

# *Les signes d'espérance pour une construction de l'Homme dans la vie économique actuelle*

## O.M.C et mouvements alternatifs

**M. Marcel JURIEN DE LA GRAVIÈRE**

## Signes d'espérances pour un développement de l'Homme dans les économies de deux pays en voie de développement : le Brésil et l'Afrique du Sud

**Jacques FERDANE**

Evolution du scénario économique mondial (*texte à venir*)

**PR. Giovanni ZANETTI**

L'émergence du monde nouveau (*texte à venir*)

**F. Hugues MINGUET**

## Les entreprises familiales

**Gérard BIOLLEY**

Les signes d'espérance dans la création d'entreprise (*texte à venir*)

**Laurent Degroot**

Problèmes de croissance : quels signes d'espérance de la croissance  
économique (*texte à venir*)

**Onorato Castellino**

L'éthique du profit et la responsabilité sociale de l'entreprise. (*texte à  
venir*)

**Lorenzo Caselli**

Le rôle des fondations comme trait d'union entre la production de la  
richesse et son affectation aux buts sociaux (*texte à venir*)

**Piero Gastaldo**

# OMC – Mouvements alternatifs

Marcel JURIEN DE LA GRAVIERE

OMC et Mouvements alternatifs :

- que sont-ils ?
- sont-ils (ou peuvent-ils être) des "signes d'espérance pour une construction de l'Homme dans la vie économique actuelle" ?

## \* Que sont-ils ?

### - L'OMC

L'Organisation Mondiale du Commerce est la seule organisation internationale qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Au cœur de l'Organisation se trouvent les Accords de l'OMC, négociés et signés par la majeure partie des puissances commerciales du monde et ratifiés par leurs parlements.

Le but est d'aider les producteurs de marchandises et de services, les exportateurs et les importateurs à mener leurs activités.

Sa principale fonction est de favoriser autant que possible la bonne marche, la prévisibilité et la liberté des échanges.

Tout ce que fait l'OMC est le résultat de négociations entre ses membres, c'est un lieu où les pays se parlent.

L'OMC ne s'emploie pas seulement à libéraliser le commerce. Dans certaines circonstances, ses règles favorisent le maintien d'obstacles au commerce pour, par exemple, protéger les consommateurs ou empêcher la propagation d'une maladie.

Les Accords de l'OMC portent sur un large domaine d'activité : agriculture, textiles et vêtements, activités bancaires, télécommunications, marchés publics, normes industrielles et sécurité des produits, réglementation relative à l'hygiène alimentaire, propriété intellectuelle

...

Les grands principes retenus pour les Accords sont : pas de discrimination (égalité de traitement), plus libre, prévisible, plus concurrentiel, plans favorables aux pays moins avancés (3/4 des 146 membres de l'OMC)...

L'OMC a créé en 1994, un Comité du commerce et de l'environnement qui examine les relations entre commerce et environnement.

L'OMC répond aux besoins des pays en voie de développement de trois manières : des dispositions spéciales dans les Accords de l'OMC, le Comité du commerce et du développement qui y consacre le principal de son activité, une assistance technique fournie par le Secrétariat de l'OMC. En 2002, l'OMC a adopté un programme de travail pour les pays les moins avancés qui inclut une aide matérielle pour que les représentants de ses pays puissent participer aux travaux de l'OMC à Genève (soutien financier, locaux subventionnés ...).

### **- Les mouvements alternatifs**

Mouvements alternatifs (ATTAC), altermondialistes, anti-mondialistes, organisations non gouvernementales, sont les appellations utilisées, aujourd'hui, pour désigner des groupes nationaux et internationaux qui ont une même origine : les souffrances individuelles, le mécontentement, la manifestation d'un malaise profond à l'encontre du libéralisme (ou du néo-libéralisme) et de l'évolution du monde.

Ces mouvements, exception faite de quelques ONG, ne sont pas stabilisés, ils sont hétérogènes, difficiles à identifier, à nommer comme le montre l'actualité autour des récents "Forum Social" européen à Saint-Denis et mondial à Bombay.

Ces mouvements sont globalement contre la domination de l'OMC et se rassemblent pour faire écho à ses grandes réunions telles Cancun, Seattle, Doha.....

Les ONG sont "plurielles", certaines mènent des actions concrètes et utiles comme la baisse des prix des antirétroviraux, le prix minoré du coton du Sahel du fait des subventions agricoles allouées aux Etats du Nord....., d'autres rejoignent la cohorte des mouvements altermondialistes qui ont une faible transparence de leurs mécanismes de fonctionnement, de leurs sources de financement et qui se font une forte concurrence par médias interposés.

Les altermondialistes rencontrent un succès indéniable dû en partie à une peur, à une angoisse collective réelle par rapport à l'évolution d'un monde qui semble de plus en plus dominé par des forces aussi mystérieuses qu'incontrôlables : entre le progrès foudroyant des sciences, des techniques (des technologies) et la loi des marchés, le citoyen paraît condamné à subir, la démocratie à capituler. Ces mouvements sont des relais où s'exprime la désespérance d'un grand nombre vis-à-vis d'un système économique qui ne reconnaît par le droit à l'égalité

et à l'épanouissement personnel et qui ne cesse de marchandiser toujours plus les relations humaines.

### **\* Sont-ils (peuvent-ils être des signes d'espérance) ?**

Les maux du monde actuel s'étalent dans tous les journaux. La base de tous ces dysfonctionnements est : le manque d'amour.

La mondialisation est malade de la "dictature" des marchés financiers qui s'oppose au service du progrès humain.

Construire un développement pour tous suppose de nouvelles régulations économiques. Une mondialisation humaine et régulée est nécessaire. Faire avancer de paire l'économique et le social, est une nécessité. L'OMC doit permettre à des producteurs des pays en développement de vivre décemment de leur travail.

La seule force "vivante" en matière d'évolution sociale et politique, semble être le mouvement de la société civile (en partie représentée par les mouvements alternatifs, par certaines organisations syndicales) qui prône de respect de l'Homme.

Il convient de remettre l'Homme au centre de la mondialisation au détriment du financier : la mondialisation doit se faire pour les hommes et non contre les hommes.

Le travail de l'Homme doit retrouver sa dignité ; cela est possible comme le montre les nombreuses actions locales de développement (microprojets) qui relie directement une population de pays riche à une de pays pauvre : ces "gouttes d'eau" peuvent inspirer les réformes sociales de la mondialisation. Le réexamen du fonctionnement institutionnel et de la finalité de l'OMC est nécessaire. La seule justification (finalité) légitime de la politique et de l'activité économiques devraient être de favoriser la mise en œuvre d'un développement authentiquement humain, c'est-à-dire d'un développement personnel selon son être propre (le sens) et d'un développement collectif : c'est ça, le développement durable au bénéfice de tous et la meilleure alternative à la montée dangereuse des incompréhensions et des haines.

Si les mouvements alternatifs sortent de la seule protestation pour se porter sur le terrain de la proposition concernant les moyens de faire prévaloir des principes de justice sociale (développement humain) et les nécessités de culture accessible à tous et contribuent à la

remise à plat des objectifs et des moyens des organisations telles l'OMC, le FMI, la Banque mondiale, l'OIT, alors oui ils sont signes d'espérance !

Si l'OMC et autres grandes organisations internationales revoient leurs règles, leurs accords avec comme objectifs "premiers" de soutenir la capacité à agir, la liberté en acte, la vie (le sens) en lieu et place de faciliter la possession ou l'avoir, dans une mondialisation de la solidarité, alors oui l'OMC est signe d'espérance !

N'ayons pas peur du progrès, osons le changement. L'actualité récente nous montre qu'il y avait une forte présence chrétienne au Forum Social de Bombay. Les 24-25 janvier 2004 à Lyon, se tenait l'assemblée synodale des Assises Chrétiennes de la mondialisation qui prépare l'assemblée plénière de 2005. Ne serait-ce pas une marque du réveil chrétien, d'une réflexion en route pour réaliser "le pont" entre économie financière et mécontentement, entre OMC et altermondialistes, ce pont pourrait être force de propositions pour passer d'une économie de l'avoir à celle de l'être ?

En conclusion : une question posée à la fin d'une homélie, en commentaire de l'Evangile de Saint Luc (4<sup>18</sup>) : "et moi, qu'est ce que je fais en faveur d'une économie fondée sur l'épanouissement de l'individu, sur une régression nette et rapide de la pauvreté ?"

# Signes d'espérance pour un développement de l'Homme dans les économies de deux pays en voie de développement : le Brésil et l'Afrique du sud

Jacques FERDANE

Je désire présenter ici deux pays, le Brésil et l'Afrique du sud, auxquels suite à de multiples liens d'amitié tissés avec des Blancs, des Métis et des Noirs à travers les deux pays, ma famille et moi portons estime et affection.

Outre la dimension affective, ce choix est aussi fondé sur le rôle très important que jouent ces pays dans leurs régions respectives en Amérique latine et en Afrique.

Le Brésil (174 500 000 habitants, un produit intérieur brut de 450 milliards de dollars) et l'Afrique du sud (43 600 000 habitants et un produit intérieur brut de 105 milliards de dollars) font désormais partie du G 20, combinaison de pays développés et de pays majeurs en voie de développement (Chine, Inde,... )

## L'Afrique du sud

### Politique

L'Afrique du sud sort en 1994 de quarante six ans d'un régime de ségrégation, l'apartheid (1948) qui a plongé dans l'indignité aussi bien les Blancs que les Noirs. Fernand Braudel dès 1963 hésitait sur le futur d'un tel drame : serait-il épisodique ou au contraire définitif ? Il notait cependant qu'il « n'arrêtera pas, ne peut arrêter, seul la roue de l'histoire »

Ils furent nombreux les Noirs ( Steve Biko, Hector Pieterse et ses camarades de collège de Soweto, l'archevêque Desmond Tutu, Nelson Mandela, et bien d'autres) et les Blancs ( Frederick de Klerk et tant d'autres dont les amis universitaires de mon épouse) à lutter tous unis pour que cesse ce déni d'humanité.

