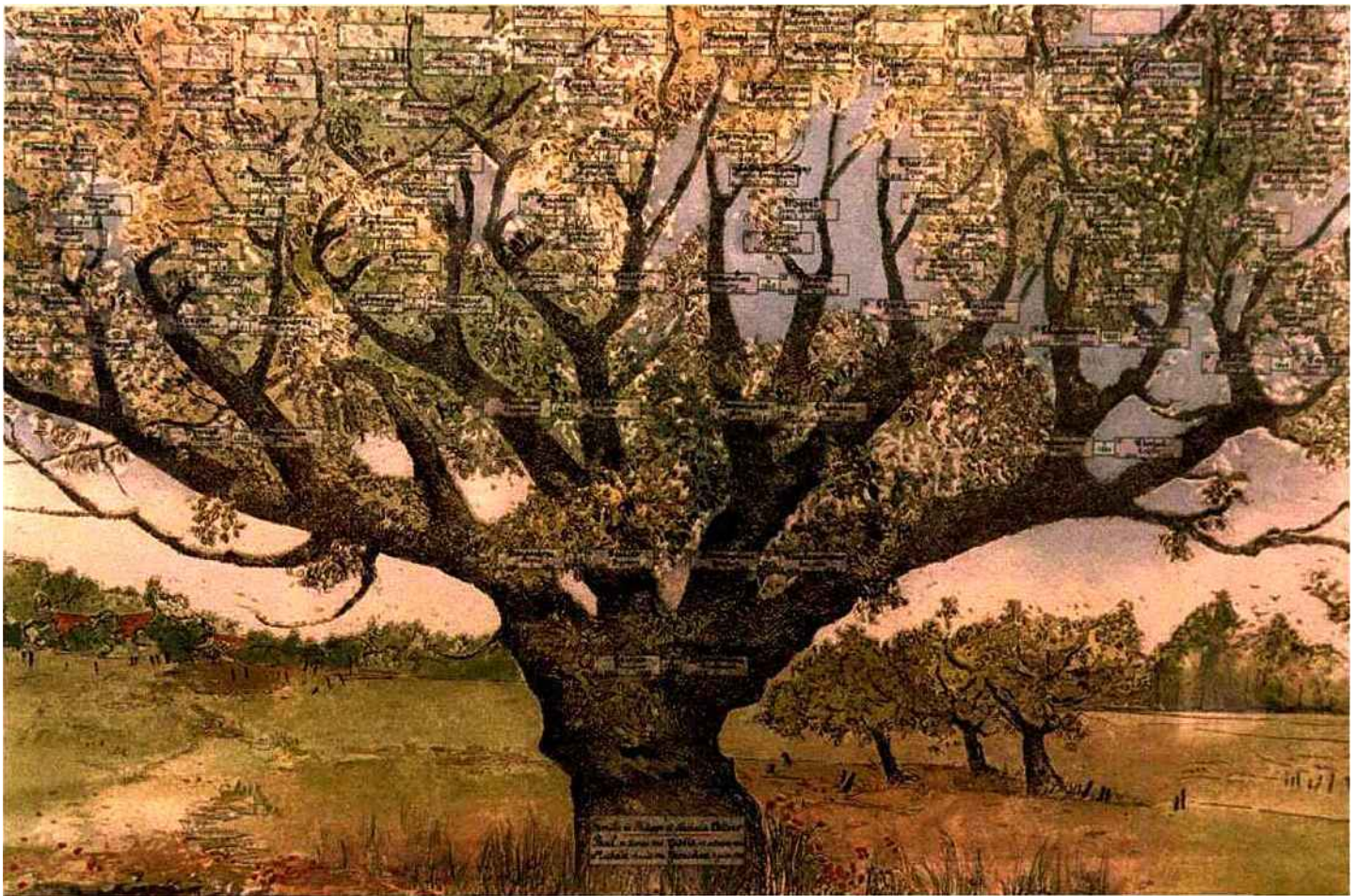




# L'envers du décor

A force de citer la solidité des fondamentaux du capitalisme familial à la française, on en oublie les failles. Celles-ci sont multiples



