

LA UNE //////////////////////////////////////

## L'entrepreneuriat familial, possible modèle du XXI<sup>e</sup> siècle

**LIVRE >** Auteur d'un ouvrage intitulé *Le Grand Livre des entreprises familiales*, François Almaleh estime que la période actuelle peut être propice aux sociétés patrimoniales. Mais les dirigeants doivent rester prudents. ● PAR FRÉDÉRIC THÉRIN.

### Pourquoi avez-vous écrit ce livre ?

Je travaille depuis plus de vingt-cinq ans auprès de chefs d'entreprises familiales. Au fil des années, j'ai constaté que les recherches académiques étaient déconnectées de la réalité. Les études des grands cabinets de conseil n'aident pas les dirigeants à prendre des décisions. Les comparaisons au niveau mondial ne parlent pas aux PDG qui veulent des résolutions adaptées à leur entreprise. J'ai cherché à leur fournir du concret, pas des statistiques.

### A qui s'adresse l'ouvrage ?

Aux dirigeants d'entreprises familiales, aux nouvelles générations, aux avocats, aux

notaires et aux universitaires... Je suis frappé par la méconnaissance que l'on a de ces sociétés. Nous avons la chance en France d'être un pays très centralisé. Nous disposons de nombreuses bases de données mais aucune ne distingue les entreprises familiales. Les cabinets comme KPMG ou EY publient des études mais ils posent presque uniquement des questions à de gros groupes, qui sont leurs clients. Ces panels ne sont pas représentatifs du tissu économique français.

### Pour vous l'entrepreneuriat familial sera le modèle du XXI<sup>e</sup> siècle. Pourquoi ?

Avec ce monde qui s'internationalise, les grands groupes vont

continuer de se standardiser. Les entreprises familiales ont une plus grande capacité d'adaptation. Leur système décisionnaire est davantage industriel que financier. Je pense donc que la période actuelle peut leur être bénéfique mais encore faut-il que ces sociétés en prennent conscience.

### La gestion du temps semble un problème pour les dirigeants d'entreprises familiales. Pourquoi ?

Les sociétés familiales françaises sont petites et elles n'ont souvent pas de comité de direction opérationnelle. Leurs dirigeants font donc un peu tout dans leur compagnie et ils ont du mal à déléguer car ils sont très centralisateurs.

### Ne devraient-ils pas trouver un peu de temps pour mieux se former ?

Cela serait en effet bien nécessaire. Des études montrent que les Français sont ceux qui ont la moins bonne culture >>>



« Les grandes écoles créent des têtes bien pleines mais pas forcément des têtes bien faites »

François Almaleh,  
Auteur du *Grand Livre des entreprises familiales*

## SOMMAIRE

03

### Arrangement

Zodiac Aerospace accepte d'être croqué par Safran

04

### Le dossier pratique

Quelle association est faite pour vous ?

08

### Interview

Entretien avec le président d'EnterNext : les entreprises familiales sont incitées à faire appel aux marchés financiers

10 et 11

### Paroles d'experts et chronique juridique

12

### Fondé en 1859

La Maison Duval-Leroy, dédiée au champagne

## AGENDA

### Réunion axée sur la gouvernance de l'entreprise familiale

Paris, 1<sup>er</sup> mars 2017

FBN Paris organisera le 1<sup>er</sup> mars 2017 aux Salons France-Amériques une réunion plénière animée par la coach Emilie Bonamy sur le thème : « Les 12 bonnes pratiques de gouvernance essentielles à la réussite de l'entreprise familiale ».

Partenariat et abonnement

**Nadia Boufassa**  
01 75 55 42 99

nboufassa@groupe-exp.com

### L'ENTREPRISE

Société éditrice :  
Groupe L'Express, SA au capital de 47 150 040 €. Principal Actionnaire : SFR Média  
Siège social : 29, rue de Châteaudun, 75308 Paris Cedex 09 - Tél: 01 75 55 10 00  
RCS 552 018 681 Paris - ISSN : 2268-820X  
Directeur de la publication : Guillaume Dubois.  
Editeur : Tristan Thomas.  
Responsable éditorial : Frédéric Thérin.  
Ont collaboré à ce numéro : Valérie Contactis, Muriel Seisser.  
Commission paritaire : 0915 1 91933.  
Prix du numéro : 45 € TTC.  
Abonnement annuel : 450 € TTC (10 n°).  
E-mail diffusion : abonnements@lentreprise.com  
Toute reproduction non autorisée, même par photocopie ou scan, est interdite. ©2016.

>>> économique et financière. Ils sont aussi ceux qui se forment le moins en Europe. Tous les dirigeants disent qu'ils aimeraient suivre des formations mais qu'ils n'en ont pas le temps...

**La globalisation change-t-elle la donne pour les entreprises patrimoniales ?**

Complètement, et ce sur deux niveaux. Les sociétés familiales ne comprennent pas qu'elles doivent cultiver une nouvelle culture d'entreprise plus tournée vers l'innovation. Elles ont besoin de préparer leur business model, d'imaginer leurs futurs produits et de sortir de cette mentalité hexagonale typiquement française. Les dirigeants doivent également mieux connaître les langues étrangères. Ce handicap commence toutefois à s'estomper avec les générations qui arrivent aux commandes.

