

Comment conserver son ADN familial tout en grandissant rapidement ?

Une croissance rapide peut être synonyme de perte de votre identité familiale. Un dirigeant qui s'est développé à l'étranger et qui est entré sur de nouveaux marchés peut avoir l'impression de perdre l'ADN de sa société. Des moyens pourtant existent pour éviter cet écueil. ● PAR FRÉDÉRIC THÉRIN

C'est une équation difficile à résoudre. Tout dirigeant cherche à faire croître et embellir son entreprise. Certains se développent sur de nouveaux marchés ou ouvrent des filiales à l'étranger. D'autres rachètent des concurrents directs ou des sociétés qui leur permettront de diversifier leurs activités. Les groupes familiaux n'échappent pas à cette logique. Mais en grandissant, une compagnie patrimoniale ne risque-t-elle pas de perdre son « âme » ? Réactivité, transmissions des valeurs, proximité avec les salariés, décisions prises d'un commun accord par l'ensemble du noyau restreint d'actionnaires... Toutes ces particularités de « l'ADN familial » peuvent-elles disparaître lorsqu'une entreprise commence à atteindre une certaine taille critique ? Ce danger ne doit pas être pris à la légère.

Les dirigeants « doivent avoir la volonté farouche et chevillée au corps de conserver leur vision familiale sans pour autant être consanguin et passéiste », conseille Daniel Corfmat, le président de l'Association des Dirigeants et Administrateurs d'Entreprise (ADAE). *Il faut avoir une vision et garder un certain recul pour ne pas perdre son ADN familial.* » Pour parvenir à « sauvegarder l'essentiel », encore faut-il connaître ses spécificités et définir les valeurs sur lesquelles la société a bâti ses fondations... Une famille doit aussi prendre garde d'affirmer sa présence pour ne pas être oubliée. Un pouvoir s'incarne pour être reconnu. Pour éviter de voir ses actionnaires familiaux se désintéresser de l'entreprise qu'ils possèdent, les dirigeants aux manettes doivent en outre s'assurer de les impliquer davantage en leur rappelant notamment les valeurs développées par leurs aïeux. Rester réactif est un autre défi à relever quand on grandit rapidement. Mais chercher à conserver son ADN n'est pas synonyme d'immobilisme. Bien au contraire...

Connais-toi toi-même...

Qui suis-je, d'où viens-je et où vais-je ? Ces questions, les dirigeants de compagnies familiales se les posent rarement. Accaparés par leurs soucis quotidiens, débordés par la gestion de leurs affaires, ils ne prennent pas le temps de prendre du recul pour mieux se connaître et définir les valeurs qui les caractérisent. Ce travail d'introspection est pourtant nécessaire surtout lorsque l'entreprise commence à se développer rapidement. *« Il est important d'assumer sa culture et de prendre du recul sur son histoire afin de trouver les spécificités qui définissent votre société, »* juge François Enius, un conseiller stratégique de dirigeants qui vient de publier aux éditions Afnor un ouvrage intitulé *Culture d'entreprise, des racines et des hommes. Quels sont les moments qui ont forgé votre culture ? Comment prenez-vous des décisions ? Tout ce travail doit être résumé en deux ou trois mots que vous devrez faire connaître au plus grand nombre.* » Ce travail d'analyse est utile, pour ne pas dire obligatoire. *« Il est important de se rassembler autour de cinq ou six valeurs qui devront ensuite être incarnées par les dirigeants »,* souligne Romain Chevillard, manager chez Deloitte Family. *« Ces valeurs peuvent préciser le rapport de la famille à l'argent et au profit, »* surenchérit Christophe Saubiez, le responsable de Deloitte Family. *Nous travaillons par exemple avec une maison de campagne qui souhaite rester très attachée à sa région et qui a décidé en conséquence de ne jamais planter de vignes à l'étranger comme certains ont pu le faire.* »

Une présence s'impose...

