L'entreprise familiale : performance, défis de la succession et gouvernance

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 4

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823179

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'ENTREPRISE FAMILIALE: PERFORMANCE, DÉFIS DE LA SUCCESSION ET GOUVERNANCE

Les entreprises familiales constituent la forme d'entreprise la plus ancienne et la plus répandue à travers le monde. Sources majeures de chiffres d'affaires, d'emplois et de contributions fiscales, elles sont des acteurs-clés du système économique et souvent des modèles en matière de croissance à long terme, de rentabilité et de stabilité. Christine Blondel, professeur adjoint d'entreprise familiale à l'INSEAD, expose les défis auxquels elles sont confrontées et qui peuvent les détruire, en particulier la question de la succession ou celle des relations à l'intérieur de la famille, et entre la famille et l'entreprise. Face à ces dangers potentiels, comment concilier, idéalement allier, intérêts familiaux et intérêts de l'entreprise? Quels processus et règles de gouvernance privilégier? Comment préserver et développer les rapports de confiance avec les actionnaires? Comment mettre en place un fair process et une communication des décisions appropriée aux différentes parties prenantes? Quels sont les éléments-clés pour anticiper et réussir la succession?

88% DES ENTREPRISES SUISSES SONT FAMILIALES

Dans de nombreux pays, l'entreprise familiale est considérée à tort comme l'entreprise à papa, un peu vieillotte, un peu traditionnelle, qui ne se renouvelle pas beaucoup et doit gérer d'incessants conflits. Depuis quelques années, et en particulier avec la crise, son image s'est beaucoup améliorée et les gouvernements se mettent même à chanter ses louanges, sans toutefois faire tout ce qu'il faut pour l'encourager. Depuis un peu plus de 10 ans, on se rend compte que l'entreprise familiale est un modèle performant. Elle représente environ 80% des entreprises dans le monde. 95% des très petites entreprises, dont les commerces au coin de la rue, les sociétés de moins de 10 personnes, sont quasiment familiales ou entrepreneuriales, en incluant les fondateurs. En France, elles représentent 84% des PME et 47% des entreprises de taille intermédiaire. Dans les très grandes entreprises, ce modèle correspond à peu près au quart des sociétés. En Suisse, 88% des entreprises sont familiales (estimations de HEC Saint-Gall), dont des marques extrêmement connues comme Caran d'Ache, Roche, Firmenich, Audemars-Piguet ou Camille-Bloch.

L'ENTREPRISE FAMILIALE EST LE SOCLE DE L'ÉCONOMIE

Les gouvernements prennent progressivement conscience que l'entreprise familiale est le socle de l'économie. Les exemples abondent: BMW, Miele et Henkel en Allemagne, Barilla en Italie, Mars, Cargill (le plus grand trader mondial) ou Walmart (le plus grand employeur mondial) aux Etats-Unis. En 2003, une étude de chercheurs américains a eu beaucoup d'impact en montrant qu'au sein des 500 plus grandes entreprises cotées américaines (S&P500), un tiers pouvaient être considérées comme familiales ou patrimoniales. Cela a constitué une révolution dans le monde des professeurs de finance qui voyaient ce type de société comme un modèle dépassé. De surcroît, les chercheurs ont montré que leurs performances étaient

plutôt meilleures que les autres, ce qui a permis de valoriser leur image. Dans les pays émergents également, l'entreprise familiale est le modèle principal de développement, à l'instar du groupe Tata en Inde.

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE FAMILIALE?

Il s'agit d'une entreprise, cotée ou non, dans laquelle une famille ou une personne détient une influence déterminante sur la stratégie, via le minimum d'un poste dans le conseil d'administration. La personne ou la famille constitue le plus gros actionnaire. A noter que détenir 25% du capital peut suffire si le reste de l'actionnariat est complètement dilué en bourse. Pour ce qui est de la définition européenne, une personne ou sa famille doit détenir plus de 50% des droits de vote (société non cotée) ou plus de 25% (société cotée) et au moins un membre de la famille doit être formellement impliqué dans la gouvernance de l'entreprise. Les chercheurs américains sont allés plus loin. Du moment que la famille a effectivement une influence, par l'intermédiaire d'une place au conseil d'administration, l'entreprise est considérée comme familiale. Cette influence crée une différence, que certains chercheurs appellent familiness ou capital familial et socio-émotionnel. Au delà du capital financier, cet attachement donne un avantage certain aux entreprises familiales.