**Ces entreprises sont-elles de plus en plus populaires auprès du grand public ?**

Oui et non... La globalisation fait peur aux personnes à la recherche d'un emploi. Elles peuvent en conséquence préférer travailler pour une société familiale, qui est synonyme de proximité et d'attachement à un territoire comme à certaines valeurs. Les clients, eux, se moquent de savoir si un produit a été fabriqué par une entreprise familiale ou non. La qualité de l'article et son prix sont des éléments bien plus forts que les racines patrimoniales du groupe qui l'a commercialisé.

**Pourquoi est-il si important pour un entrepreneur familial de savoir déléguer ?**

Pour développer son affaire, un dirigeant ne peut pas tout faire lui-même. Il doit faire confiance à ses équipes et savoir déléguer. Pour prendre de la hauteur, réunir son conseil

d'administration deux ou trois fois par an et mettre en place un comité stratégique qui se réunira autant de fois chaque année sont d'excellentes initiatives. Comme le disait l'humoriste Francis Blanche : « *Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement.* »

**En France, quelles sont les caractéristiques des entreprises familiales ?**

Elles sont souvent petites, individualistes et n'ont pas de véritable démarche globale. On entend toujours dire que la France est riche de ses petites sociétés. Mais avec la dimension du monde qui ne cesse de s'agrandir, j'estime que cette « richesse » est plutôt un inconvénient et un souci. Lorsque Airbus a demandé à ses sous-traitants de se rassembler afin de survivre, aucune société n'a suivi son conseil. Tout le monde dans ce pays s'accorde à dire que les PME doivent se transformer en ETI mais personne n'agit dans ce sens. Une ETI en France est souvent si petite qu'elle serait toujours considérée comme une PME en Allemagne ou en Italie du Nord.

**Vous comparez dans votre livre les entreprises françaises et allemandes. Pourquoi faites-vous ce parallèle et quelles sont leurs principales différences ?**

Les sociétés familiales en Allemagne sont plus grosses, plus stables, plus internationales et plus résistantes que leurs rivales françaises. Nous sommes, nous, très pessimistes. Il y a quatre ou cinq ans, nous étions encore plus pessimistes que les... Afghans. La seule façon de redonner le sourire aux dirigeants et à leurs salariés est de faire grossir leur société. Il faut pour cela innover et quitter la France. « *Celui qui sort s'en sort* », dit le dicton.

Les Français sont trop centralisateurs et peu tournés vers le reste du monde. C'est dramatique et ce constat ne semble pas évoluer au fil du temps.

**Le métier de dirigeant a-t-il changé au cours des dernières années ?**

Pas fondamentalement. Pour s'adapter à la globalisation et au monde qui ne cesse de croître, une entreprise doit se doter d'un conseil stratégique. Mais peu de compagnies patrimoniales ont sauté le pas. Quant à celles qui ont mis en place une charte familiale ou des instances de gouvernance, leur nombre reste extrêmement limité. Peu de dirigeants parlent de ces sujets et encore plus rares sont ceux qui initient des réformes qui vont dans le bon sens.

**Comment définissez-vous le rôle des actionnaires familiaux ?**

Pour force dirigeants, leurs actionnaires familiaux minoritaires sont un passif plutôt qu'un actif. Ils représentent un poids alors qu'ils pourraient représenter un atout. Demandez aux minoritaires les compétences qu'ils pourraient utiliser pour aider une société. Le chef d'entreprise a encore trop tendance à tout centraliser. Il parle le moins possible à ses actionnaires et achète leur silence avec des dividendes.

**Quel est cet « affectio familial » que vous mentionnez dans votre livre ? Et comment le gérer ?**

L'affectio familial est l'attachement sincère de chaque membre de la famille à l'entreprise familiale. Et j'insiste bien sur la notion de « sincérité ». Beaucoup de dirigeants sont des adeptes de la méthode Coué. Ils pensent que leurs enfants sont aussi liés qu'eux à leur société mais ce n'est pas toujours le cas. Loin s'en faut.

Pour mesurer cet affectio familial, il faut demander à une personne extérieure d'interroger chaque membre de la famille.

**Comment améliorez-vous le dialogue parents-enfants ?**

D'abord par un travail sur soi d'écoute. Il est nécessaire de sortir de son rôle de dirigeant et de parent pour écouter ce que les enfants tentent de dire. Il faut prendre du recul et réfléchir à son propre passé avec ses parents pour préparer l'avenir de sa compagnie.

**Le coaching peut-il vous aider à atteindre cet objectif ?**

Il y a de nombreux intervenants dans ce domaine et une certaine prudence s'impose. Un coach doit être un miroir et être à votre écoute mais beaucoup de consultants essaient de se mettre à votre place et ils vous dictent les décisions que vous devriez prendre. Ce n'est pas la bonne solution. Et puis évitez de faire appel à un de vos copains. Pour moi, de toute manière, un comité stratégique est bien plus utile qu'un coach.

**Vous ne semblez pas très optimiste concernant l'avenir des entreprises familiales ?**

Je ne suis en effet pas très optimiste. Les nouvelles générations ont été très bien formées, cependant les grandes écoles de commerce fabriquent des têtes bien pleines mais pas forcément des têtes bien faites. Elles créent de bons gestionnaires mais elles n'encouragent pas leurs étudiants à prendre des risques. La nouvelle génération, qui est composée des enfants de la crise, ne va pas innover alors que leurs parents n'ont pas hésité à changer de modèle pour faire perdurer leur compagnie. Cela me désole. Ils n'ont pas en eux l'étincelle qui leur permettrait de lancer une nouvelle stratégie de rupture. ●