CAROLINE CASTETS

Pérennes, stables, porteuses de valeurs et de sens, ancrées dans l'humain et la durée... Les vertus des entreprises familiales ne sont plus à démontrer. Surtout depuis que la crise, en apportant la preuve de leur bonne résistance aux aléas du marché, a eu pour effet de les ériger en modèles de capitalisme raisonné. Au point que, à force de citer en exemple la solidité de leurs fondamentaux, on en oublie qu'elles comportent également des failles. Et surtout, que celles-ci découlent de cette spécificité même qui fait leur force et leur efficacité, à savoir : l'affectio societatis. Cet attachement individuel à un projet collectif, à un métier, à un "récit familial" ; ce vecteur de cohésion chez les actionnaires, de fidélité chez les salariés et de confiance chez les consommateurs. En un mot, cette part d'irrationnel qui, si elle constitue la première ressource du capitalisme familial, peut également, dans certains cas, se transformer en son principal handicap. Au point parfois de condamner certaines PME à une double peine : la première découlant des spécificités d'un modèle susceptible de les exposer à des risques accrus dans le domaine managérial, capitalistique et stratégique ; la seconde voulant que ces mêmes risques constituent, au final, autant de freins à leur croissance. Décryptage d'un modèle pas si vertueux que cela.

### Effet de taille

Professeur à l'EM-Lyon et directeur de l'Institut français de gouvernance des entreprises, Pierre-Yves Gomez\* confirme. Dès lors que la famille est moins unie ou que le contexte exige plus que de la bonne gestion, "tout ce qui était positif et constituait le ciment du modèle se transforme en vecteur de

risque pour l'entreprise".

Une vision qui, si elle contraste avec le discours officiel sur ces "entreprises modèles", pourrait expliquer certaines bizarreries à la française. A commencer par le fait que seule une infime part d'entreprises familiales le sont encore à la troisième génération (des études situant la proportion entre 5 et 15 %) et que, surtout, la France connaisse un tel déficit en ETI (entreprises de taille intermédiaire), leur nombre étant, selon l'Asmep, de 4 600 contre 10 500 en Grande Bretagne et 12 500 en Allemagne. Troublant, lorsque l'on sait que près de 80 % de nos PME sont, précisément, des entreprises familiales. De là à voir un lien de cause à effet entre leur nature capitalistique et leur relative incapacité à croître, il n'y a qu'un pas que certains professionnels de la gouvernance n'hésitent pas à franchir en évoquant un modèle potentiellement à risque dès lors que l'on parle managérial et gestion des talents.

### Seuil managérial

Responsable du Master gouvernance des entreprises familiales à l'ESC-Pau, Nathalie Darras-Barquisseau le reconnaît volontiers : "la vulnérabilité de ces entreprises au conflit familial" a un impact incontestable sur leur gestion des ressources humaines. Que ce soit lorsqu'il s'agit de licencier un membre de la famille, de recruter des talents extérieurs – car, interroge-t-elle, "comment attirer un bon numéro 2 quand celui-ci sait qu'il ne sera jamais numéro 1, la place étant naturellement

dévolue au fils de famille ?" –, ou, lorsqu'on y est parvenu, de les fidéliser alors que, note Xavier Gautier, conseiller indépendant en gouvernance, "un talent non-familial reste s'il peut exercer ce talent et, dans les entreprises familiales, cette réalité se heurte parfois à la volonté du patron de conserver la mainmise sur l'exécutif".

Autre point noir : les luttes d'influence qui, lorsqu'elles mixent relations hiérarchiques et liens de parenté, ont la capacité de transformer l'entreprise en zone de turbulences affectives et cette dimension humaine, d'ordinaire créatrice de valeur, en véritable facteur de risque. Au point, note Nathalie Darras-Barquisseau, "qu'un conflit familial peut mettre en danger l'entreprise". Ne serait-ce que parce que les décisions prises "ne seront pas forcément celles qui créeront le plus de valeur". Comme celle, courante, voulant que des membres de la famille soient maintenus à des postes stratégiques pour des raisons non pas de compétence mais de parenté et constituent ainsi un frein à l'émergence de talents extérieurs. Une "difficulté à gérer les compétences" et à en faire l'unique facteur de recrutement et de promotion qui explique également que nombre de dirigeants d'entreprises familiales hésitent encore à confier le pouvoir à des femmes – même lorsqu'il s'agit d'une fille ou d'une nièce – au risque, une fois encore, de favoriser les erreurs de casting.