L'INFLUENCE FAMILIALE A UN IMPACT SUR LA PERFORMANCE

Il existe un consensus pour dire que l'entreprise familiale a une vision à long terme et un horizon de temps générationnel, qu'elle n'est en outre pas focalisée sur les résultats de demain matin. Ces caractéristiques lui permettent de résister beaucoup mieux aux coups durs et aux crises. Les entreprises familiales investissent en recherche et développement, preuve de leur souhait de long terme. Les études montrent que le *Mittelstand* (les PME familiales allemandes) investit en recherche et développement deux fois plus que les montants recommandés par l'Europe. En outre, les actionnaires familiaux sont patients et peuvent accepter une année avec moins voire pas de dividende. Beaucoup d'entreprises familiales sont extrêmement parcimonieuses avec le dividende pour pouvoir tout réinvestir. Elles ont investi leur propre argent et se montrent frugales et attentives aux coûts. C'est pourquoi le retour sur investissement est généralement plus fort dans les entreprises familiales.

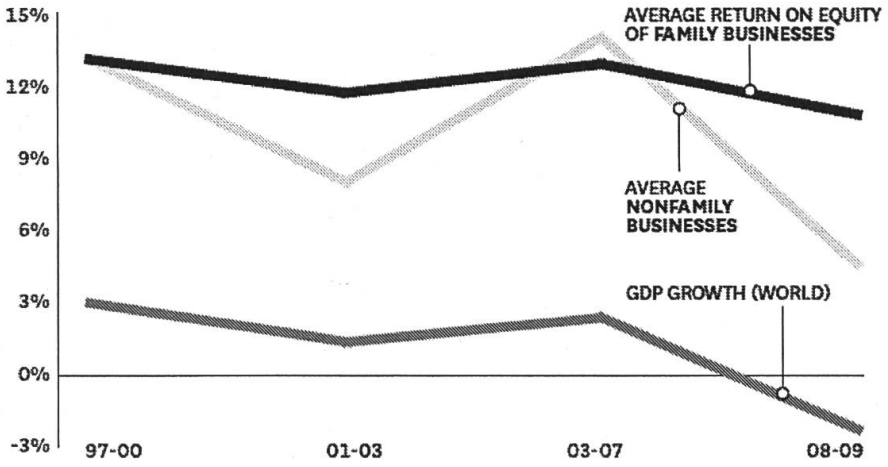
L'ENTREPRISE FAMILIALE PERFORME MIEUX SUR LE LONG TERME

L'entreprise familiale a tendance à avoir du mal à licencier, parfois elle attend trop d'ailleurs. Cependant, l'avantage est qu'il existe une forme de contrat social entre les employés et les actionnaires qui aboutit à une plus grande fidélité et surtout permet de rebondir plus rapidement après les crises. Effectivement, une étude relativement récente de chercheurs de BCG (Boston Consulting Group) et de HEC France montre que le retour sur capital des entreprises familiales est assez stable dans le temps, alors qu'il est beaucoup plus volatil dans les entreprises qui ne le sont pas, en comparaison avec la croissance du PIB mondial. Quand la conjoncture est très favorable, certaines entreprises non familiales peuvent afficher de meilleures performances que l'entreprise familiale, mais sur le long terme, l'entreprise familiale enregistre, en moyenne, de meilleurs résultats.

Un meilleur retour et des résultats plus réguliers

THE LONG-TERM VIEW OF FAMILY-BUSINESS PERFORMANCE

Though family-run companies slightly lag their peer group when the economy booms, they weather recessions far better.



