

Gouvernance et relève managériale dans les entreprises familiales

*Par Laure de Foucaud, Marc Pagezy et Géraud Fontanié,
Eurosearch & Associés*



Caractéristiques d'une entreprise familiale

L'entreprise familiale se distingue de l'entreprise patrimoniale, dirigée par son fondateur, en ce sens qu'elle a déjà été transmise au moins une fois à la génération suivante.

- ❖ **L'affectio familiae** – l'envie des membres de la famille de rester investis dans une œuvre et un patrimoine collectif dont ils sont fiers - - y occupe une place prépondérante dans la gouvernance.
- ❖ Par ailleurs, l'entreprise familiale exerce une **responsabilité sociale**, que ce soit dans le questionnement sur les personnes aptes à insuffler la dynamique nécessaire à sa durabilité, ou le choix du successeur de son dirigeant.
- ❖ Enfin, l'un des enjeux est la dimension du **temps long**.

L'entrée d'un administrateur indépendant est donc un acte de foi, une volonté de céder une partie de son pouvoir, ce qui n'a rien d'évident pour une famille.

L'entreprise familiale a cependant un immense besoin d'être accompagnée de personnes qui ont la capacité « d'écarter les murs ».

Le profil et les qualités de l'administrateur indépendant

Courage, liberté, confiance en soi, sont les qualités requises d'un administrateur, tout particulièrement lors d'un contexte d'hyper-croissance. Au sein du Conseil, il importe en effet de « parler vrai » et de pouvoir croiser les regards sur un sujet donné.

De ce fait, les Associés d'Eurosearch recommandent à leurs clients de faire rentrer au Conseil des personnes particulièrement calibrées.

Géraud Fontanié illustre son propos par l'exemple d'une recherche d'un administrateur indépendant, confiée à Eurosearch & Associés : autorité naturelle, indépendance, expérience d'entrepreneur, diplomatie, écoute, partage des valeurs de la famille, sont des qualités requises par le client, Président d'une entreprise familiale.

Sa mission

La mission permanente d'un administrateur comporte en général les volets suivants :

- Contribuer à la cohésion du Conseil, écouter, reformuler, animer les réunions
- Participer à la construction stratégique, avec ambition et réalisme
- S'assurer que les **risques majeurs** sont correctement identifiés et pris en compte par les Directions opérationnelles
- Participer à l'arbitrage des investissements à court et long terme (le long terme pouvant engager une génération)
- Veiller à l'adaptation de l'organisation, en fonction des opportunités de croissance, notamment par acquisition, et des enjeux
- Valider le choix de la rémunération des hommes et femmes-clés
- Préparer la **transmission** à la génération suivante, qu'il s'agit d'animer, former, en développant l'affectio societatis de cette dernière, avec exigence et bienveillance.

Au-delà de ses fonctions traditionnelles, l'administrateur peut déterrer « quelques cadavres dans le placard » pour lesquels son œil neuf et sa neutralité seront décisifs pour les traiter.

Points de vigilance et conseils

❖ En phase de recherche active :

Le pitch doit être centré exclusivement sur ce que l'on peut **apporter** à un Conseil et être très **concret** par rapport à la réalité de l'entreprise. Ceci implique de se renseigner au préalable sur le fonctionnement de cette dernière.

❖ Lors des discussions préliminaires :

Etre choisi comme Administrateur indépendant n'est possible que si l'on fait partie du cercle des relations de confiance. C'est pourquoi il faut investir du temps dans la relation avec le Président.

Par ailleurs, trouver la vraie valeur ajoutée et la réponse adaptée aux attentes du Conseil supposent de savoir 'perdre du temps' en amont.

Une fois que l'on est pressenti, il est recommandé d'établir une **lettre de mandat**, discutée avec le Président et présentée au Conseil. Cette démarche permettra d'asseoir sa légitimité, une fois l'adhésion de toutes les parties prenantes obtenue.

Pour ce qui concerne la préparation de la relève managériale, très corrélée à la stratégie, il importe de savoir si elle est formalisée pour en apprécier l'importance.

Enfin, il est recommandé de donner du sens à la mission d'administrateur dans le cadre du temps long.

❖ Pendant l'exercice du mandat :

C'est en posant de manière bienveillante mais claire les questions, y compris celles qui fâchent, qu'on fait ressortir les problèmes.

Par ailleurs, il faut être vigilant pour capter les signaux faibles et s'assurer que l'on a accès aux dirigeants **opérationnels**, pour savoir ce qui se passe réellement dans l'entreprise.