Pour garder son ADN, une société patrimoniale ne doit pas l'être uniquement par son statut. *« Le président doit être issu de la famille car il est le ga-*

rant ultime des valeurs de l'entreprise», pense Daniel Corfmat. Bruno Bizalio ne dit rien d'autre. « Un membre de la famille au minimum doit rester dans les instances dirigeantes de la compagnie car il est le garant de la continuité familiale et des valeurs de la société, confirme le président de l'association Entreprise Familiale Centenaire (EFC). La sauvegarde de l'ADN passe par cette présence. » Siéger au conseil d'administration ne représente toutefois pas une fin en soi. « Le groupe doit être incarné par son patron, résume Bernard Logié, le fondateur de l'association Eponymes. Patrick Ricard passait six mois par an dans des avions pour voir ses collaborateurs. » « La famille est celle qui porte la culture de l'entreprise, précise François Enius. Elle doit donc porter la bonne parole auprès des salariés. » Lorsque le groupe devient trop gros avec des filiales aux quatre coins du monde, le « clan » doit « trouver des relais pour faire passer ces messages, note Gérard Lipovitch, le secrétaire général des Hénokiens, l'association des compagnies familiales bicentenaires (voir encadré). Cela peut être des employés ou des documents comme une charte. » La force de l'écrit ne doit pas être minimisée. « Pour faire partager son histoire et ses valeurs au sein de la société, l'impact du récit est important, explique Valérie Tandeau de Marsac, la fondatrice du cabinet VTM Conseil FamilyBusinessLaw. Il insuffle une énergie créatrice dans l'entreprise. »

Garder le patronyme, un acte fédérateur

Une autre manière plutôt simple permet de sauvegarder son « ADN ». « Lorsque le groupe porte le nom de son patron, les salariés savent pour qui

ils travaillent, vante Bernard Logié. Le patronyme est fédérateur. » Une trop grande diversification comporte certains risques. « On risque de perdre son éponymie lorsqu'on cède à la tentation de multiplier ses marques, prévient le dirigeant des Hénokiens, or avoir son nom de famille sur la devanture de sa société est une bonne façon de conserver son ADN. »

La famille ne se résume pas aux membres qui dirigent la compagnie. Elle comprend aussi les actionnaires qui ont hérité des parts de leurs aïeux. Au fil des générations, les liens peuvent se distendre entre les proches qui sont directement impliqués dans la gestion de la société et ceux qui se contentent de posséder des titres. Ce gouffre peut se creuser d'année en année et il risque de provoquer de graves scissions au sein d'un « clan ». Pour éviter cela, il est donc très important que « les actionnaires fassent des passages dans l'entreprise afin qu'ils comprennent les valeurs qu'elle véhicule, ajoute le fondateur de l'EFC. Des formations en interne peuvent être organisées. La signature d'une charte familiale peut, elle aussi, se révéler utile. »

Les actionnaires familiaux ne doivent pas être délaissés...

Aller au clash n'est, par contre, pas recommandable... « Il est nécessaire de recueillir l'adhésion la plus large possible de ses actionnaires lorsqu'une décision fondamentale doit être prise, recommande Jean-Marie Paluel-Marmont, le président de l'Association française du Family Office (AFFO). L'objectif est de créer un consensus. Les Mulliez suivent cette stratégie. Quand une option ne fait pas l'unanimité, elle est remise en chantier afin de trouver

>>>

LES HÉNOKIENS N'ONT PAS LA FOLIE DES GRANDEURS

Pour accéder à ce club très privé, une société familiale doit avoir été créée il y a plus de deux... siècles. Ce « cercle de familles », comme ses 47 membres aiment se définir, est très « mondialisé » puisqu'il comprend 12 italiens, 14 français, 1 anglais et 1 autrichien. Pour préserver leur ADN, la plupart de ces entreprises ont toutefois privilégié la prudence plutôt que la croissance. « Les Hénokiens sont, à quelques

exceptions près, des sociétés de taille plutôt modeste, reconnaît Gérard Lipovitch, le secrétaire général de cette association. Souvent confrontés à des problèmes de capacités financières et préférant se développer grâce à leurs fonds propres pour ne pas perdre le contrôle de leur capital, nos membres se concentrent sur des niches pour durer... »

LE DOSSIER PRATIQUE

>>> *une solution qui séduira tout le monde ou presque.* » L'entrée d'actionnaires extérieurs dans le capital de l'entreprise patrimoniale peut, elle, représenter un risque. « Ces cadres peuvent changer la donne car leurs ambitions ne sont pas les mêmes que celles de la famille », a constaté Bruno Bizalion.

On peut grossir tout en étant réactif...