Un meilleur retour et des résultats plus réguliers

Source: Harvard Business Review 2203, November 2012

LES DEFIS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE: LA SUCCESSION

Lorsque l'on parle d'horizon de temps générationnel, on ne peut résister à l'envie d'évoquer l'une des plus anciennes entreprises familiales du monde. Il s'agit d'une auberge au Japon, basée sur des sources chaudes sacrées, qui reçoit encore des clients un certain temps après sa création en... 717. C'est une vue quelque peu idyllique de l'entreprise familiale. Pour ceux qui la vivent, en particulier les deuxième, troisième, quatrième générations, tout n'est pas aussi simple. Cet aspect de capital familial, qui est un énorme atout, peut aussi être un désavantage lorsque la famille est en conflit. Selon les pays, 15% à 70% des entreprises familiales passent à la génération suivante. Il semblerait qu'en France ce soit moins de 20%, en Allemagne 50% et encore plus en Italie. On voit là l'importance de l'environnement fiscal et sociétal. Un fait est certain: les quatrièmes générations ou plus sont des exceptions. La règle est qu'au bout de trois générations, il reste peut-être une entreprise familiale sur dix. Cela ne veut pas dire qu'elle a disparu mais qu'elle n'est plus dans les mains de la famille d'origine.

AVOIR ENVIE DE TRANSMETTRE

Le premier défi auquel on pense est: «un jour mon fils tout sera à toi... à condition que mon père le transmette». Il ne faut pas attendre pour réfléchir à la transmission, contrairement peut-être à la reine Elizabeth d'Angleterre. La situation évolue dans les monarchies à l'heure actuelle, puisqu'un certain nombre de souverains abdiquent de leur vivant, ce qui n'était pas le chemin classique de la succession. Même la papauté a commencé à appliquer ce principe.

Mais ce n'est pas encore passé dans toutes les entreprises familiales. Il faut être prêt à transmettre, mais il faut également être prêt à recevoir. Une des raisons pour lesquelles on a du mal à transmettre est que l'on n'est pas sûr que la génération suivante soit prête à reprendre. Si les processus de décision ne sont pas clairement établis, on peut aboutir à une situation où jalousie et ressentiment se prolongent de génération en génération. Complexe et parsemée d'écueils, la transmission n'est pas un événement, mais un long processus qui peut prendre 5 ou 10 ans et est émaillé de questions. Il s'agit de refondre la gouvernance pour l'adapter à la génération suivante, qui n'est pas du tout la même.

LAISSE-T-ON LES ENFANTS SUIVRE LEUR VOIE OU LES INCITE-T-ON A REPRENDRE L'ENTREPRISE?

Sur le plan des personnes, la transmission se fait au berceau, où des valeurs sont enseignées aux enfants, comme le travail ou le mérite. Cela joue un rôle essentiel lorsque l'on se trouve dans une situation de succession. Très jeune, la question se pose: laisse-t-on les enfants suivre leur voie ou les incite-t-on à reprendre l'entreprise? La tendance actuelle est de laisser les enfants trouver leur voie et être excellents dans ce qu'ils font et ne pas les forcer à reprendre l'entreprise. Il y a eu des cas, où des successeurs, qui avaient d'autres rêves, ont été obligés de reprendre l'entreprise familiale et l'ont mal gérée. Quand les jeunes démarrent leur carrière, avoir une première expérience professionnelle à l'extérieur de l'entreprise familiale, même si cela n'est pas obligatoire, peut apporter énormément en terme de création de confiance en soi. Dans d'autres cas, ils entrent directement dans l'entreprise et gravissent tous les échelons. Une fois intégrés dans l'entreprise, il est recommandé qu'ils gèrent un centre de profit indépendant, afin de faire leurs preuves en développant une nouvelle activité. Enfin, les administrateurs non-familiaux peuvent jouer un rôle très important afin d'éviter que la famille ne juge la famille.

JE LÂCHE LES RÊNES, QUE VAIS-JE FAIRE APRÈS?

Dans un certain nombre de cas de succession réussis, le leader en place redémarre un projet différent dans un autre domaine, souvent dans l'immobilier ou dans l'hôtellerie, en laissant l'entreprise principale à la génération suivante. Il peut également prendre un rôle d'ambassadeur, comme la présidence d'un réseau d'entreprises familiales, ou un rôle politique. Ce n'est pas parce que l'on quitte une entreprise familiale que l'on arrête toute activité, surtout lorsqu'on est dynamique et entrepreneur. Le leader en place doit savoir quel est son rôle futur. Quand les enfants ou neveux lui succèdent, il lui est difficile de ne pas se dire qu'il aurait fait différemment. Il est là à la fois en support et en conseil et en même temps il laisse la génération suivante gérer l'entreprise et apporter toute l'innovation. Il doit prendre en compte le fait que l'entreprise familiale aura un nouveau modèle de gouvernance avec une nouvelle génération. Tout cela se fait grâce à la confiance.

