Doctrine

INTÉGRER LES ASPECTS HUMAINS DANS LA CONSTRUCTION DE LA GOUVERNANCE

France

CHRISTINE BLONDEL

CONSEILLÈRE EN GOUVERNANCE FAMILIALE
ET PROFESSEUR AU CENTRE WENDEL
POUR L'ENTREPRISE FAMILIALE À L'INSEAD

I. LA GOUVERNANCE FAMILIALE.....	3
II. INTÉGRER LES ASPECTS HUMAINS : L'EXEMPLE DES CHARTES FAMILIALES.....	4
III. UNE APPROCHE UTILE : LE <i>FAIR PROCESS</i>	4
IV. COMPRENDRE LA DYNAMIQUE FAMILIALE.....	5
V. QUELQUES CONSIDÉRATIONS POUR LES CONSEILLERS.....	5

Madame E était très contente : sa succession semblait parfaitement assurée. Son fils cadet allait reprendre la direction de l'affaire qu'elle avait créée vingt-cinq ans plus tôt, et avait prouvé à plusieurs reprises qu'il saurait continuer à insuffler un esprit entrepreneurial. Grâce à ses conseillers, elle avait pu transmettre l'actionnariat à ses quatre enfants quasiment sans fiscalité. Le futur dirigeant avait reçu la majorité des actions, « pour pouvoir prendre des décisions facilement » – une recommandation de ses conseillers – et les autres avaient reçu, outre le solde des actions, des biens immobiliers qui compensaient la différence.

Hélas, cinq ans plus tard, force fut de constater que la situation était loin d'être idyllique. Ses quatre enfants n'arrivaient à se mettre d'accord ni sur la gouvernance de l'entreprise ni sur les niveaux de dividendes. Le dirigeant majoritaire ne comprenait pas pourquoi ses frères et sœurs « ne lui faisaient pas confiance ». Eux considéraient qu'en tant qu'actionnaires, ils devaient pouvoir être informés sur la marche de l'entreprise et donner leur avis. Ils se posaient aussi des questions sur la place que leurs enfants pourraient éventuellement prendre dans l'entreprise.

En réalité, les enfants de Madame E n'avaient jamais vraiment échangé à propos de leur vision de l'avenir, de la manière dont ils se voyaient être actionnaires ensemble, de leurs rêves pour l'entreprise et du rôle que la famille y jouerait. Les conseillers de Madame E avaient construit de magnifiques solutions techniques, mais ne l'avaient pas encouragée à demander à ses enfants – à l'exception du fils qui travaillait à ses côtés – comment ils voyaient l'avenir de l'entreprise familiale.

Cette histoire n'est qu'un exemple du risque que comporte la mise en place de solutions patrimoniales ou de gouver-

nance sans que soient toujours pleinement mesurées les conséquences humaines des schémas mis en œuvre. Les conseillers, contactés par la personne désireuse de transmettre « au mieux » son patrimoine, sont parfois poussés à chercher des solutions techniques pour minimiser l'imposition ou pour préparer une gouvernance d'entreprise efficace pour les repreneurs, sans mesurer l'impact des stratégies sur l'ensemble de la famille. Agir de cette manière fait peser un risque humain sur la réussite du projet.

I. LA GOUVERNANCE FAMILIALE

La notion de *gouvernance familiale* a été développée ces vingt dernières années en Europe par des universités et *business schools*, des réseaux d'entreprises familiales, des conseillers et, bien sûr, des auteurs d'ouvrages.

Elle provient essentiellement de l'étude des entreprises familiales, qui diffèrent des autres entreprises par l'implication et l'influence d'une famille dans l'actionnariat et la gouvernance de l'entreprise. S'assurer que cette famille contribue positivement à l'entreprise par son histoire, ses valeurs et son engagement, sans la mettre en péril par des conflits potentiellement destructeurs, est un objectif clé de la gouvernance familiale.

Mais la gouvernance familiale peut aussi trouver son utilité dans la gestion de tout patrimoine à caractère familial, comme des investissements financiers ou immobiliers, une collection d'art, une maison de famille. Elle s'applique également à la philanthropie familiale. En réalité, un socle minimum de « gouvernance » est utile à toute famille qui aurait comme objectif de rester unie et de cultiver ses valeurs et liens familiaux : réflexion sur sa vision de l'avenir, organisation de réunions et d'événements familiaux, ré-

daction d'une petite revue familiale, rappel de règles de conduite indispensables, etc.