Un paquebot vire de bord moins rapidement qu'une petite vedette. C'est une évidence... « En grandissant, on perd toujours une partie de sa réactivité », alerte Bruno Bizalion. *Plus on est gros, plus on perd la relation spécifique qu'une société familiale entretient avec ses clients.* » Le président de l'AFFO pense, lui aussi, qu'une compagnie « de 20 millions d'euros de chiffres d'affaires ne se gère pas comme un groupe de 1 milliard. C'est assez mécanique... » Le patron aux commandes ne met pas forcément plus de temps à faire des choix. « Les décisions peuvent être prises aussi rapidement que dans le passé mais elles risquent d'être plus longues à se traduire par des faits car le nombre d'intermédiaires augmente au fur et à mesure que le groupe se développe », résume Romain Chevillard. Ce risque ne doit pas être balayé d'un revers de la main. « Lorsque la rentabilité financière devient la priorité des dirigeants, le danger est de perdre la rapidité avec laquelle on prend des décisions », avertit Valérie Tandeau de Marsac. Il est toutefois possible de grossir sans devenir obèse et d'être agile malgré un certain embonpoint...

« On peut rester réactif si on parvient à garder une chaîne de décision courte, conseille le président de l'ADAE. Il faut s'assurer que l'organisation que l'on pilote ne se fonctionnarise pas trop. Il est pour cela nécessaire de beaucoup déléguer et de donner le droit à l'erreur à ses cadres. Faites confiance à vos collaborateurs et vous resterez agile... » Bernard Logié partage la même analyse. « Si vous restez au sommet de votre pyramide, vous allez en tomber, prévient le fondateur de l'association Eponymes. Par contre, si vous parvenez à rassembler tout le monde autour de votre nom, si vous acceptez de confier des responsabilités à certains de vos salariés et si vous vous montrez sur le terrain, tout se passera bien. Des consultants et des universitaires cherchent à se distinguer en inventant des théories très compliquées mais le modèle qui fonctionne est assez simple... » Pour Gérard Lipovitch, « la réactivité n'est pas un problème de taille mais d'organisation. » Tout est dit...

Garder son ADN n'est pas synonyme d'immobilisme. Bien au contraire...

Vouloir conserver son « âme » familiale est une chose, refuser d'aller de l'avant en est une autre... « Garder son ADN ne signifie par forcément vouloir rester ancré dans son passé, annonce le président de l'AFFO. Une famille doit évoluer dans ce monde qui change si vite. Il est plus important de conserver l'esprit entrepreneurial du grand-père qui a fondé la société que d'afficher son portrait dans ses bureaux. S'accrocher à son ADN peut être une limite si on refuse de s'adapter à ses marchés. » Les plus jeunes ne doivent pas oublier cette réalité. « Si la troisième génération qui arrive aux commandes cherche à suivre les pas de ses parents qui ont eux-mêmes adopté le modèle mis en place par les fondateurs, elle se trompe de siècle », pense Daniel Corfmat. Pour éviter de tomber dans ce piège, une bonne gouvernance s'impose. L'entrée de personnes extérieures à la famille au conseil d'administration est une manière efficace d'apporter du sang neuf et des idées novatrices au sein d'un management qui peut avoir tendance à se « scléroser » au fil des années. « Ils challengeront le président dans sa pensée unique », explique le patron de l'ADAE. Il est aussi primordial de recruter dans d'autres entreprises des cadres-dirigeants même si cette stratégie n'est pas sans risque. « En embauchant des salariés extérieurs, une famille doit prendre garde de conserver son ADN », prévient le secrétaire général des Hénokiens. « Dans la phase de recrutement, il est nécessaire de poser des questions au candidat au sujet des valeurs de l'entreprise, même si cela peut être assez déstabilisant pour lui », conseille Romain Chevillard de Deloitte Family. « Il ne faut pas embaucher des postulants qui n'adhèrent pas à au moins deux des trois termes qui définissent votre société », tranche François Enius. Vous voilà prévenu... Faire appel à des forces vives en dehors du « clan » est une arme à double-tranchant. « La famille doit à la fois s'assurer que ses managers respectent son ADN tout en les encourageant à aller plus loin », résume Gérard Lipovitch. Prendre soin de ses racines tout en laissant les jeunes greffes aller sur des terrains inconnus... L'exercice est à la fois excitant et périlleux. ●