleurs).

Nous ne voulons pas créer, dans le contenu de ce livre, une entreprise modèle ou une caricature de cette entreprise qui n'existe pas, mais tout simplement introduire des bonnes pratiques à plusieurs niveaux pour que la France ait des entreprises familiales plus fortes, prêtes encore davantage à affronter un monde globalisé exigeant et compliqué. Ce n'est pas un discours, mais une nécessité qui s'impose. Le rôle à jouer des *Big Four* (EY, KPMG, PwC, Deloitte), des sociétés de conseil et des experts-comptables entre autres est, à ce titre, essentiel. Ce qu'attendent les dirigeants de PME et ETI en France est un enrichissement, non pas spécifiquement financier, sur leurs sphères personnelle et professionnelle, même si l'avenir inquiète en ces

temps quelque peu compliqués. Ils sont dirigeants, mais ils sont aussi des personnes au quotidien avec leur famille, leur réussite, leurs doutes, leurs contraintes, le temps à gérer, l'organisation familiale à mener.

S'il y a tant de sujets sur les entreprises familiales, c'est qu'elles sont un modèle différent des grands groupes standardisés et hiérarchisés. Mais ce modèle est informel, chaque fois différent, alors que les grands groupes sont formatés avec des discours à portée globale. Nous avons demandé récemment au PDG d'IBM France si les changements de stratégie du Groupe avaient été conçus en interne (l'entreprise est centenaire), ou aidés par des grands cabinets internationaux. Aussi internationale que soit l'entreprise IBM, aussi axée sur le conseil, elle a fait appel à de multiples cabinets externes, qui formatent la majorité des grands groupes. Dans les PME/ETI familiales, ce n'est pas ainsi que le changement opère, car elles sont moins à l'écoute du monde et leurs ressources sont limitées.

Ces entreprises familiales sont encensées par la recherche académique comme ayant toutes les bonnes vertus du capitalisme moderne, mais le matin en se levant, le dirigeant ne se dit pas qu'il est content de diriger une entreprise familiale. Il ne sait globalement pas ce qui se passe dans d'autres entreprises, sur d'autres secteurs d'activité, et encore moins dans les grands groupes, hormis les discussions qu'il peut avoir avec ses pairs. Il fait son métier, au mieux. C'est un choix, une vocation, souvent une non-question : c'est ainsi, il est dirigeant d'une entreprise familiale et porte une culture à plusieurs niveaux : l'identité, le nom, les valeurs, l'histoire, la réputation, un certain paternalisme, un temps plus confiné, des décisions mesurées car plus impactantes en cas d'échec, etc.

Ce chapitre est en quelque sorte dédié aux dirigeants eux-mêmes dans ce qu'ils réalisent au quotidien, de façon plus ou moins formelle. Quant aux conseils tiers de tous ordres, ils y comprendront bien mieux le temps et les valeurs d'une entreprise indépendante et familiale.

1.1 Les acteurs en France

Nous laissons de côté toutes les statistiques sur les entreprises familiales et, notamment, celle qui présente que, d'ici dix ans, 200 000 entreprises seront à céder et/ou n'auraient pas de repreneur (ce que nous entendons depuis vingt ans). Intéressons-nous davantage aux acteurs qui parlent, agissent et diffusent de l'information sur ce sujet. Nous avons :

- ▶ les écoles de commerce (Insead, Edhec, EM Lyon, Audacia, etc.) et les universités (celle de Bordeaux, par exemple) ;

- ▶ les associations : le METI (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire), l'EFC (Entreprises familiales centenaires), l'APIA (Administrateurs professionnels indépendants associés), l'IFA (Institut français des administrateurs), les Hénokiens (association internationale d'entreprises familiales et bicentenaires), les Éponymes (association des familles dont les entreprises portent le nom), le Club des entreprises centenaires (Lille), le Club des ETI (Lille), le FBN (Family Business Network), l'Anvie (Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises), etc. ;
- ▶ quelques grands cabinets d'audit internationaux, comme Deloitte, EY ou KPMG, structurés et actifs sur ces sujets en France ;
- ▶ quelques banques : Pictet, UBS, Rothschild, Lombard Odier, etc. ;
- ▶ quelques indépendants qui connaissent le sujet des entreprises familiales (Pascal Vienot, Valérie Tandeau de Marsac, Sylvie Blondel, Xavier Gautier, Frédéric Lucet, mais aussi l'auteur de ce livre, etc.) ;
- ▶ et quelques ouvrages, assez peu dans l'ensemble, davantage suisses, américains, canadiens, trop peu français, car il faut connaître les dirigeants pour parler d'eux. La recherche académique, plus productive, théorise toutefois trop ce type d'entreprises.

