

SPECIAL ENTREPRISES FAMILIALES

MARDI 4 FÉVRIER 2014

// LESECHOS.FR

PANORAMA // Gérer une entreprise familiale suppose des règles claires, pour l'actionnariat et le management, et de rester ouvert sur l'extérieur. Tour d'horizon, à l'occasion des Chênes, trophée de l'entreprise familiale 2014.

Le family business repense sa gouvernance

L'individu, la famille, l'entreprise. Trois univers qui ne font qu'un pour nombre de dirigeants d'entreprises familiales : « *un cauchemar !* », avoue un brillant trentenaire, actuellement pressenti pour reprendre la direction de l'entreprise linière fondée par son arrière-grand-père. Là, comme dans la majorité des cas, on est plus près de l'univers impitoyable de Dallas que de la famille modèle des publicités Ralph Lauren... A tel point que, aujourd'hui, le brillant trentenaire est loin d'être sûr de vouloir relever le défi.

Le problème ? Ce n'est ni l'entreprise ni le marché. Mais la famille et, surtout, le mélange des sphères : les conseils d'administration qui ressemblent à un mariage de province, rassemblant vieilles tantes incompétentes et petits-cousins prétentieux. Tout comme les festivités de Noël qui virent à l'aigre parce que certains ont

abordé la stratégie de développement à l'international, entre la poire et le fromage. Cela peut faire sourire... Mais beaucoup d'entreprises familiales y ont laissé leur peau. « *Une entreprise familiale peut mourir de bien des façons. Les trois les plus fréquentes ? Lorsque le dirigeant n'est pas compétent, que les actionnaires se battent – et qu'alors les décisions ne sont prises qu'à contre-courant ou à l'affect – ou, enfin, que l'encadrement est saturé par des membres de la famille* », estime Patrick Daher, président de l'entreprise familiale du même nom fondée par son arrière-grand-père.

Organiser la famille

La solution ? « *Organiser la famille de façon à ce qu'elle n'intervienne pas directement dans l'entreprise : c'est le principe même de la gouvernance dans l'entreprise familiale* », résume Luc Darbonne, le président du FBN

(Family Business Network) France. La principale caractéristique de la gouvernance d'une entreprise familiale tient à son double niveau. A la gouvernance « classique » de l'entreprise s'ajoute une gouvernance « familiale » : dotée d'instances spécifiques, elle regroupe les actionnaires familiaux, mais aussi des membres de la famille qui ne sont pas nécessairement actionnaires (lire graphique ci-contre).

En pratique ? « *Il n'est jamais trop tôt pour y penser. Ce n'est pas une question de taille mais de moment. La gouvernance doit s'organiser dès lors que le fondateur renonce à une cession hors de la famille et qu'il lui faut organiser sa transmission : dès qu'il y a plus d'un candidat possible, c'est potentiellement la zizanie. Il faut donc organiser les trois pouvoirs de la propriété, du contrôle et l'exécutif. Avec la complexité supplémentaire introduite par la dimen-*

sion familiale », explique Christophe Saubiez, associé chez Deloitte.

Si tous les modèles sont possibles, quelques lignes de force se dégagent. Pour commencer, la nécessité de poser des règles claires, connues de tous, que ce soit à travers une charte familiale, des statuts ou d'autres textes. Certains choisiront d'impliquer la famille dans la gestion. D'autres ne voudront pas la voir franchir le seuil de l'entreprise. Mais quelle que soit la donne, il est essentiel qu'elle soit officielle. Deuxième axe majeur, l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur, à travers des conseils ou des administrateurs indépendants, qui peuvent être présents au conseil d'administration et/ou dans des comités spécifiques, de « transition », comme chez Darégat, de « rémunération » ou encore de « sélection », comme par exemple dans le groupe Viellard. « *Ces professionnels extérieurs à la famille défendent l'entreprise et limitent les aspects émotionnels* », souligne Denis Kibler, membre de l'Apia (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés). Enfin, l'implication des jeunes générations dans la vie de la famille et de l'entreprise apparaît comme l'un des points essentiels pour préparer l'avenir. L'objectif est de créer un « affectio societatis » alors que, nécessairement, les liens du sang seront amenés à se détendre au fil du temps et de l'élargissement de la famille.