### L'exercice centralisé du pouvoir

Parmi les facteurs expliquant ces difficultés récurrentes, le fait que la cohésion familiale, propre au modèle familial et à son fonctionnement, incite à un exercice centralisé du pouvoir peu compatible avec toute forme d'opposition et, par conséquent, source une fois encore d'exposition accrue au risque.

Dès lors que le contexte exige plus que de la bonne gestion, "tout ce qui était positif et constituait le ciment du modèle se transforme en vecteur de risque pour l'entreprise"

Consultante en gouvernance d'entreprise et administratrice indépendante de plusieurs entreprises familiales, Viviane Neiter confirme : "Le fait que, dans bien des cas, il n'existe pour ainsi dire pas de contre-pouvoirs peut fragiliser la société puisque cela implique qu'en matière de management, de stratégie, de gouvernance, il n'y a ni garde-fou ni transparence."

Une spécificité qui, ajoutée à une tendance naturelle à confondre intérêts privés et intérêts professionnels, pèse parfois lourdement sur la prise de décision, explique Viviane Neiter qui cite les cas d'une société dont le dirigeant avait licencié le directeur général non pas pour incompétence mais pour "faire monter son fils" et d'une autre dont "le patriarcat" avait refusé l'entrée d'investisseurs extérieurs "par peur de l'audit" et aussi, se souvient-elle, pour protéger son fils et assurer son accession au poste de numéro 1. "Ce qui s'est produit et n'a pas empêché le fils en question de recruter, dix ans plus tard, un DG extérieur parce qu'il avait conscience de ne pas être suffisamment compétent, alors que l'attitude de déni de son père avait fait perdre dix ans de croissance à l'entreprise", raconte Viviane Neiter qui voit dans ce type d'anecdote "une des raisons pour lesquelles certaines entreprises réalisent 20 millions de chiffre d'affaires quand elles devraient en faire dix fois plus". Facteur aggravant dans cette gestion du pouvoir, le fait que la France compte beaucoup de PDG, autrement

dit, favorise peu la séparation des fonctions présidentielle et exécutive. Ce qui contribue à placer les dirigeants d'entreprises familiales, déjà peu enclins au partage des responsabilités, dans une position de pouvoir total au sein de laquelle leurs décisions ne sont pas challengées.

Pour Viviane Neiter, aucun doute, c'est cette absence de transparence qui entretient le système. Elle qui rend possibles les décisions à l'affect autant que cette "stratégie de l'évitement" qui, dans bien des cas, permet de repousser celles qui dérangent. Xavier Gautier confirme. *"Une des principales failles du management familial tient à sa réticence à passer à l'acte dès lors qu'il s'agit de mener à bien une démarche de redressement, par des cessions ou fermetures de site, par des plans de licenciements."* Raison pour laquelle, selon lui, ces décisions nécessitent souvent trois ans de réflexion chez les PME familiales quand elles sont entérinées en trois mois chez les grands groupes... Une tendance au refus d'obstacle qui, cette fois encore, prend sa source dans l'affectio societatis. *"Dans ce ressort affectif qui freine les décisions dures, résume-t-il. Celles qui requièrent une part de renoncement ; de destruction de ce qui a été bâti."* Avec tout ce que cela implique, entre-temps, de perte de compétitivité et d'errements stratégiques.

### Le syndrome du bonzaï

Pour Pierre-Yves Gomez, le diagnostic est sans appel. L'essentiel de ces symptômes tient en une formule qui, à elle seule, résume les failles du capitalisme familial : *"difficultés chroniques de franchissement de seuil"*. Que celui-ci soit, encore une fois, de nature managériale, capitalistique ou stratégique.

*"Il est clair que les aspects positifs du modèle familial peuvent devenir des handicaps au moment du franchissement de seuil, explique-t-il. Le capitalisme familial est un capitalisme de l'engagement porté par la solidarité fa-*

*miliale mais quand les relations se tendent, la famille jusqu'alors vecteur de stabilité peut devenir un facteur d'instabilité."* Et les dissensions familiales des causes de dysfonctionnements opérationnels. Risque d'autant plus grand qu'on s'éloigne du fondateur ; de celui qui, poursuit Pierre-Yves Gomez, a généré "le récit familial". Là encore, rien à voir avec le hasard. *"C'est la forme sociologique du modèle qui veut cela, atteste-t-il. Plus la famille s'accroît, plus les intérêts divergent et les risques de dissensions augmentent, ce qui survient généralement à la troisième génération."*

Entre-temps, il est fréquent de voir l'atout de la cohésion et du long terme dégénérer en instinct de conservation en incitant la famille à privilégier les orientations stratégiques les plus à même, non pas de créer de la croissance, mais de préserver le patrimoine.