On ne saurait trop insister sur l'influence pacificatrice de Desmond Tutu, prix Nobel de la Paix 1984, pasteur noir habitant le township de Soweto près de Johannesburg, dans le succès de cette longue lutte qui aboutit en avril 1994 aux premières élections générales démocratiques. Son rôle à la Commission Truth and Reconciliation fut déterminant pour que la vérité soit dite et que les victimes puissent pardonner.

Sa vision chrétienne de l'histoire, exprimée dans son superbe livre « No Future without Forgiveness » (pas de futur possible sans pardon) fondée sur « la confession, le pardon et la réconciliation » plutôt que sur une classique approche juridique fondée sur la punition et l'indemnisation, a permis à ce pays de poursuivre son chemin sans bain de sang ni fuite généralisée des Blancs.

Nelson Mandela en témoigne : « Desmond Tutu a porté notre souffrance et notre chagrin, notre **espérance** et notre foi dans l'avenir »

Si, de façon anecdotique, les Noirs sont toujours aussi passionnés de foot ball et les Blancs toujours aussi passionnés de rugby et si, de façon plus sérieuse, les mariages inter-raciaux restent fort rares, on a vu par contre la mixité ethnique s'installer progressivement dans tous les lieux publics (restaurants, hôtels, plages), le système éducatif, le système de soins et les entreprises (Affirmative Action et Black Economic Empowerment)

En avril dernier fut commémoré le dixième anniversaire de la démocratie au pays « Arc-en-ciel » tandis qu'avec l'Algérie, l'Égypte et le Nigéria, l'Afrique du Sud, marquant ainsi sa volonté de contribuer au développement du continent s'engageait dans le nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) Ce programme « financé par le secteur privé, instaurant un contrat de développement entre pays pauvres acceptant leurs devoirs de démocratie et de bonne gouvernance et pays riches assumant leurs responsabilités, en particulier financières, dans la lutte contre la pauvreté dans le monde » a le soutien des responsables des milieux d'affaires en Afrique qui « interrogés lors du forum économique mondial de Durban en juin 2003, considèrent que ce projet, le premier réellement conçu par les intéressés, est vital pour l'avenir de l'Afrique » (Catherine Lefort, dans Images économiques du monde 2004)

**L'économie** du pays est florissante et déjà caractéristique d'un pays développé avec un secteur primaire, agricole, manufacturier et tertiaire représentant respectivement 10%, 5%, 25% et 65% du produit intérieur brut (South Africa at a glance 2001-2002)

En janvier 2004 Caroline Dumay, dans le journal économique du Figaro, décrit le « Boom économique Sud-Africain : la monnaie, le Rand, est forte et stable depuis peu, l'inflation est maîtrisée à 1,5%, la balance commerciale est excédentaire, et les taux d'intérêts sont en baisse à 8% » Par ailleurs la consommation de la nouvelle classe moyenne noire explose et les Blancs, partis il y a 10 ans (on estime que 20 % d'entre eux ont émigrés) commencent à revenir.

« Think positive » disent aujourd'hui nos amis Sud-Africains.

Y a-t-il des problèmes ? bien entendu ! nombreux et sérieux ils sont autant d'opportunités de progrès ;

**1) Le chômage** est à 28 % (34 % chez les Noirs) au même niveau, dit-on, que pendant la grande dépression américaine ; en outre il existe toujours d'énormes écarts de richesse : 0,7% des revenus vont aux 10 % des plus pauvres tandis que 46,9 % vont aux 10 % des plus riches ; les chiffres correspondant sont en France de 2,8% et 25,1 % respectivement.

**2) La criminalité**, tant dans les villes qu'à la campagne, est si forte qu'on dit, mais les chiffres ne sont plus publiés depuis 2002, que c'est le pays le plus violent du globe : 20 000 personnes y seraient assassinées en moyenne par année.

A Johannesburg où le nombre de meurtres est 10 fois plus élevé qu'à New-York, une présence policière insuffisante au centre ville est sans doute un facteur déterminant que l'on peut corriger ?

Dans les campagnes par-contre des occupations de terre et des meurtres de fermiers blancs qui détiennent toujours 80 % des terres arables (Mandela parle de « revanche raciale ») traduisent l'impatience des populations vis à vis des lenteurs de la réforme agraire.

Mais l'exemple du Zimbabwe, ex Rhodésie, qui d'exportateur est devenu importateur suite à l'expropriation brutale des fermiers blancs, remplacés par des paysans sans moyens financiers et sans formation, montre les limites d'une politique volontariste.

### **3) le Sida.**

On estime que « chaque jour un millier de Sud-Africains, surtout des femmes, meurent du sida et que 5 millions devraient succomber au cours de la prochaine décennie ; l'espérance de vie qui était de 60 ans en 1990 est de 50 ans aujourd'hui pour les hommes et pourrait chuter de 5 ans dans les prochaines années ; à l'horizon de 2050 la population devrait diminuer de

plus d'un quart, passant de 44 millions à 32,5 millions » (Stephen Smith dans Nécrologie : pages 195 à 225)

Espérons que de telles prévisions seront invalidées grâce au programme énergétique enfin mis en œuvre tout récemment par les pouvoirs publics.

En effet, la « première conférence sur le sida d'août 2003 s'est soldée par la victoire de la société civile ... des nombreuses églises impliquées... ou encore de Nelson Mandela » en vue d'attaquer enfin ce grave problème.

Fadila Gbadamassi rapporte avec enthousiasme dans « Afrique.com », qu'en novembre 2003 « l'Afrique du Sud, événement historique, vient d'accepter de mettre en œuvre une campagne nationale (d'un coût de 1,75 milliards de dollars) d'accès gratuit aux soins pour ses 5 millions de séro-positifs » ; Jean-françois de Lavison rapporte que sa société (BioMérieux) est impliquée dans ce programme (de concert avec la Fondation Bill Clinton) ; elle fut d'ailleurs la seule à répondre avec générosité aux appels d'offre des hôpitaux de Johannesburg

Pour revenir aux populations vivant à la campagne et aux problèmes lancinants de mise en œuvre d'une réforme agraire qui ne brise pas la vitalité d'un agro business florissant, grand pourvoyeur d'emplois et de devises, une alternative intéressante est mise en œuvre en ce moment. Il s'agit du projet très ambitieux de regroupement de centaines de milliers de km carrés de parcs nationaux trans-frontaliers de l'Afrique australe. A titre d'exemple, le regroupement des parcs Kruger en Afrique du Sud, Gaza au Mozambique et Gonarezhou au Zimbabwe « formera le noyau d'une vaste zone protégée à usage mixte couvrant près de 155 000 km carrés, soit une superficie de près du tiers de la France » (Peter Godwin, National Geographic France, pages 30 à 55)

Ce projet est supporté par la fondation des Parcs de la Paix, créée par le millionnaire sud-africain Anton Ruppert et présidée par Nelson Mandela.

L'objectif est de « renforcer la sécurité de la faune et d'améliorer les conditions de vie des populations, au-delà, beaucoup espèrent promouvoir une culture de la paix dans des pays dévastés par des conflits politiques et ethniques »

Rappelons que l'Afrique du sud héberge plus d'espèces sauvages que les Amériques, l'Europe et l'Asie réunies et dispose du plus grand royaume floral au monde.

On peut lire l'aventure actuelle de l'Afrique du sud comme les prémices d'une « Renaissance de l'Afrique » pour reprendre les termes du président M'beki, aux plans social, politique et économique. Une renaissance fondée sur une exceptionnelle culture vivante, telle que magnifiée dans le superbe ouvrage du même titre de Peter Magoubane, photographe, et Sandra Klopper, universitaire à Cape Town, et portée par l'**espérance** de jouer pleinement sa partition originale dans le concert du Monde.

## Le Brésil

Ce grand et magnifique pays représente 50 % de l'espace (8 547 000 km carrés), des habitants (174 500 000 habitants) et du PIB (450 milliards de dollars) de l'Amérique du sud, dont c'est le poids lourd.

Pays de « l'homme cordial » ( dans Racines du Brésil de Sergio Buarque de Holanda cité dans Histoire du Brésil page II) à la fois « suisse, Pakistan et far-west » ( Hervé Thyery) le Brésil est un pays métissé ou, pour citer le sociologue de Recife Gilberto Freyre, « nous avons tous notre pinte de sang noir. »

Dans l'histoire récente le Brésil a traversé sans heurt, signe d'une grande maturité politique, deux transitions politiques majeures : tout d'abord en 1985 quant, à l'issue de « la plus importante campagne civique de l'histoire nationale... appuyée par la plupart des associations



de la cité civile – église catholique, grande presse, artistes, syndicats ...- » fut élu le représentant de l'opposition, Tancredo Neves, mettant ainsi fin aux « temps des généraux-présidents, 1964-1985. » Ensuite fin 2002 lorsque Luis Ignacio « Lula » da Silva, président du PT, parti des travailleurs « parti politique fondé en 1980 sur une triple base, syndicale, catholique progressiste et socialiste », devint président de la république. Les alternances politiques sont toujours porteuses d'**espérance** et celle-ci, comme nous avons pu le constater sur place, ne fait pas exception.

Lula, en s'alliant avec un parti de la droite modérée propre à rassurer les milieux d'affaires d'une part, en maintenant les grands équilibres macro-économiques propres à rassurer les créanciers (FMI) et les investisseurs d'autre part, se met en situation de réussir un ensemble de réformes structurelles très urgentes dans un pays confronté à d'immenses défis en interne. Par ailleurs en renforçant l'intégration de son pays avec son voisin l'Argentine ( le MERCOSUR) et en s'alliant avec d'autres pays en voie de développement (Chine, Inde...) il crée un nouveau contexte propre à changer les règles actuelles du commerce mondial.

- a- **l'économie** : «Le Brésil progresse rapidement et est devenu un pays très attrayant pour les investissements. Les fondamentaux macro-économiques sont solides et les résultats satisfont les marchés financiers. Je crois que le Brésil avance rapidement, y compris sur le plan extérieur à travers son rapprochement avec la Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud et l'Union européenne » a affirmé le nouvel ambassadeur américain au Brésil, John Danilovich, dans une interview au journal « O Globo de Rio de Janeiro » Le Figaro, septembre 2004.