LA CONFIANCE SE DONNE ET ELLE SE REÇOIT

La confiance se gagne avec l'intégrité, c'est-à-dire évidemment l'honnêteté, mais aussi le fait de faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait. Il existe des cas de succession qui sont freinés car on ne connaît pas l'intention des nouveaux arrivants. Par exemple, le successeur fait un LBO très réussi dans le même secteur que l'entreprise familiale. Toute la famille craint

qu'il ne soit trop financier et détruise les valeurs humanistes de l'entreprise. Il a fallu que ce successeur soit entendu en conseil d'administration, explique son projet et montre qu'il a créé de l'emploi, un résultat tangible. La famille a pu lui faire confiance en comprenant ses intentions avant qu'il ne devienne le prochain président. Donc, la confiance se gagne par l'intégrité, l'intention, les compétences et les résultats.

L'IMPORTANCE DU PROCESSUS À TRAVERS UN CAS PRATIQUE: LE DOMAINE DE PUEBLO VALLEY

Cette histoire se passe aux Etats-Unis dans un magnifique domaine avec un hôtel. Un homme a été marié deux fois et a eu quatre enfants, deux de chaque mariage, un fils aîné et trois filles. Dans cette famille, ni les parents, ni les enfants ne parlent de succession, qui est un sujet tabou. Le fils s'attend à être le successeur, puisqu'il travaille dans l'entreprise à plein temps, ce qui n'est pas le cas de ses sœurs. Son père a laissé entendre qu'il aurait plus d'actions lors de la succession. Cependant, il n'a probablement pas tellement confiance en son fils, sans l'avoir jamais dit. A ce stade, le premier conseil est de bien expliciter les attentes et d'avoir un processus pour évaluer les compétences avec des extérieurs. Le père meurt brutalement, laissant derrière lui une lettre où il explique tout ce qu'il faut faire sur le domaine pour les 20 prochaines années et où il apparaît clairement que ses enfants sont totalement absents de la gestion. Il laisse également un testament dans lequel sa femme hérite de tous les droits de vote et de la majorité des actions et où ses enfants sont à égalité. Le fils, qui s'attendait à avoir davantage, est furieux. C'est là qu'intervient un point sur le processus. Hériter à égalité apparait juste, mais ce qui n'est pas juste, c'est la manière dont cela s'est fait. Le père avait laissé entendre à son fils qu'il aurait davantage. Il convient de noter la différence entre le résultat (donner à égalité) et la manière d'y arriver. Il n'y a pas de cohérence entre les attentes et ce qui se passe réellement. Le fils et sa belle-mère ne s'entendent pas. La mère reçoit des offres pour acheter la propriété et dit aux enfants qu'elle est prête à vendre. Elle peut le faire car elle a la majorité des actions et tous les droits de vote. Cependant, les enfants s'opposent à sa décision. Tous se réunissent et à l'issue de cette discussion modérée par un extérieur, ils décident de vendre. Comme ils prennent la décision tous ensemble, ils appellent un intermédiaire pour trouver un acquéreur. Le résultat de cette réunion et de cette décision commune est qu'ils vendent le domaine pour plus de deux fois le prix qu'offraient les acquéreurs initiaux. De plus, le résultat est bien meilleur pour la famille également, puisqu'ils ont décidé tous ensemble de faire cette opération. Il faut insister sur le processus: la même décision qui consistait à vendre l'entreprise a été prise de manière très différente. Soit la mère prenait la décision contre les enfants et aboutissait à une certaine offre et une famille plutôt détruite ; soit elle acceptait le dialogue, ce qui a abouti à un prix de vente deux fois supérieur et une famille en meilleurs termes.

LE PROCESSUS DE DÉCISION ÉQUITABLE

La notion de *fair process*, ou processus de décision équitable est un sujet sur lequel l'INSEAD a énormément travaillé. Quand vous réfléchissez à votre succession ou à n'importe quelle décision concernant l'entreprise familiale ou les actionnaires, la question doit être posée: qui dois-je engager dans la prise de décision? Qui dois-je impliquer dans la discussion? C'est tous ensemble qu'il faut explorer les options, décider, expliquer, mettre en œuvre

et apprendre. Ce processus permet une meilleure communication et une meilleure clarté et cohérence, donne une voix à chacun et offre la possibilité de changer ce qui a été fait à la génération précédente dans une vraie culture d'équité et de sincérité. Au cœur du travail de l'INSEAD se trouve l'idée que la manière dont on prend les décisions est aussi importante que le résultat de la décision.

