



## **Focus: « Les entreprises familiales et leurs spécificités de gouvernance » / 3 questions à Caroline Mathieu**

*Caroline Mathieu est la déléguée générale France du FBN (Family Business Network), premier réseau mondial de dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales, créé il y a 25 ans pour favoriser le développement et la pérennité des entreprises familiales. En France, le réseau organise environ 70 rencontres chaque année, il a également été partenaire des « Rencontres des Entreprises de Long Terme », organisées à Lyon, Bordeaux, Strasbourg, Lille, Nantes et Paris avec le groupe Express Roularta, le CIC et le syndicat ASMEP-ETI, et co-organisateur du séminaire « 24h des Nouvelles Générations ».*

*Caroline Mathieu a accepté pour aliath de nous donner un éclairage sur les spécificités de l'entreprise familiale, notamment en matière de gouvernance.*

### **Qu'est-ce qu'une entreprise familiale et en quoi se distingue-t-elle des autres entreprises ?**

L'entreprise familiale possède une définition officielle et très précise, élaborée en 2009 par la Commission Européenne, qui met en exergue quatre fondamentaux :

- La majorité des votes est détenue par le fondateur ou par ses descendants et/ou leurs conjoints,
- La majorité des votes peut être directe ou indirecte,
- Au moins un représentant de la famille est impliqué dans le management ou l'administration de l'entreprise,
- La famille ou leurs descendants possèdent au moins 26% des droits de vote de l'entreprise, si cette dernière est cotée.

Au FBN, la transmission et la pérennité de l'entreprise familiale sont fondamentales et tous nos ateliers, conférences, séminaires, échanges de bonnes pratiques entre membres tournent autour de ces questions. Aussi, nous avons ajouté pour nos adhérents un paramètre générationnel: l'entreprise doit avoir été transmise au moins une fois (ou s'il s'agit d'une première génération, être en cours de transmission à la 2<sup>ème</sup>).

Notre mission consiste aussi à mieux faire connaître ce modèle. En effet, peu de gens savent que les entreprises familiales constituent le modèle économique dominant dans le monde – environ 83% des entreprises en France et 95% aux Etats-Unis. C'est pourtant un modèle qui a fait ses preuves. Si pendant longtemps, l'entreprise familiale a été méconnue ou perçue de manière plutôt péjorative, la crise de 2008 a fait inverser la tendance. En effet, leurs spécificités de fonctionnement les rendent plus aptes à traverser et surmonter les difficultés économiques.

De façon générale, les entreprises familiales se distinguent par :

- La vision très long terme qui anime leur gouvernance. Il ne s'agit pas seulement d'établir un plan stratégique annuel ou quinquennal, la pérennité se mesure générations après générations.
- La frugalité et la prudence de leur gestion. Ce qui permet en période de crise de « rester coûte que coûte au-dessus de la ligne de flottaison ».
- Des processus décisionnels plus rapides, plus directs, par exemple lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques (croissance externe ou développement à l'international).
- Une grande cohérence autour de valeurs fortes et fondatrices, issues de la culture et tradition familiale.



Elles se distinguent également par la place occupée par l'humain dans l'entreprise et qui constitue un vrai enjeu de leur gouvernance.

### **En quoi l'humain occupe – t-il une place fondamentale dans la gouvernance des entreprises familiales ?**

L'humain occupe une place fondamentale dans la gouvernance des entreprises familiales car il est par essence au centre des choses ; « c'est le cœur du réacteur ». C'est comme un « noyau indissociable » et, quoi qu'il arrive, « la famille restera toujours la famille ».

Par ailleurs, la pérennité de l'entreprise est LA priorité.

Il est donc essentiel, et c'est notre mission au FBN, d'accompagner le dirigeant et les membres de la famille pour que chacun trouve son rôle et sa place dans les trois cercles qui composent l'entreprise familiale : le cercle de la famille, le cercle de l'entreprise et le cercle des actionnaires, afin qu'à chacune des étapes clés de la vie de l'entreprise, tout se déroule de la manière la plus concertée et harmonieuse qui soit.

Il réside un véritable enjeu de gouvernance derrière le maintien d'une bonne cohésion familiale qui conditionne le bon développement de l'entreprise. Il est donc essentiel de maintenir le dialogue, de rester vigilant et à l'écoute, de favoriser le dialogue intergénérationnel, de travailler à l'intégration et à la préparation des nouvelles générations, de se doter aussi d'instances qui permettent d'éviter que le « côté émotionnel » inhérent à la place si particulière de l'humain dans l'entreprise familiale s'invite à la table des débats de la gouvernance.

### **Selon vous, y a –t-il des spécificités des entreprises familiales françaises par rapport aux autres entreprises familiales dans le monde ?**

Si l'entreprise familiale est un modèle qui se retrouve partout dans le monde, avec les mêmes caractéristiques, quelles que soient la localisation, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise -et nos sommets internationaux illustrent parfaitement l'entente spontanée qui naît entre ces familles entrepreneuriales du monde entier- il existe bien des spécificités de l'entreprise familiale française. L'une d'elles notamment réside dans le faible taux de transmission (environ 10 à 15%) intrafamilial des entreprises, alors même que la volonté de transmettre est forte et dépasse les 60%.

Un faible taux de transmission qui distingue la France de pays comme l'Allemagne ou l'Italie, par exemple, dont le taux de transmission dépasse 50%, et qui constitue pour nous au FBN un vrai sujet de réflexion. En effet, si les particularités fiscales peuvent être évoquées, elles n'expliquent que partiellement une réalité qui englobe d'autres disciplines et des spécificités culturelles françaises. Au FBN, nous sommes conscients de ces impacts et de ces enjeux, et c'est la raison pour laquelle nous avons choisi ce sujet de recherche pour la prochaine publication de notre Conseil Scientifique afin de mieux en comprendre les raisons profondes.