De son côté Rodrigo Rato, le directeur du FMI, « se félicite des réformes engagées par le gouvernement Lula et prévoit une croissance de 4,5% en 2004... : l'administration du président Lula a poursuivi une politique macro-économique cohérente et formulé un agenda ambitieux de réformes structurelles.. » tandis que le chômage baisse (11,7 % en juin) et que les exportations (73 milliards de dollars) sont à un niveau record tirées par la croissance US et les voyages de Lula à l'étranger ! .

Pour poursuivre sur sa lancée le Brésil, avec les pays en développement du G20, « conduit la révolte commerciale des pays du sud » et, après avoir contribué à faire capoter le sommet intermédiaire du cycle du Millenium de Cancun (septembre 2003), il plaide pour un démantèlement des subsides européens et US à leurs paysannes respectives (ce que l'Europe propose de faire d'autant plus facilement qu'elle est confrontée, dans le contexte d'un budget communautaire fixé par certains pays à 1% du PIB européen, à l'envolée des subsides régionaux suite à l'élargissement à 25 de la communauté européenne) et refusent de poursuivre une libération commerciale qui oublierait les produits agricoles.

Rappelons cependant que demeurent en France 600 000 paysans qui grâce à leur labeur et à leur talent nourrissent 60 millions de personnes et en plus contribuent à l'excédent de notre propre balance commerciale.

- b- **Social** : C'est Enrique Cardoso, prédecesseur de Lula, qui affirme « le Brésil n'est pas un pays sous- développé mais c'est un pays injuste » Pierre Salama dans « le Brésil de Lula » confirme : « le Brésil est le pays le plus inégal au monde avec l'Afrique du sud. » En effet, là encore, les 10 % les plus pauvres se partagent 0,7 % de la richesse nationale contre 48 % pour les 10 % des plus riches et dans certaine régions persiste une famine endémique. D'après Images économiques du monde 2004 « Il y aurait au Brésil 34 % de pauvres (54 millions) et 14 % d'indigents (22 millions) Sur ce terreau de misère, mais aussi lié au délabrement du service public, aux trafics en tous genres et à la violence policière, se développent l'insécurité et le crime, surtout à la périphérie

des villes. L'ONU dans une étude (1997), sur la fréquence des crimes, place le Brésil en troisième position derrière la Jamaïque et l'Afrique du sud (Histoire du Brésil.)

Mais, **signe d'espérance**, face à une telle situation, la société brésilienne se mobilise : les particuliers, les entreprises et les fondations qui ensemble font du Brésil un des pays le plus engagés dans le bénévolat . Jayme Brener, journaliste brésilien, dans un article du Courrier de l'UNESCO de juin 2001 « des entreprises contre la misère », explique qu'au Brésil l'explosion récente du volontariat est avant tout le fait des entreprises inquiètes de la montée de la délinquance : de très nombreuses entreprises (à titre d'exemples : Banco do Brasil, IBM, C&A, Banco Santander, Schering-Plough, Bit Company, etc) ont mis sur pied de tels programmes ; l'Institut d'études des religions (ISER) estime que 22,6% des Brésiliens (13,9 millions) pratiquent le bénévolat : par exemple Gilmar Bernardi d'Alcatel a participé à la mise en œuvre, dans une église catholique, d'une garderie pour enfants de mères salariées (il y en a trois à ce jour) ; le directeur général Europe de la société Intel a mis à la disposition de l'association « La Casa Tiguara » une maison pour les jeunes enfants (article de Lamia Oualalou dans le Figaro de janvier 2004) ; la vice-présidente franco-brésilienne d'une grande banque française installée à Sao Paulo donne des cours sur son temps libre aux enfants d'une favela et participe au financement de l'école ; par ailleurs des fondations « par exemple celles de Ayrton Senna, Gustavo Kuerten » contribuent également à des actions caritatives, à l'éducation et au financement des ONG.

Ces initiatives ne sauraient cependant se substituer à un effort public déterminé. Le gouvernement brésilien, au-delà des réformes structurelles propre à dynamiser la croissance (fiscalité, retraite, gouvernance ... ) est engagé sur deux fronts : le programme contre la faim (Fome zero) par lequel des rations alimentaires de base seront distribuées) et la réforme agraire ; Il s'agit :

1 - de développer les fermes familiales en leur allouant des terres : d'après Lula il y aurait 90 millions d'hectares disponibles dans le pays et le développement des coopératives et des fermes familiales « dans le respect de la Constitution » et dans « un esprit de dialogue » est possible

2- de développer l'agro-business créateur de milliers d'emplois, qui nourrit le Brésil et fait rentrer des devises (Roberto Rodriguez, ministre de l'agriculture, cité par Jean-Yves Martin dans Le Brésil de Lula, page 200) ; de telles politiques, sont sources d'**espérance** pour des millions de personnes.

c- **Cultures** : ce qui frappe au Brésil au fur et à mesure que l'on sillonne le continent et que se tisse le réseau des amitiés, c'est la jeunesse et la cordialité du cœur, le métissage fraternel et la religiosité. C'est peut-être dans l'immensité rude de ses espaces et la multitude de ses défis, sa façon de tenir debout. Ils chantent en travaillant, ils dansent au carnaval, ils jouent au « football » ils font la fête en famille et entre amis en mangeant la délicieuse viande picana et les saucisses brésiliennes, soignent leur apparence et accueillent l'étranger avec cordialité et générosité. Si la notion de nation métisse, à la croisée des « races » indiennes, blanches et noires mérite d'être traitée avec prudence et sans excès de naïveté, on observe un réel continuum du blanc au noir, ou vice versa, qui différencie nettement le Brésil de l'Afrique du sud . L'intégration sociale doit autant sinon plus au niveau d'éducation et de revenus qu'à l'appartenance raciale ( Histoire du Brésil, pages 473 à 496) ; par exemple, Ceslo Pitta, un économiste noir, conservateur de 49 ans a été élu en 1996 maire de Sao Paolo où ne résident que 28 % de Noirs et de Mulâtres, et c'est dans les quartiers résidentiels blancs qu'il a réalisé ses meilleurs scores (Histoire du Brésil) ; par ailleurs les

Quilombos, descendants d'esclaves noirs en fuite, s'organisent, peuvent, depuis la Constitution de 1988, se voir attribuer des terres, et fetent l'exécution de leur héros Zumbi il y a 300 ans ; le Brésil reste donc bien, pour citer Fernand Braudel (Grammaire des Civilisations), une terre de « quasi-fraternité raciale » ; nos enfants, après y avoir résidé 5 ans, nous memes, après de multiples voyages et rencontres dans tout le continent, partageons cette opinion. Des 365 églises, une par jour dit-on, de Bahia aux émouvantes églises baroques de Ouro Preto au Minas, aux modestes batisses des rives de l'Amazone jusqu'aux églises de Recife et d'Olinda (ou git dans l'église cathédrale , Igreja da Sé, Dom Helder Camara) tout rappelle que le Brésil est la première nation catholique du monde, loin devant, mais ils progressent très vite, les protestants pentecotistes. Par le passé, pendant la période 1964-1985, l'église brésilienne a été « le porte voix de la société civile baillonnée » inspirée « par un christianisme de la libération » dont l'originalité fondamentale a été de proclamer « l'option pour les pauvres » (Histoire du Brésil). Cette théologie a depuis longtemps décliné suite à la crise du marxisme, à la chute du mur de Berlin, etc, mais les anciens agents des pastorales populaires se retrouvent aujourd'hui au MST ( Mouvement des paysans sans terre) ou au PT (Parti des travailleurs) soutiens importants du président Lula. En 1997 encore, à Itaici, les évêques présents ont adopté à l'unanimité une déclaration dénonçant « les conditions chroniques d'exclusion et de misère dans lesquelles s'efforcent de survivre des millions de brésiliens et notamment des enfants »

Stéphane Zweig, réfugié au Brésil alors que l'Europe sombrait dans la barbarie, admirait le « Brésil Terre d'Avenir » et on a pu ironiser, avec légèreté, sur cet avenir qui semblait reculer jour après jour ; cependant je suis persuadé que cet avenir, enfin, lui donnera raison car, dans ce pays aux multiples défis et pour reprendre un des slogans électoraux de Lula inspiré de l'exhorte du pape Jean-Paul II « N'ayez pas peur », dans ce pays aujourd'hui : « **L'Espérance l'emporte sur la peur** »

## Conclusion

Terres d'opportunités et de défis, l'Afrique du sud et le Brésil démontrent que face au nécessaire « pessimisme de l'intelligence » il faut répondre par « l'optimisme de la volonté », que face aux tribulations du moment il faut persévérer et inscrire son effort dans la longue durée et enfin et surtout que face au doute, il faut partager la foi de ceux qui croient, qui **espèrent**, que l'histoire est inspirée et sensée.

- Braudel, F., **Grammaire des Civilisations**, Flammarion, Paris, 1993  
Tutu, D. , **No Future Without Forgiveness**, Rider, London, 1999  
Gamblin, A., **Images économiques du monde**, Armand Colin, Paris, 2004  
**South Africa at a glance** 2001-2002, Editors Inc. , Craighall, 2003  
Smith, S., **Nécrologie**, Calmann-Lévy, Paris, 2003  
Godwin, P., **National Geographic**, 2001, Sans frontières  
Magubane, P., **African renaissance**, Struik Publishers Ltd, London, 2000  
Bennassar, B. et Marin, R., **Histoire du Brésil**, Fayard, Paris, 2000  
Picard, J., **Le Brésil de Lula**, Karthala, Paris, 2003

Machado, J., **Contretemps**, 2004, Un an et demi de gouvernement Lula

# L'entreprise familiale à l'épreuve de la durée :

## 1<sup>ère</sup> partie : Atouts et vulnérabilités des entreprises familiales

Gérard BIOLLEY

### Présentation de l'étude :

#### 1) Un thème majeur qui émerge progressivement en France :

- L'entreprise familiale est de longue date un sujet majeur d'étude dans de nombreux pays tels que les USA ,le Canada, la Suisse,ou la Belgique ; dans ces pays ,de nombreux instituts et organismes de recherche ont été développés sur ce thème en raison:

- du poids de l'entreprise familiale dans l'économie (entre le tiers et les deux tiers de l'emploi du privé selon les pays);
- des performances très supérieures qu'elle obtient par rapport aux groupes financiers anonymes ( voir en ce sens l'indice ODDO);
- et surtout de son aptitude à développer ses projets dans la durée c'est à dire à structurer solidement le tissu socio-économique et à renforcer sa capacité de résistance face aux aléas de la conjoncture .