Autant de règles qui ont pour objectif d'empêcher que la famille ne puisse nuire à l'entreprise. Et que trop de dirigeants d'entreprise ne crient : « *Famille, je vous hais !* »

— **Cécile Desjardins**

Des administrateurs indépendants de plus en plus présents

« *Les dirigeants d'entreprises familiales de taille moyenne ont longtemps pensé que la gouvernance était affaire de très grandes entreprises. Beaucoup estiment encore que le recours à des administrateurs indépendants n'est pas pour eux : ils ne voient pas l'apport que cela peut représenter, en termes de compétences mais aussi de soutien face à leur solitude de dirigeant ou bien en termes d'apaisement et de retenue, pour éviter les affrontements au sein de la famille. Heureusement, la situation commence à évoluer et l'on voit de plus en plus de bonnes pratiques en la matière. Un œil extérieur est d'autant plus important dans une petite structure que le dirigeant y est très seul. Dans un grand groupe, il a des garde-fous, des conseils et des compétences variées qu'une entreprise « moyenne » – ce qui signifie*

en général quelque mille fois plus petite – ne peut pas avoir. L'administrateur indépendant peut, justement, apporter une nouvelle sécurité et challenger le dirigeant dans ses décisions : il est là pour vérifier, questionner, s'assurer que l'entreprise agit conformément à la loi, à ses statuts et à sa pérennité. En termes de coût, il faut compter autour de 1.000 euros la journée, soit entre 10.000 et 15.000 euros par an pour un travail sérieux... Sans oublier le temps que le dirigeant devra lui consacrer. A l'administrateur de démontrer que son apport à l'entreprise mérite cet investissement. »

Denis Kibler, ancien dirigeant d'entreprise, administrateur indépendant, membre de l'Apia (Administrateurs professionnels indépendants associés).

TRANSPORT

Comment l'indivision a failli avoir raison du groupe Caille

BERTRAND CAILLE GROUPE CAILLE

On peut dire que la société familiale de transport Caille aura eu chaud : après avoir survécu à bien des mésaventures pendant près de cent quarante ans, elle a failli être vendue à l'extérieur... par défaut de gouvernance ! C'est que le patriarche, Charles Caille, à la tête de l'entreprise depuis la fin de la Pre-



« *Caille est une entreprise familiale depuis longtemps, mais elle peut aussi évoluer vers d'autres types d'actionnariat.* »

mière Guerre mondiale, avait des principes. Parmi eux, celui de « *ne privilégier aucun de ses enfants* ».

Lorsqu'il décède en 1981, il laisse derrière lui une inextricable indi-

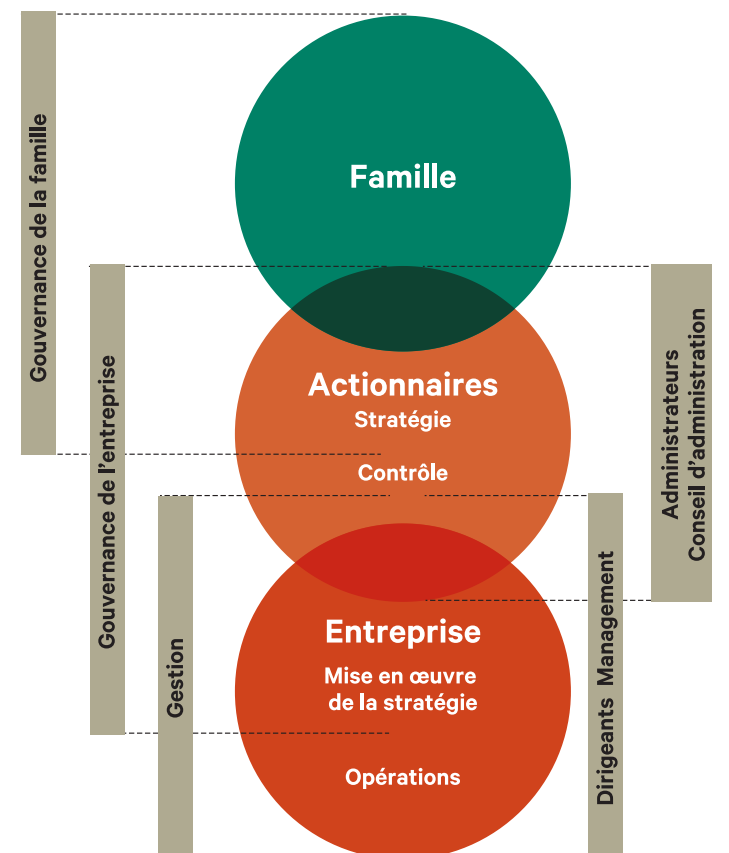
vision : la gestion quotidienne est soumise à l'approbation d'un conseil d'administration constitué de membres de la famille peu au fait de la vie d'une PME. Et de ses contraintes. A la fin des années 1980, la décision est prise de céder l'entreprise, mais, sans acheteur, la situation se prolonge. Et, progressivement, les relations se tendent entre la famille et celui des petits-enfants qui a pris la direction, Bertrand. A tel point que ce dernier décide en 1998 de jeter l'éponge. « *J'ai annoncé ma volonté de laisser la place : soit à un autre membre de la famille, soit à un manager extérieur* », explique-t-il. Mais, une nouvelle fois, les candidats sont rares... « *Comme il n'y avait personne pour me remplacer, mes oncles et tantes m'ont finalement proposé, en 1999, de racheter la structure !* », indique Bertrand Caille.