II. INTÉGRER LES ASPECTS HUMAINS : L'EXEMPLE DES CHARTES FAMILIALES

L'accent porté sur les chartes familiales (aussi appelées constitutions ou protocoles) comme outil de gouvernance familiale peut amener certaines familles à les considérer comme des sésames garantissant la pérennité.

Certes, les chartes familiales permettent de minimiser les conflits en rendant explicite l'implicite et en formalisant des règles par écrit. Mais si les familles n'ont pas, tout au long du processus de développement, pris le temps de débattre des vraies questions, cet exercice peut se révéler totalement inutile.

Nous avons ainsi rencontré plusieurs familles d'entrepreneurs où le père ou la mère mettait beaucoup de pression sur ses enfants pour écrire une charte. Dans un des cas, le père voulait partir d'autres chartes familiales, de façon à dupliquer rapidement ce qui conviendrait à sa famille. Dans une autre famille, il suggéra que chacun des enfants écrive un chapitre et que ces chapitres mis bout à bout constituent la charte. Aucune de ces approches ne fut productive, car toutes les deux privèrent les membres de la famille d'une vraie communication à propos de leurs expériences passées, de leurs conflits au travail et de leurs rêves pour l'avenir.

Une charte familiale est en réalité utile avant même d'être écrite : le projet rapproche tous les membres de la famille, qu'ils travaillent ou non dans l'entreprise. La conception de la charte est une occasion de communiquer sur des sujets qui importent à chacun, et ces discussions développeront l'aptitude de la famille à résoudre d'éventuels conflits dans le futur.

III. UNE APPROCHE UTILE : LE FAIR PROCESS

Les exemples cités mettent en avant la pertinence d'impliquer les personnes concernées dans l'élaboration des solutions, et de favoriser la discussion. La manière de prendre les décisions est parfois aussi importante que la décision elle-même. C'est l'essence du *Fair Process*, ou des processus de décision équitables.

Notre analyse des processus équitables dans les entreprises familiales¹ nous a amenés à lister les caractéristiques suivantes :

- **Communication** : la communication est l'élément vital dans les familles. Elle commence par le silence et l'écoute, et inclut aussi la parole respectueuse et l'information. Les forums formels (assemblées générales) et informels (réunions de famille) favorisent cette communication. Lorsque les personnes concernées peuvent

exprimer leur point de vue, les idées s'enrichissent, et l'engagement et la motivation de chacun s'en trouvent accrus.

- **Clarté** : la clarté des aspirations des uns et des autres est encouragée, ainsi que la clarté des règles – que l'on trouve, par exemple, dans la charte familiale.
- **Cohérence** : les mêmes principes et règles sont appliqués à tous.
- **Ouverture au changement** : l'application de la cohérence ne doit pas être rigide ; un changement dans le contexte des affaires, de nouvelles informations ou des transitions dans le cycle de vie familial peuvent conduire à une révision des décisions ou des règles.
- **Culture d'équité** : le *Fair Process* ne doit pas devenir mécanique, mais correspondre à un état d'esprit, une volonté d'écouter et de communiquer avec sincérité.

Les pratiques de gouvernance observées dans les entreprises familiales qui réussissent favorisent ce processus équitable. L'établissement de réunions de famille accroît la communication et la clarté. Le « monde extérieur », représenté par les membres externes du conseil d'administration, les gestionnaires non familiaux ou les conseillers, oblige à la cohérence et peut également induire un changement. Enfin, les chartes familiales assurent clarté et cohérence, et offrent un cadre de référence utile.

La recherche d'un processus équitable conduira à se demander « Comment la nomination a-t-elle été décidée ? Sur la base de quels critères ? Par qui ? », « Comment mes enfants préfèrent-ils travailler ensemble ? », au lieu de « Pourquoi le cousin Harry ? » ou « Dois-je donner plus à ma fille ou à mon fils ? ».

Les étapes du *Fair Process* sont les suivantes :

- **engager** le plus possible les membres de la famille, ce qui permettra de *définir* les questions importantes sur lesquelles travailler ;
- **explorer** les options, sans se limiter – c'est ainsi que l'on pourra souvent trouver une meilleure solution ;
- **décider et expliquer** : il convient de veiller à ce que les décisions soient expliquées et communiquées, et leur contexte spécifié. Il pourra être utile de s'y référer quelques années plus tard.
- **mettre en œuvre** : cette phase sera d'autant plus réussie que les précédentes auront été respectées, car les personnes seront d'autant plus motivées à la réalisation qu'elles auront participé à la décision.
- **évaluer et apprendre** : il sera toujours possible d'améliorer !