- Bien que l'entreprise familiale ait des caractéristiques sociologiques et économiques très spécifiques et intéressantes elle a longtemps été ignorée par les administrations et le milieu éducatif français et aujourd'hui encore elle ne figure pas dans les rubriques statistiques (rien à son sujet dans les rubriques de l'INSEE par exemple) ; les pouvoirs publics pour leur part conduisent certes de longue date des politiques en faveur des petites entreprises mais par ignorance ou intentionnellement ils ont systématiquement pénalisé les moyennes et grandes entreprises familiales dont l'impact est pourtant majeur sur les plans économique et social.

- Quelques chaires apparaissent pourtant ici et là sur ce thème dans les Universités et Ecoles françaises et on peut espérer qu'elles contribueront à faire avancer la connaissance sur les enjeux de l'entreprise familiale et sur les meilleurs moyens permettant de favoriser son succès.

#### 2) Objectifs de la présente étude:

**Cette étude répond a deux objectifs majeurs à savoir :**

- **Mieux apprécier les atouts et les vulnérabilités des entreprises familiales dans une économie en voie de mondialisation :**

- L'entreprise familiale joue de longue date un rôle central pour le développement du PIB et elle est aujourd'hui porteuse d'une part importante de l'emploi (presque les deux tiers du secteur privé en France);

- Pourtant , face aux nouveaux défis d'une économie mondialisée, il importe de s'interroger sur ses capacités à demeurer le puissant moteur qu'elle représente traditionnellement dans la vie économique et sociale ;

- Cela revient d'abord à se demander en quoi les spécificités de l'entreprise familiale constituent des atouts ou des handicaps face aux nécessaires adaptations que requiert le nouveau contexte concurrentiel international;

- Mais la question conduit aussi à aborder la délicate question des politiques des pouvoirs publics qui jusqu'à ce jour ont bien mal pris en compte ce secteur vital de l'économie dont elles aggravent dangereusement les vulnérabilités .

**- Préciser les conditions organisationnelles et managériales les plus susceptibles de renforcer la vitalité des entreprises familiales :**

- Compte tenu de la grande diversité des entreprises familiales , il n'existe certes pas de méthodologie générale pour répondre aux différents problèmes qu'elles rencontrent, et les voies appropriées diffèrent notamment en fonction de la taille des entreprises .

- Nous centrerons particulièrement notre attention sur les entreprises de taille intermédiaire (notamment les moyennes et grandes entreprises familiales de 10 à 1999 salariés) qui rencontrent des difficultés toute particulières . Ces entreprises se caractérisent à la fois par une grande dynamique en termes d'innovation et de réactivité mais aussi par une fragilité certaine lors du franchissement des différents seuils qui caractérisent leurs cycle de vie (avec par voie de conséquence beaucoup de faillites, cessations d'activités et pertes d'emplois);

- En vue de faciliter le franchissement de ces étapes cruciales quelles sont les démarches et méthodes les plus adaptées?

-A quelles conditions peuvent elles être promues et mises en œuvre?

### 3) Plan de l'Etude

**Dans le cadre du présent article nous traiterons des atouts et des vulnérabilités des entreprises familiales dans le contexte actuel** en abordant les points suivants :

- 1) Place des entreprises et groupes familiaux dans l'économie de la France ;
- 2) Spécificités des structures familiales au long de leur cycle de vie: les avatars rencontrés au fil des étapes et l'aptitude à durer en tant que vertu majeure ;
- 3) L'entreprise familiale se restructure face aux défis de la mondialisation;
- 4) Les vulnérabilités des entreprises familiales françaises amplifiées par les politiques des pouvoirs publics.

**Dans un second article nous aborderons les conditions organisationnelles et managériales les plus susceptibles de renforcer la vitalité des entreprises familiales de taille moyennes** qui sont les plus menacées par l'évolution actuelle en traitant de sept axes de progrès particulièrement utiles pour réussir dans la durée :

- 1)Formalisation des stratégies métiers et portefeuille;
- 2)Management décentralisé et constitution de Groupes ;
- 3)Adoption de nouveaux modes de gouvernance;
- 4)Maîtrise des risques;
- 5)Professionnalisation des administrateurs ;
- 6)Développement de l'affectio societatis et constitution de communautés d'actionnaires;
- 7)Instauration de relations équilibrées entre actionnaires et managers.

## lère partie : Atouts et vulnérabilités des entreprises familiales :

### Essai de définition :

L'entreprise familiale est, comme toute entreprise, une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.

Mais elle se caractérise par deux traits tout à fait spécifiques au niveau de la détention de son capital et de son animation :

- d'une part, en effet, **le capital de cette entreprise est contrôlé par une ou plusieurs personnes physiques appartenant à une même famille** ( que ce contrôle soit intégral, majoritaire ou minoritaire ( mais exercé par un actionnaire de référence) ;

- **ET d'autre part cette personne ou ce groupe familial exercent des fonctions significatives dans la gouvernance de l'entreprise** ( sur le plan de la conduite directe des affaires et /ou de la supervision des managers opérationnels).

Ce double engagement ( capitalistique et professionnel) des entrepreneurs familiaux confère aux organisations qu'il animent une force interne considérable et une capacité de résistance telle que les structures familiales sont très nettement dominantes sur le plan de l'économie nationale comme nous le constatons dans la première partie de cet article.

Nous verrons ensuite que si les spécificités des structures familiales leur confère des atouts certains elles se traduisent aussi par des vulnérabilités majeures que les

### 1) Place des entreprises et groupes familiaux dans l'économie de la France :

L'univers des entreprises familiales est très disparate et il importe donc d'apprécier le poids économique des entreprises familiales au regard de chacun des différents segments constitutifs de cet univers : les très petites entreprises, les grands et moyens groupes et enfin les petites et moyennes entreprises.

- **11) En premier lieu le monde des très petites entreprises :** il représente 28% de la population active du privé (soit un peu plus de 4,3 millions) et se subdivise lui même en deux univers bien distincts à savoir :

- D'une part les entreprises qui ne comptent pas de salariés ; il s'agit le plus souvent d'entreprises personnelles qui constituent des auto-emplois pour ceux qui les animent ; au 1er janvier 2004 ces entreprises étaient 1.465.000 c'est à dire qu'elles représentaient les trois cinquièmes des entreprises recensées en France mais seulement un peu moins de 10% de l'emploi du secteur privé ; toutes ces entreprises peuvent être considérées comme « familiales ».

- D'autre part les entreprises comptant de un à neuf salariés : elles sont 836.000 et emploient quelque 2.876.100 personnes soit 3,3 collaborateurs par entreprise en moyennes ; nous estimons qu'au moins 90% de ces entreprises ont une nature familiale ce qui correspond à un emploi global de 2.588.490 salariés.

- Les très petites entreprises jouent dans le tissu économique un rôle tout à fait capital car c'est à leur niveau que s'opèrent l'immense majorité des 300.000 créations annuelles (318757 en 2004) et que se renouvelle donc année après année le tissu économique ; si une minorité de ces entreprises réussiront à se hisser au rang de PME puis plus tard de grandes entreprises, la majorité continueront à vivre tant bien que mal dans la catégorie des très petites entreprises.

Année après année c'est également au niveau de ces très petites entreprises que s'opère la totalité des créations nettes d'emplois (et même davantage) car l'ensemble des autres catégories d'entreprises sont globalement destructrices nettes d'emplois (suite aux rationalisations et restructurations).

Essai de représentation globale en 2003  
des Groupes et Entreprises en France  
ainsi que du poids des entreprises familiales

Taille des Groupes	Nomb. de Groupes	Nombre d'entrep.	effectif moyen par ent.	Emplois total en France	Emploi dans les entreprises familiales
GRANDS GROUPES 10.000 Salariés et plus	80	9600	310,00	2981000	983730
MOYENS GROUPES 2000 à 9999 salariés	395	8690	171,00	1488000	491040
PETITS GROUPES 500 à 1999 salariés	1335	<b>10146</b>	120,00	<b>1218000</b>	<b>609000</b>
MICROGROUPES moins de 500 salariés	28307	<b>76248</b>	26,00	<b>1995000</b>	<b>1496250</b>
PME 10 à 499 salariés	0	<b>137116</b>	22,00	<b>3512300</b>	<b>2634225</b>
Très petites entreprises dont	0	<b>2301000</b>		<b>4341100</b>	<b>4053490</b>
1 à 9 salariés		836000	3,44	2876100	2588490
0 salarié		1465000	1,00	1465000	1465000
<b>TOTAL</b>	<b>30117</b>	<b>2542800</b>	6,28	<b>15535400</b>	<b>10267735</b>

Sources:

Minefi pour les groupes et les très petites entreprises

PME calculées par différence résiduelle

Emploi dans entreprises familiale estimé par Gérard BIOLLEY

-La fonction économique majeure de ce type d'entreprises est donc de renouveler en permanence par le bas le « stock » existant des entreprises (car chaque année une partie de ces entreprises disparaissent en effet au fil des cessations d'activités) l'autre fonction majeure des très petites entreprises étant comme nous l'avons vu plus haut s'assurer l'essentiel du développement c'est à dire la dynamique économique .

-Une petite fraction de ces très petites entreprises évolue plus ou moins rapidement vers des structures plus importantes de PME Microgroupes et au delà (par voie de développement interne ou suite à des rachats opérés par d'autres entreprises ou groupes) ;

-Près de la moitié des très petites entreprises qui sont créés ne survivent pas à leurs 5 premières années d'exploitation et de fait c'est dans cette catégorie d'entreprises que se situent les 9/10<sup>ème</sup> des 40.000 à 50.000 faillites annuelles.

**-12) En second lieu le monde des groupes les plus importants qui compte à peine plus de salariés que l'univers des très petites entreprises (un peu moins de 29% de la population active du privé soit 4,45 millions de personnes ) cet univers également deux sous-segments :**



**-d'une part les 80 très grands groupes employant chacun plus de 10.000 salariés :** le nombre de ces groupes et leurs effectifs n'ont guère varié au cours des 20 dernières années ; ils emploient globalement en France quelque 3 millions de salariés qui exercent leurs activités

dans quelques 9600 entreprises d'une taille moyenne de 310 salariés , chaque groupe comptant en moyenne 120 entreprises juridiquement autonomes .