Pour l'avoir souvent rencontrée, Viviane Neiter connaît bien cette tendance propre aux sociétés familiales qui pousse souvent leurs dirigeants – surtout lorsque ceux-ci sont de l'ancienne génération – *"à traiter l'entreprise en propriété plus qu'en projet économique"*. *"Cette propension à se situer dans la préservation plus que dans la construction, contraire à l'esprit entrepreneurial, passe par une peur souvent irrationnelle de perdre le pouvoir, explique-t-elle. Et donc, de consentir à certains investissements, d'ouvrir le capital à des étrangers, voire de s'aventurer hors des frontières."* En un mot, de sortir du cadre maîtrisé - celui du clan, du terroir, ou du métier - pour préserver le patrimoine. Même si cela implique de freiner la croissance en multipliant les plafonds de verre, jusqu'à développer un syndrome du bonzaï. Sclérosant mais sécurisant. Viviane Neiter résume. *"Il manque souvent à ces entreprises un esprit transversal, une capacité à prendre en compte l'activité dans son ensemble au lieu d'orienter toutes les décisions en fonction du seul intérêt patrimonial."* A commencer par celle qui consiste, à

un moment donné, à accepter de passer la main. Une nécessité là encore contraire à l'instinct de conservation à l'œuvre dans nombre d'organisations familiales et en butte avec la "stratégie d'enracinement" fréquemment déployée par des dirigeants qui, bien souvent, perçoivent le simple fait de parler de succession comme une atteinte à leur pouvoir. Et qui, le moment venu, éprouvent des difficultés à céder la place ou, lorsqu'ils y consentent, à la céder à la personne la plus adéquate dès lors que celle-ci ne fait pas partie du cercle familial ou ne correspond à ses critères, comme ce qui fut le cas pour Lacoste dont le président-fondateur refusait de transmettre à sa fille et dont le capital, aujourd'hui, n'est plus français.

*"Tout cela débouche sur de la précipitation et de l'improvisation qui peuvent mettre l'entreprise en péril, confirme Viviane Neiter. Voire, causer sa perte."* D'autant plus qu'aux freins psychologiques s'ajoute une fiscalité peu incitative. *"En Allemagne, si on garde 80 % de l'effectif et que le capital reste majoritairement familial pendant une durée de huit ans, il n'y a pas de frais de succession, rappelle Xavier Gautier. Chez nous, ils sont tellement élevés qu'ils peuvent emmener à la vente d'une partie de l'activité."* De quoi inciter nombre de dirigeants à jouer les prolongations, en effet.

### Seuil capitalistique

Autre effet de seuil sur lequel l'entreprise familiale a tendance à buter : celui de l'augmentation de capital. Cette fois encore, ni surprise ni ha-

**Une des principales failles du management familial tient à sa réticence à passer à l'acte dès lors qu'il s'agit de mener à bien une démarche de redressement, par des cessions ou fermetures de site, par des plans de licenciements"**

**“En Allemagne, si on garde 80 % de l’effectif et que le capital reste majoritairement familial pendant une durée de huit ans, il n’y a pas de frais de succession. Chez nous, ils sont tellement élevés qu’ils peuvent emmener à la vente d’une partie de l’activité.”**

sard, les blocages à l’œuvre sont clairement identifiés. “*Vient un moment où, pour financer sa croissance, l’entreprise a besoin de fonds extérieurs, résume Pierre-Yves Gomez ; ce qui, pour la famille, signifie être diluée, voire devenir minoritaire et, dans les deux cas, s’exposer au risque d’une perte de contrôle.*” Perspective souvent jugée rédhitoire et expliquant que nombre de familles s’opposent à l’entrée au capital de toute personne extérieure. Même si celle-ci devait rester minoritaire. Et surtout si celle-ci est un fonds à court terme, naturellement motivé par la perspective d’un retour sur investissement alors que la famille l’est davantage par le projet industriel. Ce qui, atteste Xavier Gautier, “*créé une forme d’incompatibilité de logique et de culture*”. Sauf avec le Family Equity, un mécanisme financier permettant à une entreprise familiale de prendre une participation dans une autre entreprise familiale, ceci dans un état d’esprit plus conforme aux attendus du milieu. De quoi atténuer les effets néfastes de cette résistance naturelle aux “non-membres”, mais pas les éradiquer ; raison pour laquelle une écrasante majorité de PME françaises se heurtent au plafond de verre du financement et n’accèdent jamais au statut d’ETI. Sur ce point, Vivianne