Le « Fair Process » (processus de décision équitable)
(source: Van der Heyden, Blondel, Carlock – INSEAD)

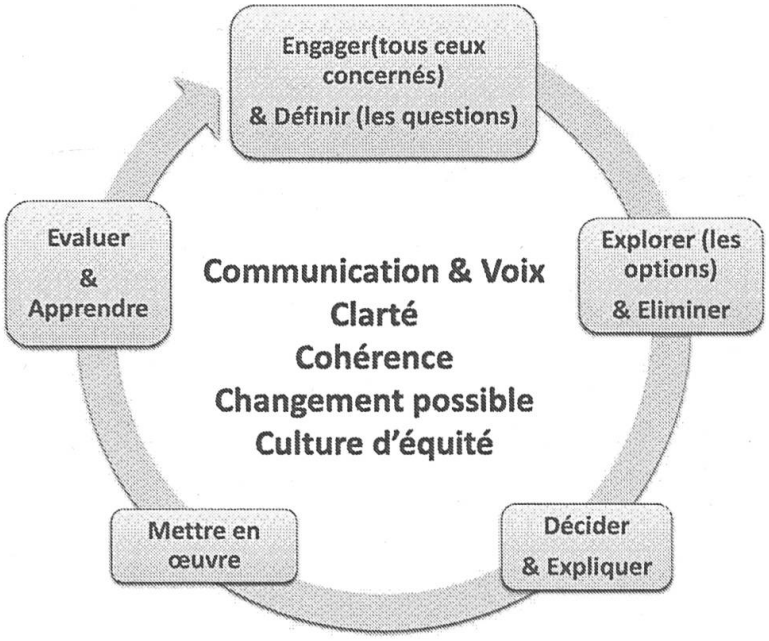


Illustration: Le fair process
Source: INSEAD

LE RÔLE PRIMORDIAL DE LA COMMUNICATION À TRAVERS UN CAS PRATIQUE

Prenons comme exemple une famille composée du fondateur de l'entreprise et de ses deux enfants. Le premier est installé à l'étranger et se montre plutôt indifférent à l'entreprise, et le second est au contraire très intéressé. Petit à petit, ce dernier rentre dans l'entreprise et se positionne pour prendre la succession. Le père appelle son fils installé à l'étranger pour lui annoncer que son frère prend la direction. La réaction est un grand choc: pourquoi cette personne n'a-t-elle pas été contactée quand la décision a été prise? Pourquoi ne lui a-t-on jamais demandé si cela pouvait l'intéresser? Il est mis devant le fait accompli. Même s'il n'est pas intéressé, le fait qu'on ne lui ait rien demandé crée un sentiment négatif. C'est toute la différence entre la décision qui aurait probablement été la même et le processus qui doit être plus inclusif.

UN JOUR, TOUT SERA À TON FRÈRE

Le père a-t-il vérifié l'intérêt de ses autres enfants? A-t-il posé la question? Toute cette idée de *fair process* est venue d'un travail avec les étudiants de l'INSEAD concernés par la succession familiale. Lorsqu'ils faisaient leur projet, ils ont noté le manque de communication entre les membres de la famille, qui n'avaient pas vérifié les attentes de leurs parents et de leurs frères et sœurs. Un exemple parlant de cette situation: un étudiant australien arrive à l'INSEAD. Il a un frère de 10 ans son aîné qui a déjà repris la suite de l'entreprise familiale. Il trouve cela dommage mais le justifie par le fait qu'il est plus jeune, que son frère était prêt à reprendre l'entreprise et qu'il n'était pas présent au moment de la transmission. Au cours de son projet pour l'INSEAD, il appelle son grand frère. Celui-ci lui dit qu'il est dommage que l'entreprise familiale ne l'intéresse pas car il trouve cette responsabilité très lourde sur ses épaules. Résultat de l'expérience: le simple fait de se parler aurait pu leur permettre de se rendre compte qu'ils pouvaient gérer ensemble l'entreprise familiale et que c'était leur souhait à tous les deux.