L'entreprise familiale occupe une position tout à fait significative au sein des 80 plus grands groupes car elle en représente près de la moitié et plus du tiers de leur chiffre d'affaires et de leurs effectifs salariés ; Dans ce segment des très grands groupes on trouve des poids lourds tels que L'OREAL , LVMH, CARREFOUR, PSA Peugeot Citroen ,BOUYGUES , PERNOD RICARD , PPR - Pinault Printemps Redoute-, MICHELIN , LAGARDERE ou DASSAULT (pour ne citer que 10 des plus grosses capitalisations boursières) .

Un tableau présente ci-après la place des très grands groupes familiaux dans quelques secteurs clefs de l'économie ; on notera que les groupes familiaux sont évidemment absents de tous les secteurs de l'économie qui ont fait l'objet de nationalisations dans les années 45-50 et en 1981 ( banque, assurance, énergie et industrie lourde notamment).

**-d'autre part les 395 groupes moyens employant de 500 à 9.999 salariés :** ces groupes moyens emploient globalement en France un peu moins de 1.500.000 salariés ,qui exercent leurs activités dans environ 8700 entreprises d'une taille moyenne de 171 salariés, chaque groupe comptant en moyenne 22 entreprises juridiquement autonomes .

-En recoupant les indices boursiers ( car un grand nombre des moyens groupes sont cotés) et les informations obtenues groupe par groupe on peut estimer que le poids des entreprises familiales est sensiblement supérieur dans ces moyens groupes à ce qu'il représente dans les 80 plus grand groupe ; néanmoins par souci d'objectivité nous considérerons dans le cadre de la présente études que l'entreprise familiale représente ici encore le tiers des effectifs employés soit un peu moins de 500.000 personnes.

-Ces groupes moyens (dont le nombre a presque doublé au cours des 20 dernières années) participent très activement à la mondialisation de l'économie mais avec des capitaux propres (rapportés au chiffre d'affaires) deux fois inférieurs à ceux des grands groupes, ce qui les oblige à sélectionner des niches bien spécifiques.

-A l'instar de tous les groupes mondialisés, les grands groupes familiaux assurent leur croissance – et de plus en plus leur rentabilité- en procédant à une internationalisation accélérée de leurs activités tout en continuant à représenter en France plus d'un million d'emplois : en effet dans un contexte économique peu dynamique sur le plan national, les progressions d'effectifs découlant des acquisitions sont pratiquement compensées par les effets sociaux des gains de productivité.

<b>Groupes familiaux de plus de 10.000 salariés en France</b>																																																																																																																																															
Estimation de l'emploi en France en 000 de salariés																																																																																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Distribution</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Carrefour</td><td>300</td><td></td></tr> <tr><td>Auchan</td><td>250</td><td></td></tr> <tr><td>Leclerc</td><td>120</td><td></td></tr> <tr><td>ITM</td><td>100</td><td></td></tr> <tr><td>PPR Pinault</td><td>90</td><td></td></tr> <tr><td>Casino</td><td>80</td><td></td></tr> <tr><td>Cora</td><td>40</td><td></td></tr> <tr><td>Système U</td><td>40</td><td></td></tr> <tr><td>Gal.Lafayette</td><td>30</td><td></td></tr> <tr><td>André</td><td>14</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>1064</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>650</b></td><td></td></tr> </tbody> </table>	<b>Distribution</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	Carrefour	300		Auchan	250		Leclerc	120		ITM	100		PPR Pinault	90		Casino	80		Cora	40		Système U	40		Gal.Lafayette	30		André	14		<b>Total</b>	<b>1064</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>650</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Cosmétique</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>L'Oreal</td><td>53</td><td></td></tr> <tr><td>Sanofi synth</td><td>30</td><td></td></tr> <tr><td>Yves Rocher</td><td>12</td><td></td></tr> <tr><td>Pierre Fabre</td><td>10</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>105</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>55</b></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p><b>Groupes familiaux de plus de 10.000 salariés dans quelques secteurs d'activités ( en milliers)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Luxe</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>LVMH</td><td>35</td><td></td></tr> <tr><td>Pinault voir distrib.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>35</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>17</b></td><td></td></tr> </tbody> </table>	<b>Cosmétique</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	L'Oreal	53		Sanofi synth	30		Yves Rocher	12		Pierre Fabre	10		<b>Total</b>	<b>105</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>55</b>		<b>Luxe</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	LVMH	35		Pinault voir distrib.			<b>Total</b>	<b>35</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>17</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Agro-alimen</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Lactalis</td><td>15</td><td></td></tr> <tr><td>Bongrain</td><td>15</td><td></td></tr> <tr><td>Pernod Ricard</td><td>13</td><td></td></tr> <tr><td>Doux</td><td>12</td><td></td></tr> <tr><td>Pomona</td><td>10</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>65</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>45</b></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Biens conso et meubles</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Seb</td><td>15</td><td></td></tr> <tr><td>Bic</td><td>13</td><td></td></tr> <tr><td>Legrand</td><td>26</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>54</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>15</b></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Services</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Sodexho</td><td>280</td><td></td></tr> <tr><td>Adecco</td><td>120</td><td></td></tr> <tr><td>Elior</td><td>30</td><td></td></tr> <tr><td>Penauille</td><td>20</td><td></td></tr> <tr><td>Onet</td><td>10</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>460</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>90</b></td><td></td></tr> </tbody> </table>	<b>Agro-alimen</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	Lactalis	15		Bongrain	15		Pernod Ricard	13		Doux	12		Pomona	10		<b>Total</b>	<b>65</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>45</b>		<b>Biens conso et meubles</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	Seb	15		Bic	13		Legrand	26		<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>15</b>		<b>Services</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	Sodexho	280		Adecco	120		Elior	30		Penauille	20		Onet	10		<b>Total</b>	<b>460</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>90</b>	
<b>Distribution</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
Carrefour	300																																																																																																																																														
Auchan	250																																																																																																																																														
Leclerc	120																																																																																																																																														
ITM	100																																																																																																																																														
PPR Pinault	90																																																																																																																																														
Casino	80																																																																																																																																														
Cora	40																																																																																																																																														
Système U	40																																																																																																																																														
Gal.Lafayette	30																																																																																																																																														
André	14																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>1064</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>650</b>																																																																																																																																														
<b>Cosmétique</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
L'Oreal	53																																																																																																																																														
Sanofi synth	30																																																																																																																																														
Yves Rocher	12																																																																																																																																														
Pierre Fabre	10																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>105</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>55</b>																																																																																																																																														
<b>Luxe</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
LVMH	35																																																																																																																																														
Pinault voir distrib.																																																																																																																																															
<b>Total</b>	<b>35</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>17</b>																																																																																																																																														
<b>Agro-alimen</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
Lactalis	15																																																																																																																																														
Bongrain	15																																																																																																																																														
Pernod Ricard	13																																																																																																																																														
Doux	12																																																																																																																																														
Pomona	10																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>65</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>45</b>																																																																																																																																														
<b>Biens conso et meubles</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
Seb	15																																																																																																																																														
Bic	13																																																																																																																																														
Legrand	26																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>54</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>15</b>																																																																																																																																														
<b>Services</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
Sodexho	280																																																																																																																																														
Adecco	120																																																																																																																																														
Elior	30																																																																																																																																														
Penauille	20																																																																																																																																														
Onet	10																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>460</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>90</b>																																																																																																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Automobile</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>PSA</td><td>207</td><td></td></tr> <tr><td>Michelin</td><td>135</td><td></td></tr> <tr><td>Valeo</td><td>50</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>392</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>210</b></td><td></td></tr> </tbody> </table>	<b>Automobile</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	PSA	207		Michelin	135		Valeo	50		<b>Total</b>	<b>392</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>210</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Chimie</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Sommer Allib</td><td>24</td><td></td></tr> <tr><td>Burelle</td><td>15</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>39</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>25</b></td><td></td></tr> </tbody> </table>	<b>Chimie</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	Sommer Allib	24		Burelle	15		<b>Total</b>	<b>39</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>25</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Groupes Diversifiés</b></th> <th><b>emploi</b></th> <th><b>Groupes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bouygues</td><td>110</td><td></td></tr> <tr><td>Bolloré</td><td>20</td><td></td></tr> <tr><td>Lagardère</td><td>60</td><td></td></tr> <tr><td>Dassault</td><td>15</td><td></td></tr> <tr><td><b>Total</b></td><td><b>205</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>dont emploi en France</b></td><td><b>120</b></td><td></td></tr> </tbody> </table>	<b>Groupes Diversifiés</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>	Bouygues	110		Bolloré	20		Lagardère	60		Dassault	15		<b>Total</b>	<b>205</b>		<b>dont emploi en France</b>	<b>120</b>																																																																																								
<b>Automobile</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
PSA	207																																																																																																																																														
Michelin	135																																																																																																																																														
Valeo	50																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>392</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>210</b>																																																																																																																																														
<b>Chimie</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
Sommer Allib	24																																																																																																																																														
Burelle	15																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>39</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>25</b>																																																																																																																																														
<b>Groupes Diversifiés</b>	<b>emploi</b>	<b>Groupes</b>																																																																																																																																													
Bouygues	110																																																																																																																																														
Bolloré	20																																																																																																																																														
Lagardère	60																																																																																																																																														
Dassault	15																																																																																																																																														
<b>Total</b>	<b>205</b>																																																																																																																																														
<b>dont emploi en France</b>	<b>120</b>																																																																																																																																														
<b>effectifs globaux</b>		<b>effectifs en France</b>																																																																																																																																													
<b>2419</b>		<b>1227</b>																																																																																																																																													

**-13) En troisième lieu le monde des petites et moyennes entreprises : il représente un peu plus de 43% de la population du secteur privé:**

- Nous verrons dans la troisième partie de cet article que c'est dans catégorie des « PME familiales » que se posent les défis les plus difficiles à relever et que se conjuguent les principaux risques qui affectent à des degrés divers les trois segments constitutifs de cet univers des PME à savoir :

- **Tout d'abord 1335 petits groupes de 500 à 1999 salariés (taille moyenne de 912 personnes par groupe)** qui emploient globalement environ deux millions de personnes dans le cadre de quelque 10.000 entreprises d'une taille moyenne de 120 salariés chacune ( soit 7,6 entreprises par groupe) ; en effectuant différents recoupement nous estimons que le poids des structures familiales est d'au moins 50% à l'intérieur de cette catégorie ce qui

représente quelque 608.000 personnes . Le nombre de ces petits groupes a plus que triplé au cours des 20 dernières années ; comme les grands groupes ils sont en voie d'internationalisation rapide mais avec une intensité capitalistique rapportée au chiffre d'affaires qui est à peine les deux tiers de celle des moyens groupes (elle même inférieure de moitié à celles des grands groupes) ; il en résulte une nécessité de sélectivité encore accrue pour ce qui concerne les activités et également la recherche active de solutions partenariales et d'alliances de toutes sortes dans les politiques de développement .