Les familles devront vivre avec leurs choix pendant des années, parfois des générations. Le temps supplémentaire requis pour engager ce processus équitable doit être

1. L. VAN DER HEYDEN, Chr. BLONDEL et R. S. CARLOCK, « Fair Process : Striving for Justice in Family Business », *Family Business Review*, 2005, vol. 18, n° 1, 21 p. (FBN award).

considéré comme un investissement pour l'avenir, pour la performance de l'entreprise et la paix au sein de la famille.

IV. COMPRENDRE LA DYNAMIQUE FAMILIALE

En encourageant la communication familiale, les conseillers se trouveront vite confrontés aux dynamiques familiales. Celles-ci sont influencées par de nombreux facteurs. Construire un arbre généalogique est une première approche très utile pour comprendre les dynamiques :

- *Composition de la famille* : s'agit-il d'une famille nucléaire dont la fortune vient des parents, ou d'une famille très nombreuse dont les origines patrimoniales remontent à plusieurs générations ? Y a-t-il des divorces, des disparitions prématurées, des enfants d'unions différentes ? Des différences d'âges ou de situation importantes ?
- *Culture de la famille* : la famille privilégie-t-elle plutôt l'esprit d'entreprise, la liberté, le groupe, l'ancrage dans la tradition ? Y a-t-il une tradition philanthropique, une appartenance religieuse ? Les hommes et les femmes ont-ils des rôles attribués très différents ? Et les aînés ? Est-il attendu que les membres de la famille travaillent de manière autonome ou est-il accepté qu'ils vivent de leurs dividendes ? Y a-t-il des valeurs que tous partagent, ou au contraire des différences importantes ?
- *Cycles de vie* : à quel stade de vie se trouvent les membres de la famille ? Les jeunes adultes sont occupés à construire leur famille et leur vie professionnelle. Ceux qui se situent entre 60 et 70 ans réfléchissent probablement à l'après, ce qui peut générer une certaine anxiété. Entre les deux, les quadragénaires peuvent remettre en cause les choix qu'ils ont faits jusqu'à présent.
- *Branches familiales* : dans le cas de familles ayant dépassé la deuxième génération, l'organisation du patrimoine et de la gouvernance suivent-elles une logique de branche ?
- *Cohésion* : une personne (la grand-mère !) ou un petit groupe pour des familles plus larges (le « conseil de famille ») rassemblent-ils la famille régulièrement ?
- *Autres événements familiaux* : certains événements comme des addictions, des décès précoces, des épisodes de violence auront évidemment un impact sur les dynamiques familiales.

Les conseillers pourront, si les situations sont compliquées, en référer à un spécialiste.

V. QUELQUES CONSIDÉRATIONS POUR LES CONSEILLERS

Des problèmes se posent souvent dans les familles à cause de sentiments d'injustice. Les *leaders* gèrent l'entreprise sans toujours réaliser l'importance de « gérer la famille ». Les actionnaires doivent faire confiance – et leurs questions ne sont pas toujours bien reçues. Lors des changements de génération, ou si l'entreprise va moins bien, tout manque de clarté ou de communication du passé peut donner lieu à des expressions de ressentiment. Il est alors possible de changer les modes de fonctionnement du passé.

Il pourra alors être particulièrement utile de suivre les étapes du *Fair Process* et d'aider à faire émerger les besoins – puis les solutions –, plutôt que de donner trop vite des avis.

Les conseillers appelés par une personne devront se demander s'ils travaillent pour cette personne ou pour le bien de l'entreprise et l'ensemble de la famille. Ils chercheront à comprendre les aspirations des différentes parties prenantes.

Ils devront aussi être vigilants à deux pièges : le premier serait de lire la situation à travers leur propre expérience passée, projetant involontairement leur histoire sur celle du client ; le deuxième serait d'arriver avec trop de certitudes comme, à titre d'exemple, le fait de penser qu'on ne peut correctement gérer une entreprise qu'avec la majorité des actions (voir introduction de ce chapitre), ou bien qu'il faut à tout prix élarger l'actionnariat.

La réalité est que l'on peut effectivement diriger une entreprise familiale sans avoir la majorité, et la gérer avec plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines d'actionnaires. Dans ce dernier cas, l'émotionnel est moins concentré, ce qui a des avantages – il faut néanmoins « gérer » la multiplicité des actionnaires, ce qui est l'objet de la gouvernance familiale.

Pour éviter les idées préconçues, il est utile de connaître de très nombreux cas concrets et différents. Enfin, l'humilité doit nous encourager à considérer que chaque cas est une nouvelle découverte. ■