LE RÔLE PRIMORDIAL DE LA GOUVERNANCE

Qui a dit que ton frère était le choix logique comme successeur? Qui a décidé? Avec quels critères? Etait-ce clair? Une famille a mis 8 ans à transférer la présidence. Une des étapes a été de formuler en conseil d'administration tout ce que l'on attendait du successeur: la disponibilité, le talent, le savoir-faire, le savoir-être. C'est en effet le rôle de la gouvernance de faciliter la succession et les relations dans l'entreprise familiale. A la première génération, le fondateur est seul maître à bord, même s'il a toutes les parties prenantes autour de lui. Le stade suivant se passe entre frères et sœurs. Il faut beaucoup communiquer pour s'accorder sur le morceau que l'on va jouer, le moment et le rythme. A la génération suivante, on se trouve dans un orchestre où chacun doit tenir son rôle: les violons, le piano, les cuivres, le chef d'orchestre, le chef de chœur. En travaillant avec des grandes familles, Christine Blondel a beaucoup développé la compréhension des besoins de gouvernance, qui ne sont pas les mêmes si l'on se trouve dans la première, deuxième, troisième ou quatrième génération. Dès la première génération, il est intéressant de développer un conseil d'administration qui non seulement sert de miroir et apporte des points de vue, mais qui aidera dans le processus de succession. La tâche du conseil d'administration peut être de déterminer si le successeur est prêt. C'est très rassurant pour la fratrie qui a besoin de savoir que cette personne est la meilleure pour gérer l'entreprise, dont elle est aussi actionnaire. A cela s'ajoutent des réunions familiales pour discuter de l'entreprise, des enjeux, des attentes et des souhaits des uns et des autres. La gouvernance se met en place et n'est pas nécessairement très complexe.