- **Ensuite la catégorie des micro-groupes de moins de 500 salariés** : en 2003 on en comptait déjà plus de 28.000 en France employant globalement quelque 2 millions de personnes dans le cadre de 76.000 entreprises ,chaque groupe représentant en moyenne 70 personnes le plus souvent réparties dans 3 ou 4 entreprises (en moyenne 3,3) ; On peut estimer que les structures familiales représentent plus des trois quart de ces « micro- groupes » avec une capacité d'emploi de l'ordre de 1,5 million de personnes ; Ces micro- groupes qui étaient moins de 700 en 1980 sont aujourd'hui plus de 28.000 et ils continuent à progresser au rythme de plus de 1.000 par an ; il s'agit là d'une véritable révolution des structures des moyennes entreprises dont nous verrons plus loin ( §37) les raisons socio-économiques ; nous évoquerons les espoirs que peut soulever cette transformation ainsi que les menaces très réelles qui sont pour une large part à son origine.

-**Enfin quelque 137.000 petites et moyennes entreprises de 10 à 499 salariés** qui emploient globalement 3,5 millions de personnes à l'intérieur de structures dont la taille moyenne est de 22 personnes ;

-**Sociologiquement** aussi bien que statistiquement , ces entreprises appartiennent pour la plupart à la catégorie des structures de 10 à 50 personnes même si on compte en leur sein quelques grosses PME pouvant aller jusqu'à 500 personnes.

-Cette catégorie d'entreprises constitue pour les plus dynamiques d'entre elles le principal réservoir pour les micro-groupes du futur ; la part des entreprises familiales peut être estimée à environ 75% des emplois de ces entreprises petites et moyennes soit environ 3,6 millions de salariés.

Faute de statistiques officielles sur cette catégorie des entreprises familiales ont peut évidemment contester telle ou telle des estimations ci-dessus et prétendre par exemple que les entreprises familiales ne représentent pas 10 millions de salariés mais 9 ou 11 millions . Mais de telles critiques ne sauraient remettre en cause les deux constats qui se dégagent de manière certaine et quel que soit leur périmètre exact, des entreprises familiales :

-d'une part elles représentent la très grande majorité des emplois du secteur privé et très vraisemblablement un peu plus de 10 millions de salariés sur un total de 15,4 millions d'employés .

-d'autre part ces entreprises sont, quel que soit leur dynamisme interne, confrontées aux défis de la mondialisation mais avec des difficultés toutes particulières pour ce qui concerne le segment des PME qui est de loin le plus lourd dans le dispositif.

## **2) Spécificité des structures familiales : avatars rencontrés au fil des étapes de leur développement et aptitude à durer comme vertu majeure**

Il est d'autant plus important de bien comprendre les mécanismes d'organisation et de fonctionnement ainsi que les motivations propres aux entrepreneurs familiaux que ces éléments sont à la base du fantastique potentiel socio-économique des entreprises familiales mais qu'ils peuvent aussi dans certaines circonstances devenir des handicaps majeurs susceptibles de mettre en cause l'existence même de ces entreprises.

Pour effectuer ce travail d'analyse nous considérerons en premier lieu les caractères généraux applicables à toutes les entreprises familiales et ensuite les circonstances spécifiques à certains moments de leurs cycle de vie ainsi que les problématiques qui les caractérisent.

## **21) Caractères généraux de toutes les entreprises familiales :**

**Une entreprise familiale c'est d'abord un Projet**, souvent le projet d'une vie englobant tout à la fois :

- des aspects professionnels et personnels ;
- le choix d'un métier qu'on désire exercer dans un cadre de grande liberté pour « être son propre patron » ;
- une certaine manière de vivre ses relations avec les autres dans un esprit attaché à certaines valeurs et à un certain idéal du métier :

Le choix et le développement de ce projet répondent à des motivations très profondes ; celles-ci remontent souvent à la première éducation, et trouvent leur origine dans l'influence d'un parent , d'un maître ou d'un ami ; mais le projet peut aussi être le fruit de la seule imagination de l'entrepreneur qui l'a longuement mûri ou apparaît soudainement en tant qu'opportunité pour laquelle l'intéressé ressent une attirance immédiate ;

Parce que ce projet peut être personnalisé à l'extrême, il peut aussi bien être follement ambitieux et viser à la constitution d'un véritable « empire », ou à l'inverse apparaître comme des plus modestes avec la simple création d'un mono- emploi assurant –plus ou moins chichement- la subsistance d'une famille ;

**Une entreprise familiale c'est ensuite un engagement fort d'un entrepreneur** agissant seul ou en petit groupe mais qui est toujours doublement impliqué :

- D'une part sur le plan de son patrimoine qu'il risque plus ou moins totalement dans l'aventure que représente l'entreprise : on sait à cet égard que bien des créateurs qui ont échoué passent le reste de leurs jours à essayer de rembourser les dettes qu'ils avaient cautionnées pour obtenir les prêts correspondants ;
- D'autre part sur le plan de son activité professionnelle dans laquelle il se donne sans compter ( le plus souvent pour assurer directement le pilotage de son entreprise ou encore pour superviser en tant qu'actionnaire le ou les managers opérationnels en charge de la conduite des opérations ) ;

Ce double engagement capitalistique et personnel des entrepreneurs familiaux se traduit par un engagement professionnel d'autant plus fort que les intéressés tirent non seulement leurs revenus de cette entreprise mais que cette dernière représente une part souvent déterminante de leur patrimoine ; dès lors le succès ou l'échec de l'entrepreneur familial est directement corrélé à celui de l'entreprise qu'il anime et il sera donc directement motivé à l'effort et à l'exercice d'une vigilance de tous les instants.

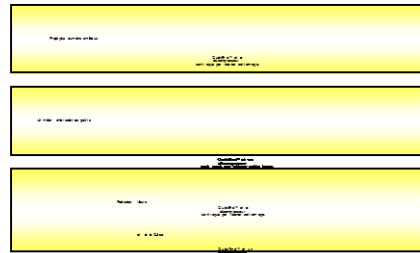
**Enfin l'entreprise familiale c'est le plus souvent un engagement sur le très long terme :**

- pour la vie entière de l'entrepreneur ;
- et dans bien des cas pour la ou les générations suivante(s) qui prendra (ont) sa relève.

## LES TROIS SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

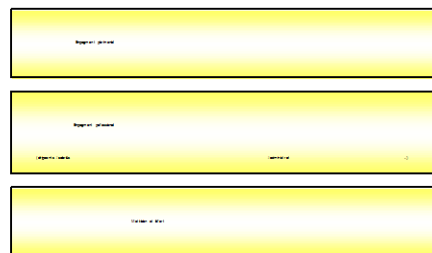
1

Projet  
professionnel  
ET personnel



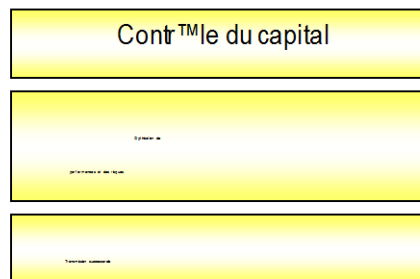
2

Forte implication  
multidimensionnelle



3

Engagement  
très long  
terme



Cette perspective du long et du très long terme a trois incidences majeures sur la gestion de l'entreprise :

**-en premier lieu la volonté quasi obsessionnelle de conserver le contrôle du capital** sans lequel c'en est fait de la liberté de manœuvre de l'entrepreneur « maître chez lui » ; Ce contrôle peut aller de la propriété intégrale du capital à la position d'actionnaire de référence minoritaire ; dans ce dernier cas , l'entrepreneur veillera à être fortement soutenu par un tour de table ami ainsi qu'à entretenir l'aura et la réputation découlant de réalisations historiques et surtout de sa compétence toujours reconnue.

**-en second lieu un mode de gestion combinant de manière équilibrée la recherche de performances et la maîtrise des risques** pour éviter de jouer le capital dans des spéculations hasardeuses ; alors que certains dirigeants professionnels travaillant avec l'argent des autres peuvent être tentés de faire prévaloir la dimension jeu dans leur fonction de décideur , l'entrepreneur familial a le plus souvent tendance à faire prévaloir la sécurité et donc à n'accorder à la recherche de performances élevées qu'une place compatible avec des risques acceptables.

**-En troisième lieu la préoccupation de transmettre à la génération suivante le patrimoine constitué au fil des ans**, de préférence en effectuant la transmission de

l'entreprise elle-même (pour autant que des candidats compétents existent) ou encore en cédant en temps utile cette entreprise de manière à sécuriser les actifs correspondants et à les attribuer ( par donation et/ou testament ) aux héritiers choisis et ou réservataires.

-Ces trois préoccupations inhérentes au caractère très long terme de l'engagement entrepreneurial ont des incidences multiples et différenciées tout au long des différentes phases de la vie de l'entreprise que nous traiterons dans la suite de notre développement .

## 22) Problématiques des différentes phases de la vie des entreprises familiales

**Les problématiques relatives aux différentes phases de la vie des entreprises ne concernent en fait que les entreprises évolutives :**

- En effet, la grande majorité des très petites entreprises ne parviennent pas à créer une valeur suffisante pour dépasser le stade du mono emploi ou en tous cas pour justifier la création de plus de un ou deux emplois ; dès lors elles végètent dans une relative stabilité jusqu'au moment où leur créateur décide d'en arrêter l'exploitation.