Les cabinets d'avocat, les notaires et les experts-comptables ont naturellement des entreprises familiales dans leur clientèle et savent traiter de nombreux sujets. Il y aurait juste, de leur part, une coordination à faire pour renforcer les compétences croisées au profit des dirigeants, mais l'interprofessionnalité en France est compliquée, à tort, mais c'est ainsi.

Les acteurs en gouvernance de famille sont très peu nombreux, ainsi que ceux, par exemple, intervenant en médiation entre actionnaires (mettre des juristes dans une médiation est une bonne formule... pour compliquer les discussions, aussi bons soient les juristes).

1.2 L'identité des entreprises familiales

1.2.1 L'identité

L'identité d'une entreprise familiale est constituée de nombreux éléments formels et informels : son nom tout d'abord, souvent un nom de famille, mais aussi accolée parfois la date de création, et une « *baseline* » marquant un *slogan* concret et non ceux des grandes sociétés internationales avec des communications à l'échelle du changement du monde. On retrouve aussi la

ou les marques, les produits référents, des labels de rattachement à tels ou tels clubs d'entrepreneurs, à la CCI... Les livres d'entreprise, les pages Web sur l'histoire de l'entreprise, les photos des fondateurs dans le hall d'accueil, des couleurs spécifiques forment également un tout d'identité familiale.

L'identité forme une unité pour que chacun y puise un lien quasi affectif avec l'entreprise dans son ensemble. Elle est une stimulation pour les collaborateurs ou un attrait pour des talents qui voudraient aussi miser sur une « entreprise où il fait bon vivre ». Car développer une identité avec ses valeurs sociales et sociétales, sans rendre humaines les relations internes serait du *greenwashing* social (et beaucoup de grands groupes développent cette identité, alors que la réalité interne n'est pas exactement celle affichée).

L'identité est vue comme un terreau social, de cohérence du personnel, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur comme respect de l'entreprise familiale dans ce qu'elle a pu bâtir et transmettre au fil des ans ou des générations. Grâce à cette identité, l'entrepreneur familial peut demander plus légitimement à chacun d'être ambassadeur de son entreprise. L'identité et le personnel ne forment qu'un et c'est ainsi que se forge une identité culturelle commune. Pourquoi cette identité serait-elle en symbiose avec le personnel ? Celui-ci a un besoin de protection, de reconnaissance, de stabilité. L'identité et sa stabilité respectent ces besoins. Elle est perméable aux collaborateurs, à tous les échelons, quand le dirigeant est proche de ses équipes, qu'il anime un projet d'entreprise, qu'il rappelle l'histoire de l'entreprise (par des anecdotes, par exemple), quand l'entreprise remporte un prix, une distinction, quand elle est citée dans la presse, lors des vœux ou d'un nouveau marché ou produit, etc. Naturellement, les grands groupes ont également une identité, mais ce qui les différencie des entreprises familiales est la proximité et la sincérité du nom, de la marque, de l'histoire, des valeurs entre son dirigeant et l'environnement global de l'entreprise.

1.2.2 L'histoire

Une entreprise familiale est, certes, une entité économique et financière, mais elle est aussi un lien social et sociétal avec ses salariés. Ce lien ne se crée pas par décision stratégique, mais parce qu'il est le fruit d'une histoire continue du nom, de la famille, du temps, de l'histoire tout entière où chacun perçoit que l'entreprise s'est inscrite dans une période de vie longue, pour celle qui a au moins deux générations.

Il est vrai que les entreprises multigénérationnelles, centenaires ou non, ont des histoires qui les ont marquées : des changements qui ont été vitaux,