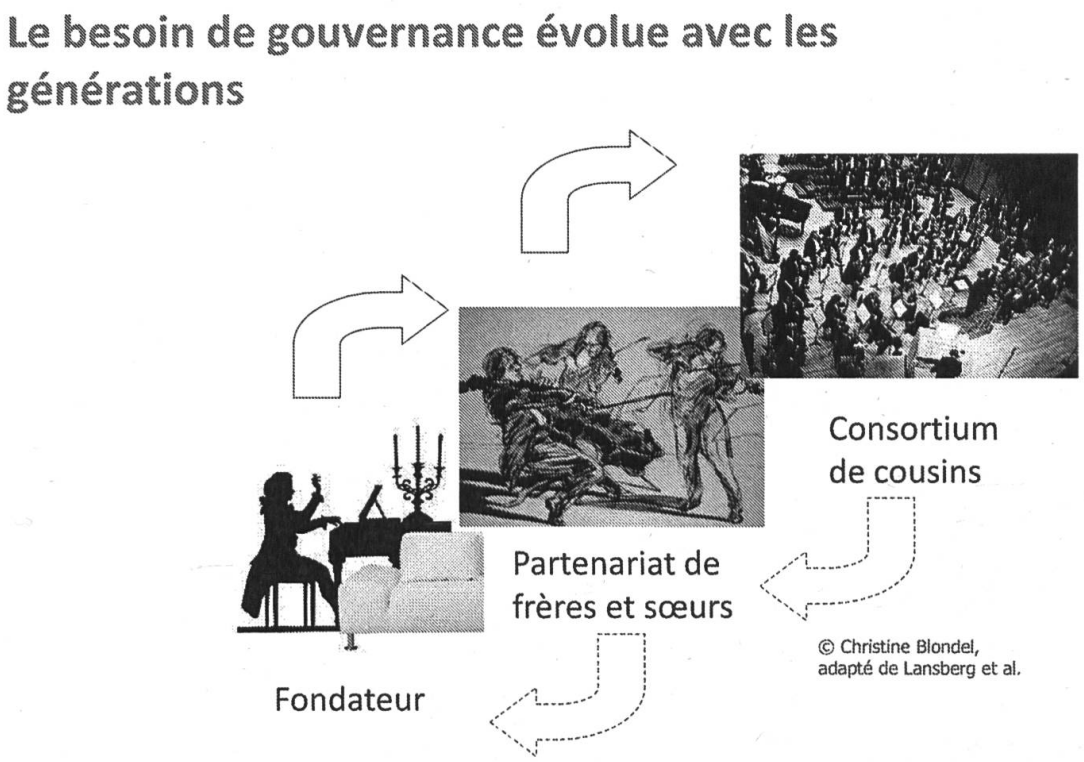


Illustration: Le besoin de gouvernance évolue avec les générations

Source: INSEAD

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, UNE VALEUR AJOUTÉE... À CONDITION DE S'EN SERVIR

Le conseil d'administration joue un rôle-clé lors des successions, car il nomme, évalue et décide de la rémunération de la direction générale. Il discute et approuve la stratégie et les budgets, questionne et conseille. Il apporte un soutien, des idées nouvelles et des contacts. Enfin, il constitue une sécurité en vérifiant le respect des bonnes pratiques. A la deuxième génération, certains actionnaires ne travaillent pas dans l'entreprise. Ils doivent être traités avec respect en tant que gardiens du capital. Il convient de tenir des assemblées générales où l'on explique ce qui se passe dans l'entreprise afin d'éviter d'avoir des actionnaires complétement déconnectés, voire frustrés. Des réunions familiales informelles sont utiles pour discuter du futur de l'entreprise et des attentes des uns et des autres. A la génération des cousins, évidemment, la gouvernance se complexifie, puisque l'on tient aussi des assemblées de famille plus larges, ainsi qu'un conseil de famille restreint qui organise les activités familiales. La mise en place de règles du jeu s'avère alors nécessaire. La charte familiale pourra donner les conditions d'entrée dans l'entreprise et le déroulement du processus, mais également la manière de valoriser dans le cas de la vente ou l'échange d'actions. Cette gouvernance s'appuie sur de nombreux rôles, non seulement le chef d'entreprise, mais également le chef de la gouvernance - président du conseil d'administration – et une personne qui s'occupe de la cohésion familiale.

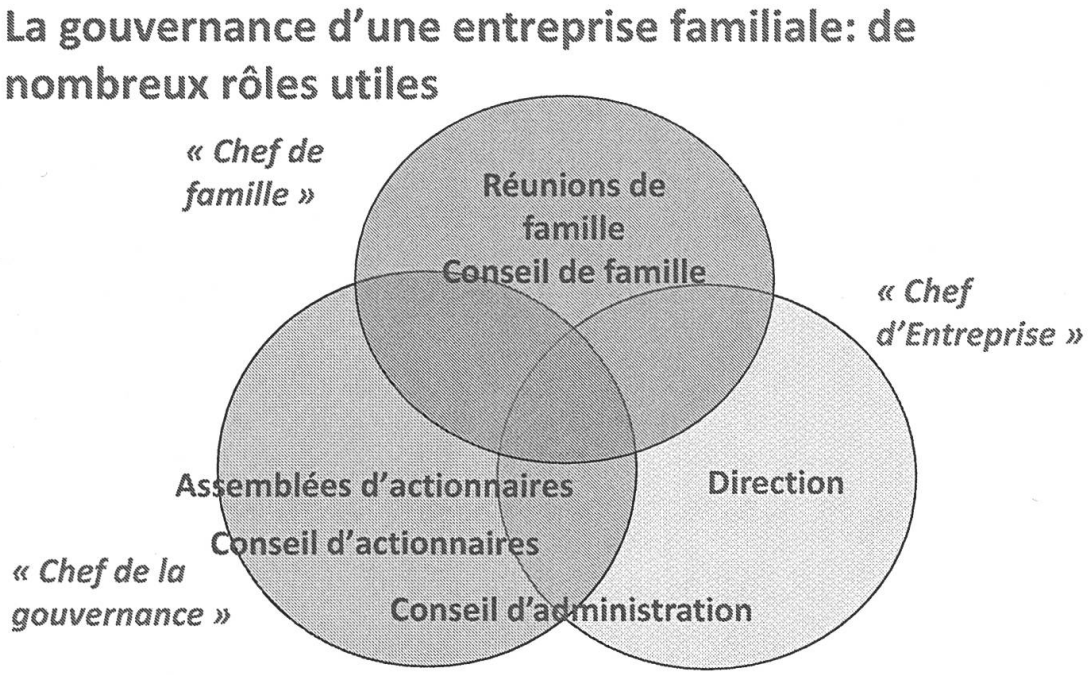


Illustration: La gouvernance d'une entreprise familiale: de nombreux rôles utiles