- Par contre les entreprises qui, après avoir réussi leur décollage, ont acquis une certaine taille et bénéficient de perspectives attrayantes traversent le plus souvent une succession d'étapes qui constituent en quelque sorte un parcours type :

**-Une phase fondatrice au cours de laquelle l'entreprise en phase de croissance plus ou moins rapide reste l'affaire d'une personne et au plus de sa famille .**

« L'entreprise personnelle » qui réussit suscite naturellement l'intérêt grandissant des proches de l'entrepreneur , c'est à dire de son conjoint puis de ses enfants ou autres membres de sa proche famille ; l'entreprise devient alors « familiale » ; l'observation des réalités entrepreneuriales montre que si l'adhésion des proches est pratiquement toujours acquise une fois le succès démontré, c'est réciproquement le soutien familial dont il bénéficie qui ,dans un grand nombre de cas, permet à l'entrepreneur de réussir ; en d'autres termes le caractère familial de l'entreprise ne résulte pas seulement de son succès ; il en est souvent la condition.

Le principal risque de cette phase de croissance réside dans le maintien de la compétitivité de l'entreprise dont la faiblesse des capitaux menace en permanence la survie.

**-Une phase de transmission et de consolidation au cours de laquelle l'entreprise familiale accentue sa nature patrimoniale :** lors de la transmission de l'entreprise à une deuxième génération , son caractère familial se renforce tandis que le caractère « personnel » de l'entreprise initiale disparaît totalement ; le partage entre divers ayants droit et l'arrivée de nouveaux acteurs donne à l'entreprise un caractère « patrimonial » qui se traduit par de nouveaux problèmes pour lesquels il importe de trouver les solutions appropriées ;

-Les risques de cette phase de transmission se situent au niveau de la lourdeur des droits fiscaux, de la difficulté à trouver un successeur au fondateur, et aussi du manque d'entente entre ses ayants droits.

**-Une phase de pérennisation au cours de laquelle l'entreprise devient une « institution » :** le passage à une troisième génération et au delà place le plus souvent l'entreprise devant un portefeuille d'activités plus complexe à gérer tandis que la cohésion familiale est menacée par des conflits d'intérêts plus fréquents entre ses associés : ces nouveaux risques ne seront conjurés que si l'entreprise parvient à dépasser les seules dimensions « patrimoniales » relatives à l'exercice des droits de propriété et à constituer une véritable communauté d'actionnaires partageant les mêmes valeurs et attachés au

succès d'un même projet ambitieux.

-Il s'agit en d'autres termes de définir de nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement pour transformer l'entreprise « patrimoniale » en une véritable « institution » dans laquelle chacun des associés trouvera un plaisir et un intérêt renouvelés. Faute de réunir ces conditions, les associés familiaux chercheront à réaliser leurs parts mettant ainsi fin à plus ou moins longue échéance au contrôle familial .

Problématiques au fil des générations				
1 projet professionnel et personnel				
2 Forte implication				
3 Un engagement très long terme	Contr <sup>TM</sup> le du capital			

**L'étape de la fondation : L'entreprise personnelle**

L'objectif de cette étape est de viabiliser le projet du fondateur ( ou repreneur) et les deux facteurs clefs du succès de cette phase résident dans la qualité du projet pour le client et dans la ténacité de l'entrepreneur à assurer la réussite de ce projet en le faisant avancer sur tous les fronts nécessaires.

**La qualité du projet** dépend elle même de la rencontre entre ces deux éléments complémentaires que sont l'écoute des attentes – des marchés- et le professionnalisme – dans le métier exercé- : il s'agit en effet d'une part de détecter des besoins auxquels l'offre actuelle ne répond pas encore de manière satisfaisante et d'autre part de maîtriser les métiers et compétences permettant d'apporter cette réponse sur le plan des techniques et méthodes ;

**La défense du projet** dépend en fait de quatre attributs de l'entrepreneur:

- sa ténacité de caractère et sa capacité de travail dans la durée ;
- la reconnaissance par l'entrepreneur de ses propres limites et sa capacité à s'entourer des compétences complémentaires des siennes qui sont nécessaires à la réussite du projet ;
- son aptitude à assurer en permanence une gestion alliant la prise de risques et la



recherche de performances alors que le plus grand nombre des toutes petites entreprises sous performant souvent faute de prendre quelque risque que ce soit, et que des managers trop entreprenants jouant avec l'argent des autres échouent fréquemment par excès de prise de risque et insuffisance de l'attention qu'ils portent à la performance ;

- enfin , son aptitude à mobiliser les ressources financières suffisantes et à garder dans la durée le contrôle du capital ; cette dimension capitaliste de l'entrepreneur ambitieux est indispensable pour surmonter les inévitables difficultés de parcours et tenir le temps nécessaire à toute réussite (le plus souvent de 5 à 8 ans); sans ce verrouillage d'un capital suffisant l'entrepreneur sera lâché en cours de route par des décideurs moins convaincus du projet qu'il ne l'est lui-même, et pire encore, il s'exposera au risque d'être débarqué par des partenaires peu scrupuleux au moment même où ayant confirmé sa réussite, il croira toucher au but.

**L'exercice du pouvoir** au sein de l'entreprise personnelle s'effectue le plus souvent , dans sa première phase du moins, avec une forte centralisation des décisions et à travers des pratiques passablement autoritaires du fondateur. Ce dernier et l'équipe qui est associée à sa réussite partagent habituellement des valeurs fortement centrées sur les qualités des personnes ( sens des responsabilités et de l'effort, loyauté ,sens du service créativité et innovation).

#### **24) L'étape du deuxième souffle: L'entreprise patrimoniale**

**L'objectif de cette étape est d'assurer la transmission de l'entreprise à la génération suivante tout en réactualisant son projet économique qui a souvent perdu de son impact notamment lorsque le fondateur aura un peu trop tardé à assurer son relais ;** le qualificatif « patrimonial » utilisé pour décrire cette seconde phase ce qualificatif traduit précisément cette volonté d'assurer la transmission aux ayant droits du fondateur.

**Les deux facteurs clefs de réussite de cette étape concernent naturellement la transmission successorale elle-même mais aussi l'actualisation d'un projet économique** qui peut avoir pris quelques rides et qu'il convient d'ajuster en fonction des évolutions des marchés et des techniques.

**Au cours de cette étape les acteurs concernés ont souvent tendance à se centrer trop exclusivement leurs énergies sur deux difficultés essentielles de la transmission trans générationnelle à savoir :**

- **d'une part le financement plus ou moins délicat des successions et des partages** et par voie de conséquence sur la recherche de solutions financières permettant de maintenir l'équilibre des bilans ; la recherche de solutions viables butte fréquemment sur l'importance des droits successoraux et la difficulté à désintéresser les trop nombreux ayant droit qui ne sont pas invités à rester dans l'entreprise ou qui ne désirent pas y rester ;

- **d'autre part la recherche d'un ou plusieurs successeurs dans la famille ou en dehors de celle-ci** (notamment lorsque les compétences requises n'ont pas mûri en temps utile pour assurer le relais) ; cette recherche de successeurs habiles à diriger l'entreprise ou le groupe familial doit souvent surmonter le syndrome assez fréquent qui consiste à confondre organigramme et arbre généalogique : en effet parenté avec le fondateur n'est pas nécessairement un gage de compétence ; pareillement le management de l'entreprise est souvent desservi par les différentes fonctions confiées à des membres de la parentèle du fondateur ne présentant pas les compétences nécessaires;

La recherche d'un bon successeur exige une forte dose de réalisme pour apprécier les qualités humaines et professionnelles requises des dirigeants opérationnels et savoir prendre des décisions pas nécessairement évidentes telles que :

- recrutement interne ou externe,



- avec dans ce deuxième cas centrage des ayants droit sur leurs seuls rôles d'actionnaires,
- et finalement faute de pouvoir exercer utilement ces rôles d'actionnaires, réalisation du capital dans des conditions financières honorables tout en dotant l'entreprise d'un meilleur « parent ».

**Parallèlement à ce travail de succession au sens propre du terme, la phase de transmission ne peut se conclure positivement dans la plupart des cas que si les décideurs se livrent également à l'actualisation du projet économique du groupe familial concerné** : en effet tous les métiers naissent vivent et meurent ,et les entreprises également, lorsqu'elles ne procèdent pas en temps utile à la mise à jour de leurs portefeuilles d'activités et des compétences nécessaires pour assurer leur succès : cette mise à jour permanente des métiers est souvent d'autant plus nécessaire dans la période charnière des transmissions d'entreprise qu'un certain temps a pu être perdu à la fin du règne précédent et lors de la mise en place de la nouvelle équipe dirigeante ; il importe alors de rattraper ce retard et d'opérer les choix stratégiques nécessaires :

- quant à la composition et à la localisation du portefeuille des activités ;
- et quant à l'organisation la plus adéquate pour son animation la plus efficace : types de structures et de compétences à mettre en place ainsi que les modes de gouvernance appropriés.

**L'exercice du pouvoir au cours de cette phase est par construction plus collégial et plus décentralisé** que dans l'entreprise personnelle eu égard à la diversité des clientèles servies, des métiers exercés et des territoires couverts mais aussi en raison d'un certain partage du pouvoir et de l'influence entre les membres de la famille ; l'adhésion à un système de valeurs fortes et partagées constitue toujours une condition essentielle du succès mais ces valeurs sont davantage centrées sur la qualification de l'organisation et plus seulement sur les vertus personnelles : dans des ensembles qui ont grandi et qui se sont complexifiés il s'agit en effet de mieux assurer la transparence des systèmes d'information, la solidarité des équipes et l'échange des bonnes pratiques .

