



L'entreprise familiale n'a pas dit son dernier mot!

□□□

Elle peut vivre et prospérer dans sa niche si elle adopte les règles de gouvernance adéquates. Mais elle ne peut échapper aux règles minimales de transparence. Ce genre de structure est en mesure de se défendre face aux entreprises technocratiques, voire actionnariales.

Entretien avec Pierre Yves Gomez, directeur de l'Institut français du gouvernement d'entreprise.

- L'Economiste: L'évolution du gouvernement d'entreprise patrimonial vers la gouvernance technocratique puis actionnariale est-elle inéluctable?

- Pierre Yves Gomez: C'est difficile d'utiliser le mot inéluctable. L'entreprise peut toujours choisir de rester petite avec un mode de gouvernance entrepreneurial adéquat qui fonctionne.

- Mais dans le contexte actuel, peut-elle se permettre de rester petite durablement?

- C'est toujours possible à condition d'ajuster sa stratégie à ses choix. Si son choix est de rester petite dans une niche face à peu d'acteurs de taille similaire, la gouvernance patrimoniale peut fonctionner sur la durée.

En revanche, si l'entité est confrontée à de grandes entités de taille mondiale, elle est obligée de prendre en compte le modèle de gouvernance dominant. Son développement est donc inéluctable et l'évolution de son mode de gouvernance aussi.

- Inversement, l'entreprise peut-elle sauter des étapes?

- Le phénomène start-up en est l'illustration parfaite. Ces jeunes entités sont entrées d'emblée sur le marché financier dans les années 85-90, en adop-



Pierre Yves Gomez, directeur de l'Institut français du gouvernement d'entreprise, «il est possible de réformer le modèle entrepreneurial pour le rendre plus efficace, sans pour autant le renier. Il en est de même pour les modèles familial et technocratique. Réformer n'est pas forcément transformer» (Ph. Cherkaoui)

réflexion et approfondissement de la recherche.

Pour la réforme de l'économie publique par exemple, cela pourrait consister à réintroduire de l'entrepreneurial en inventant des sociétés mixtes où une partie du capital est possédée par le dirigeant. Cela pourrait donner naissance à des modèles innovants.

- Qu'est-ce qui est le plus délicat à gérer lors du passage d'un modèle à un autre?

- C'est la modification du périmètre du pouvoir du dirigeant. Si les pouvoirs publics n'interviennent pas, cela n'évolue pas naturellement.

Les pouvoirs peuvent contribuer à cette mue en imposant les départs à la retraite, en limitant le nombre de mandats successifs... Ces mesures obligent les entreprises à renouveler leur

population.

Sinon, spontanément, il est rare qu'un dirigeant cède spontanément une parcelle de son pouvoir.

- Le Maroc a-t-il intérêt à entretenir les 3 modèles à la fois?

- Il ne peut pas faire autrement. Il aura les 3 modèles de façon concomitante.

Certes, il doit combattre l'archaïsme. Il a donc intérêt à développer le meilleur de chaque modèle. Il est possible de réformer le modèle entrepreneurial pour le rendre plus efficace, sans pour autant le renier. Il en est de même pour les modèles familial et technocratique. Réformer n'est pas forcément transformer.

- L'idéologie dominante actuellement est que les jours de l'entreprise familiale sont comptés. Pour survivre, elle doit se transformer et non pas se réformer...

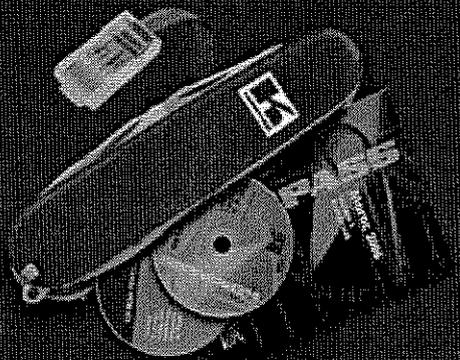
- Bien sûr que non, c'est l'objet de toute ma démonstration. Il est évident que l'entreprise familiale sera de plus en plus exposée à des pressions qui peuvent l'inciter à se transformer. Mais c'est avant tout un choix de stratégie d'évolution. En revanche, il faut certainement qu'elle se réforme en étant plus transparente.