Source: INSEAD

À CHAQUE GÉNÉRATION SA CONSTRUCTION

Chaque génération construit sa propre gouvernance. Le socle est constitué de l'histoire et des valeurs de la famille. Les piliers sont les personnes actives dans l'entreprise qui mettent à disposition leurs talents et leur engagement. La gouvernance est l'architecture qui définit le rôle de chacun et les prises de décision. Le ciment de cet édifice est la confiance, la communication, le *fair process*. Le toit de cette construction est constitué par la vision partagée et le projet. A chaque moment, il faut se demander: pourquoi sommes-nous ensemble, qu'est ce qui nous anime tous? Pour certaines familles, il s'agit de contribuer au développement de leur pays. On peut citer un exemple en Amérique Latine avec une famille s'est donné pour mission de contribuer au développement de son pays. Elle le fait de trois manières: par l'entreprise, qui crée des emplois et paie des impôts, par les fondations philanthropiques qui soutiennent la démocratie et les personnes en difficulté, et enfin, en étant une famille unie, dynamique, aux multiples talents humains. D'autres missions existent, comme celle de transmettre à la génération suivante un patrimoine accru, qu'il soit financier, humain ou symbolique ou d'être l'actionnaire de référence d'une entreprise d'excellence. Tout est organisé pour soutenir cette entreprise et l'emmener vers le succès mondial, en ayant une gouvernance exemplaire et un très grand professionnalisme. Chaque génération aura sa construction et les constructions évolueront de génération en génération.

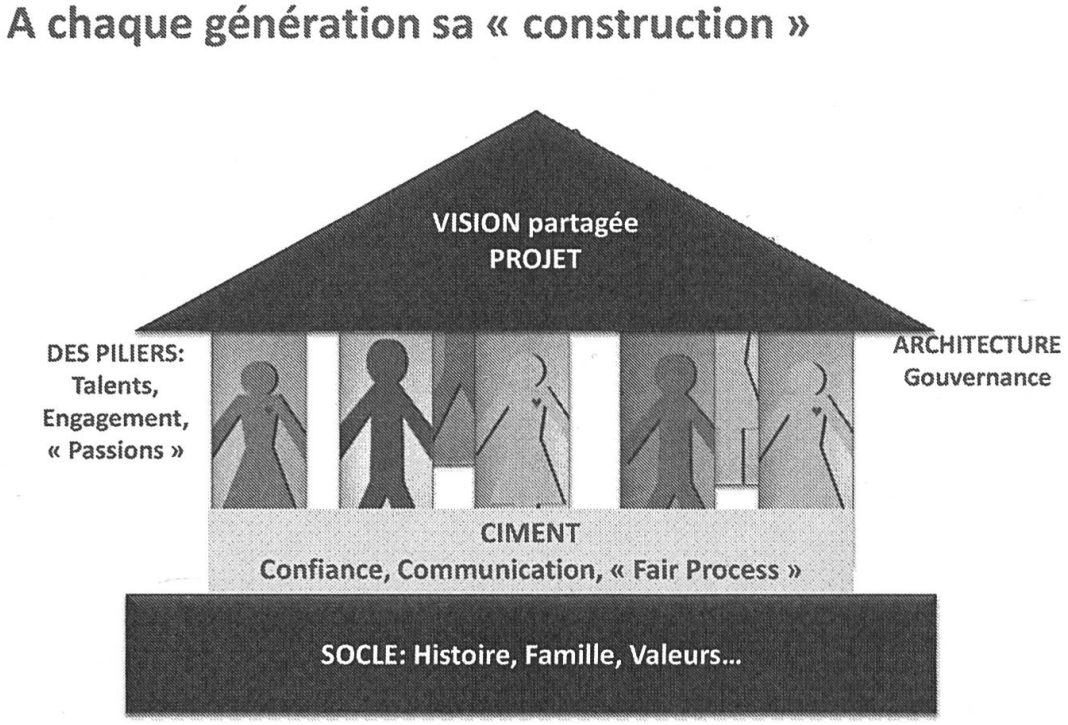


Illustration: A chaque génération sa construction

Source: INSEAD