Malgré les risques, le dirigeant et son épouse décident de se lancer

dans l'aventure. Ils empruntent à titre personnel et créent un holding pour reprendre l'entreprise familiale en LBO. « *Nous avons scindé la structure initiale en plusieurs sociétés indépendantes. Le holding a progressivement récupéré un certain nombre de fonctions support – achats, RH, comptabilité, etc.* », détaille le dirigeant, qui détient aujourd'hui avec son épouse 80 % du capital. Près de quinze ans plus tard, il juge que « *la gestion d'une PME est presque un sacerdoce* ».

Mais il « *ne regrette rien, malgré les difficultés et les épreuves* ». Et il a bien conscience que, d'ici de cinq à six ans, il sera déjà temps de réfléchir à l'avenir. « *Mes enfants ne rejoindront l'entreprise que s'ils le veulent vraiment. Caille est une entreprise familiale depuis longtemps, de par son histoire, mais elle peut aussi évoluer vers d'autres types d'actionnariat. L'essentiel est d'abord sa pérennité !* » — **C. De.**

Une organisation à trois niveaux



* LES ÉCHOS * / SOURCE : « LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES », FBN FRANCE

AGROALIMENTAIRE

Un fauteuil pour deux à la Ferme de Gally



DOMINIQUE ET XAVIER LAUREAU LA FERME DE GALLY

Ils ont la main verte, mais aussi le sens des affaires. Agriculteurs et jardiniers depuis le XVIII^e siècle, les Laureau ont progressivement étendu les activités de la Ferme de Gally – agriculture, horticulture, jardinerie, etc. –, au point d'employer aujourd'hui 500 personnes, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 millions d'euros. Le principe de gouvernance est simple : tout est organisé autour des deux frères, Dominique et Xavier Laureau, actionnaires et dirigeants de la structure, qui ont rejoint l'entreprise familiale respectivement en 1981 et 1987. « *Nous décidons tout à deux. Comme nous partageons le capital à 50/50, le principe est que nous devons être d'accord, sinon nous ne faisons pas* », résume Dominique Laureau, cogérant.

Depuis une dizaine d'années, le management opérationnel de certaines structures du groupe a été confié à des personnes extérieures à la famille. Mais cela ne s'est pas fait sans heurts. « *Les premiers directeurs généraux que nous avons embauchés ont un peu essuyé les plâtres. Nous avons eu du mal à déléguer : c'est un syndrome de PME, les délégations importantes sont difficiles car il*

faut apprendre à ne plus gérer les détails. C'est plus facile dans les métiers techniques, comme les ressources humaines ou la direction financière », admet Dominique Laureau. D'autant que les deux frères reconnaissent avoir parfois du mal à intégrer des personnes extérieures à leur binôme... tant ils sont sur la même longueur d'onde par leur histoire et leurs références communes ainsi que par leur convergence de vues.

Savoir évoluer

Toutefois, depuis quelques années, ils font des efforts. « *Depuis maintenant huit ans, nous avons pris l'habitude d'un rendez-vous trimestriel avec une personne extérieure à l'entreprise. Cela nous aide à prendre du recul et à aligner nos points de vue. Nous revenons alors à l'essentiel : ce qui est bon pour le groupe, au-delà de nos envies, de nos réflexes ou de nos prismes individuels. C'est un moment important et une respiration dans notre vie de dirigeants* », ajoute Dominique Laureau, qui échange beaucoup, également, avec des amis dirigeants. Mais, si l'autarcie sied aujourd'hui aux Laureau, ils savent d'ores et déjà que leurs principes de gouvernance seront, sans aucun doute, appelés à évoluer, « *pour peut-être intégrer les futures générations* ». — **C. De.**