

Sommaire

Note de l'éditeur	V
Préface	IX
Introduction	1
1 L'entreprise familiale	7
1.1 Les acteurs en France.....	8
1.2 L'identité des entreprises familiales.....	9
1.3 Les entreprises familiales françaises et allemandes.....	16
1.4 Le principe et l'intérêt des valorisations	26
1.5 Le dialogue difficile parents-enfants	30
1.6 Les défis complexes et comment déjouer la complexité.....	37
1.7 La mise en œuvre d'un comité stratégique	48
1.8 La culture d'entreprise.....	53
1.9 La responsabilité sociétale des entreprises.....	56
1.10 La démarche « Qualité »	60
1.11 Les risques en entreprise.....	62
1.12 L'intelligence économique	64
2 Le dirigeant	69
2.1 Le métier de dirigeant	69
2.2 La stratégie et l'avenir	76
2.3 Les conseils du dirigeant.....	78

2.4	Le rôle du directeur administratif et financier avec les dirigeants ..	80
2.5	Le plan de continuité du dirigeant	83
2.6	L'avenir du dirigeant et la transmission	85
2.7	Le rôle et la place du <i>coaching</i>	94
2.8	La formation du dirigeant	96
2.9	La sphère patrimoniale privée.....	108
2.10	La rémunération du dirigeant	114
2.11	L'affrontement des difficultés.....	116
3	Les actionnaires et la famille.....	121
3.1	L'organisation familiale	121
3.2	L' <i>affectio</i> familial	132
3.3	Le conseil de famille.....	134
3.4	Les administrateurs.....	136
3.5	L'animation d'un conseil d'administration	138
3.6	La transmission et le choix des organes de direction	140
3.7	La ou les gouvernances de famille et d'entreprise.....	143
3.8	Les dividendes	167
4	L'approche globale.....	173
4.1	Penser global	173
4.2	Les <i>business models</i>	177
4.3	La stratégie globale.....	182
4.4	La finance globale	188
4.5	Les outils dédiés à l'approche globale	203
4.6	Les effets de seuil ou de rupture.....	216
	Conclusion : le temps de l'entrepreneur familial et du monde.....	221
	Postface : complexité et globalité.....	229

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, imprévisibles, 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 émergés 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.