Neiter est formelle : “*Beaucoup de PME familiales connaîtraient une croissance à la fois beaucoup plus forte et beaucoup plus rapide si elles acceptaient d’ouvrir leur capital.*”Voire, de rentrer en Bourse. Ce à quoi beaucoup préfèrent renoncer puisque, une fois encore, “*cela reviendrait à prendre le risque que d’autres participent aux décisions*”.

Reste que cette tendance à verrouiller le capital ne s’explique pas uniquement par une volonté de garder la mainmise sur les destinées de l’entreprise mais aussi, rappelle Pierre-Yves Gomez, par une certaine rationalité économique. “*Pour beaucoup, rester dans le capital pour y être minoritaire ne présente pas d’intérêt, explique-t-il. S’il n’existe plus de projet familial, pourquoi garder des fonds propres bloqués dans l’entreprise qui, dans la plupart des cas, ne verse pour ainsi dire pas de dividende ?*” Une logique qui explique que, dans bien des cas, les franchissements de seuil s’accompagnent, tout simplement, de basculement du modèle, “*l’entreprise gagnant alors en flexibilité et en capacité de financement ce qu’elle perd en fidélité et en pérennité*”, résume Pierre-Yves Gomez.

### Antidotes

Seul antidote à cette fatalité, le fait de circonscrire les risques liés au modèle familial en professionnalisant son mode de gouvernance.

D’abord en plaçant la question de la compétence au cœur du fonctionnement organisationnel afin, résume Xavier Gautier, “*quel accès au pouvoir ne soit plus considéré comme coulant de source*”. Ce à quoi s’emploient déjà nombre d’entreprises familiales en se dotant de chartes leur permettant de stipuler des règles strictes - de recrutement, de promotion, de séparation... - et ainsi de limiter le risque opérationnel lié aux passe-droits. Ensuite en renonçant à une forme “d’ar-

tisanat managérial” persistante dans nombre d’entreprises familiales.

Déléguée générale du Family Business Network France, Diane de Ferron explique : “*Nombreuses sont les entreprises qui mélangent opérationnel, actionnarial et familial alors qu’une gestion efficace exige d’étanchéifier ces trois espaces qui, dans le cadre du capitalisme familial, interagissent les uns sur les autres. La gouvernance sert à cela : c’est un outil d’organisation qui permet d’éviter la tentation du mélange des genres.*” Et au final, d’immuniser l’entreprise contre les effets pervers de l’affectio societatis.

D’où le rôle d’associations comme le Family Business Network France qui, en aidant les entreprises familiales à organiser leur gouvernance, les emmènent à accepter la nécessité d’une détection de talents au sein de la famille, d’une succession planifiée, de recrutements soumis à des critères objectifs, etc. Autrement dit, d’une “*mise à distance de l’aspect émotionnel propre à leur modèle afin que celui-ci ne constitue plus un frein à la croissance*”. Pour y parvenir, l’association organise formations et ateliers sur des thèmes allant de la place des “*pièces rapportées*” dans l’actionnariat, au “*protocole familial*” permettant à l’entreprise de formaliser son mode de fonctionnement en passant par l’élaboration de projets collectifs type fondation, etc. Quel que soit le sujet abordé, l’idée reste la même : professionnaliser l’actionnariat autant que l’exécutif en rompant avec cette forme d’artisanat voulant que, résume Diane de Ferron, “*certaines orientations stratégiques puissent encore se décider le dimanche à table ! Alors que, si l’on introduit une dose de rigueur opérationnelle dans l’organisation, alors le système peut rester vertueux*”. Et le modèle, conforme à sa réputation de premier de la classe.

\*Pierre-Yves Gomez, auteur de *La République des actionnaires, aux éditions Syros.*



“Les aspects positifs du modèle familial peuvent devenir des handicaps au moment du franchissement de seuil, explique Pierre-Yves Gomez, directeur de l’Institut français de gouvernance des entreprises.

“La gouvernance sert à cela :  
c’est un outil d’organisation  
qui permet d’éviter la tenta-  
tion du mélange des genres”