En clair, le modèle de gouvernance familial peut parfaitement fonctionner s'il se soumet aux règles de transparence.

Et dans ce domaine, l'influence du modèle actionnarial sur l'ensemble des modèles est tel qu'elle sera obligée de s'aligner sur ses règles. Mais rien n'empêche les différents modèles de cohabiter. □

Propos recueillis par Mouna KABLY

Rentabiliser votre communication ?



Le multimédia, votre solution !

Méitez en valeur votre entreprise avec ses réalisations, son savoir-faire, ses atouts sur l'ensemble de ses supports : papier, CD rom, Internet.
Tous les professionnels qui cherchent des infos doivent vous trouver !

Contactez-nous au **022 777 100**



Gouvernement d'entreprise

Pas de modèle unique idéal

• A chaque type de structure, sa gouvernance

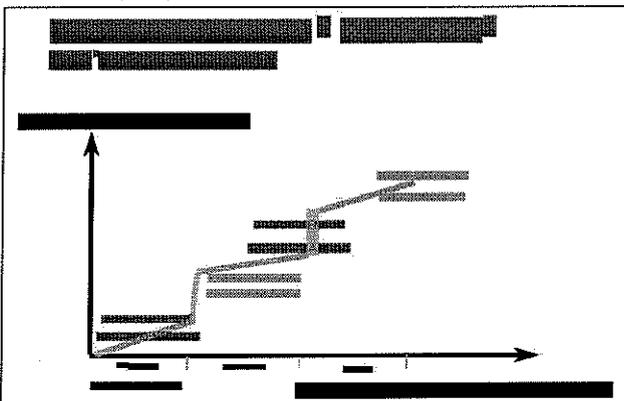
• Priorité à la cohérence

• Transparence et contrôle pour tous

EXISTE-t-il un bon modèle de gouvernance en soi? Assurément, non. Il existe un modèle de bonne gouvernance pour chaque type de structure. Et l'entreprise, qu'elle soit familiale, technocratique ou actionariale, peut assurer sa pérennité en appliquant le système de gouvernance qui lui convient. «La bonne gouvernance est relative au modèle choisi», affirme Pierre-Yves Gomez, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises (IFGE)⁽¹⁾.

Le constat est simple: Même dans les pays occidentaux où le capitalisme est très développé, les entreprises patrimoniales ont leur place dans le tissu économique.

«Ces PME assurent leur pérennité en ajustant leur stratégie au modèle de gouvernement d'entreprise qui leur correspond. Cet effet de diffusion se généralise et l'interdépendance entre les entités se renforce. Cet effet de diffusion est d'ailleurs amplifié par la globalisation.



L'essentiel est d'être cohérent». Certes, le modèle dominant est l'entreprise actionariale (cotée en Bourse) et l'effet de diffusion joue sur l'ensemble du tissu. Et pour cause, le financement via la Bourse

De ce fait, la majorité des PME locales et étrangères est influencée par les règles du modèle actionnaire. Mais pour autant, les petites entreprises peuvent vivre, prospérer dans leur niche sans éprouver le besoin

de renier leur origine mais à condition de préserver leur cohérence. Cependant, il ne faut pas nier la réalité: la globalisation incite, à terme, les PME à grandir, à perfectionner leur mode de production, à conquérir de nouveaux marchés.

La mutation vers le modèle technocratique puis actionnaire peut alors devenir incontournable. La pérennité de l'entreprise et des emplois en dépend. «Concrètement, la complexité de la structure se traduit par l'explosion du nombre d'informations à traiter pour survivre. Son système de gouvernance doit suivre la même tendance». Cependant, elle reste libre de conserver son système initial, familial ou technocratique, pour garder un mode de gouvernance simple, au risque de rater de nouvelles opportunités de croissance. □

Mouna KABLY

(1) Lors de la conférence-débat organisée le 27 mai à Casablanca par la Commission éthique et bonne gouvernance de la CGEM, avec l'appui du CIPE et de la Fondation CGEM pour l'entreprise sur le thème «Evolutions du gouvernement d'entreprise: les entreprises patrimoniales sont-elles épargnées?».