## **25) L'étape de la pérennisation : L'entreprise institutionnelle**

La plupart des entreprises patrimoniales sont tôt ou tard confrontées à une double crise de croissance :

- d'une part la petite entreprise des débuts est le plus souvent devenu un Groupe vaste et diversifié opérant à l'échelle internationale; il devient donc nécessaire de professionnaliser l'organisation et le fonctionnement des différents métiers;
- d'autre part le cercle de famille s'est étendu, les différents descendants familiaux ayant des centres d'intérêt très différenciés vis à vis du Groupe familial (certains étant très impliqués et d'autres beaucoup moins ou pas du tout) ; on doit alors repenser sur des bases renouvelées les relations entre les actionnaires (pour éviter que les inévitables tensions et malentendus ne provoquent une implosion du Groupe ) ;

**L'étape de la pérennisation ( que bien peu de groupes familiaux atteignent ) a pour objectifs de mettre en place une gouvernance donnant confiance dans le management des métiers et optimisant les relations entre les actionnaires** ; les deux facteurs clefs de succès de cette étape résident d'une part dans le lancement et la réussite de véritables relais de croissance et d'autre part d'un gouvernement de l'entreprise précisant clairement les rôles des différents acteurs concernés :

- indépendamment de la nécessité de renouveler en permanence les vieux métiers qui s'essouffent ,**les relais de croissance (métiers et pays) sont en effet indispensables pour maintenir une dynamique de croissance suffisamment attractive pour les associés et entretenir ainsi la mystique des succès historique du Groupe concerné** ;

faute d'une croissance régulière de la valeur de leurs titres, les associés les moins impliqués seront en effet naturellement tentés de réaliser leurs avoirs dans l'entreprise, imposant à celle-ci de périlleux exercices de refinancement qui viendront compromettre le financement des activités elles-mêmes;

**- au delà d'un certain niveau de taille et de complexité les opérations ne peuvent être maîtrisées que si l'organisation se professionnalise en distinguant plus clairement les rôles et fonctions des actionnaires de ceux des dirigeants opérationnels** ; d'un gouvernement personnalisé et unitaire adapté à la petite et moyenne entreprise et qui a souvent été prorogé dans l'entreprise patrimoniale, il devient nécessaire de passer à un mode de gouvernance duale et collégiale . Ce mode de gouvernance seul possible pour les grands groupes diversifiés et mondialisés comporte une série d'exigences complémentaires concernant les rôles et modes de fonctionnement d'une part des dirigeants en charge des opérations, et d'autre part des actionnaires ; ainsi que l'organisation des relations entre les uns et les autres ;

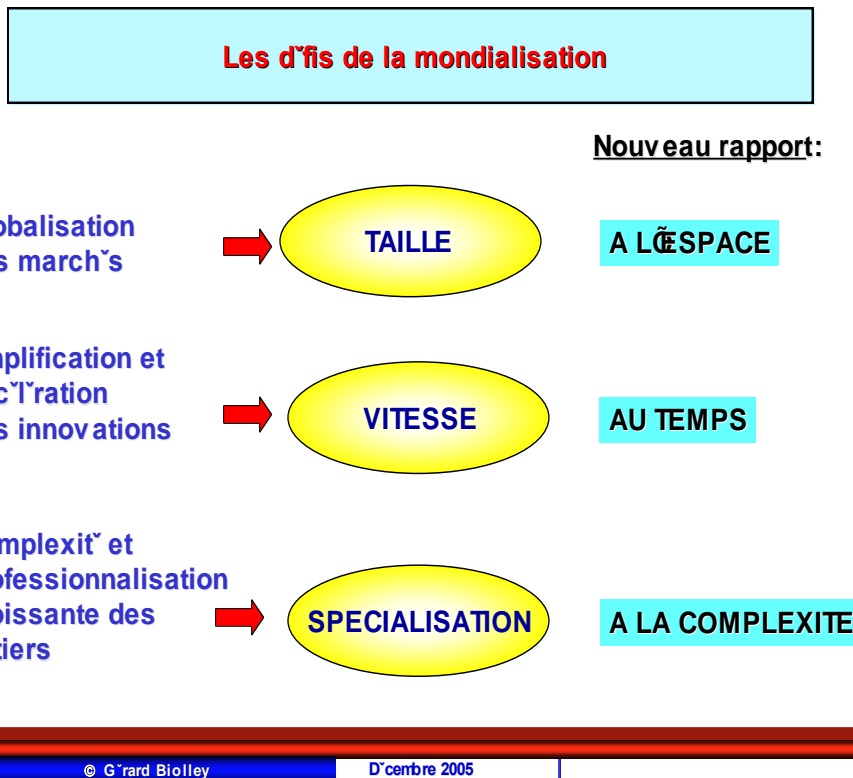
Les points les plus critiques dans la mise en place d'une telle démarche concernent la professionnalisation des métiers d'actionnaires et l'ajustement de leurs relations avec les dirigeants ;

**Dans ce contexte l'exercice du pouvoir doit évoluer selon deux axes complémentaires :**

**- d'une part la recherche d'une certaine institutionnalisation** » des relations entre actionnaires et managers selon des règles et chartes clairement affichées afin de rendre le fonctionnement organisationnel plus lisible et prévisible et de réduire autant que possible la part d'arbitraire et de discrétionnaire ;

**- d'autre part le développement d'un haut degré d'échanges et de concertation entre les actionnaires et les dirigeants mais aussi entre les actionnaires eux-mêmes** car la création d'une communauté d'actionnaires forte et soudée ne s'improvise pas . Cette croissance de l'intelligence communautaire requiert un élargissement et un enrichissement parallèle de la culture du Groupe et des entreprises qui le composent (notamment en promouvant les valeurs de responsabilité sociale des actionnaires et de l'entreprise vis à vis de leurs environnements).

### 3) L'entreprise familiale se restructure face aux défis de la mondialisation



31) Les entreprises familiales sont comme toutes les entreprises confrontées aux trois défis majeurs de la mondialisation, particulièrement perceptibles depuis les années 90-95 :

-**en premier lieu la globalisation des marchés** qui expose l'entreprise à une concurrence beaucoup plus forte mais qui lui ouvre également l'opportunité de nouvelles activités à condition qu'elle réussisse à affirmer sa présence sur de nouveaux métiers et territoires et donc à grandir ou à nouer des alliances permettant de constituer des réseaux plus vastes (défis de la taille et du fonctionnement en réseaux);

-**en second lieu l'amplification et l'accélération des innovations** techniques , produits et applications qui obligent les responsables à amplifier le rythme de renouvellement de leurs gammes ainsi que leur entrée sur de nouveaux segments d'activités (défis de l'innovation et de la différenciation);

-**en troisième lieu la complexité et le professionnalisme croissant de tous les métiers** qui obligent les entreprises à accentuer leur spécialisation c'est à dire à adopter une organisation permettant de mieux répondre aux particularismes des différents métiers / pays ( défis de la spécialisation et de la professionnalisation).

**Ces nouveaux rapports à l'espace, au temps et à la complexité ont eu des impacts très différents en fonction de la taille et de la nature des entreprises concernées .**

**32) Les grands et moyens groupes familiaux comptant plus de 2000 salariés sont pour leur part confrontés de longue date à la concurrence internationale et à ses exigences en termes d'innovation et de professionnalisation des métiers** ;

dès lors ils se sont progressivement organisés de manière assez comparable à celle des grands groupes anonymes ou étatiques : cette organisation s'est faite par métiers et par pays et à l'intérieur de ces entités par business units (centres d'activités) donnant à leurs responsables une assez large autonomie dans l'initiative stratégique et dans la gestion avec en contrepartie des contrôles plus exigeants et donc des obligations de reporting renforcées.

**-Les groupes familiaux bénéficient toutefois sur les autres grands groupes de l'avantage non négligeable que représente la perspective très long terme de leurs projets et l'exercice du pouvoir sur la longue durée :**

-en effet les actionnaires des groupes familiaux jouent habituellement un rôle plus actif que les administrateurs des sociétés anonymes : qu'il s'agisse de la définition des stratégies et de leur application dans la durée, du choix des dirigeants ou de la supervision de leurs performances opérationnelles, les « familiaux » manifestent une vigilance renforcée par l'importance vitale que ces enjeux matériels ont pour eux ; de plus leur forte implication leur permet en cas de défaillance du management opérationnel de constituer une instance immédiatement mobilisable pour intervenir ce qui n'est pas nécessairement le cas dans des groupes anonymes dont les administrateurs sont moins engagés ;

-corrélativement, les dirigeants opérationnels des grands groupes familiaux exercent souvent des mandats plus longs que ceux des groupes anonymes et en tout cas que ceux des entreprises étatiques ; dès lors ils sont en mesure d'appliquer avec plus de continuité la stratégie qu'ils ont défini en accord avec les actionnaires ; alors que par opposition des changements trop fréquents d'états majors au sein des groupes anonymes et surtout étatiques s'accompagnent souvent de remises en cause des stratégies métiers et pays et par voie de conséquence d'une certaine incohérence dans la conduite des affaires ;

**-Pour ce qui concerne les grands et moyens groupes familiaux, l'irruption de la mondialisation a eu en pratique deux séries de conséquences :**

-D'une part l'accélération de l'évolution organisationnelle engagée dès la fin des années 70 et au cours des années 80, mais sans apporter de véritables novations dans les organisations et les méthodes : mise en place des business units décentralisées et de structures groupes d'impulsion et de contrôle.

-D'autre part la mise en place d'une gouvernance des actionnaires dans laquelle le pouvoir de ces derniers s'exerce d'une manière plus autonome avec sur le plan pratique :

- une redéfinition des rôles missions , droits, et devoirs des actionnaires et des managers ;

-l'instauration de nouveaux modes de relations entre eux ( relations à la fois plus équilibrées et plus formalisées ) ;

-une professionnalisation du métier d'actionnaire .

**33) Les très petites entreprises familiales ( 3,3 collaborateurs en moyenne) n'ont pour la plupart d'entre elles pas été trop concernées par la mondialisation** car elles exercent

souvent des activités de services de proximité ( petits commerces, artisanat, services aux personnes et aux entreprises); ces types d'activités étant par nature moins exposés à la mondialisation que les activités industrielles ou les services de masse proposés sur de vastes territoires .

**34) Les petites entreprises et moyennes entreprises qui opèrent dans la très large zone d'effectifs compris entre 10 et 2000 salariés et qui comptent quelque 6,7 millions de salariés sur les 15,5 millions du secteur privé) sont de loin celles qui ont été exposées très brutalement aux impacts les plus forts :**

**-d'une part en effet un grand nombre de ces entreprises exercent des activités de sous traitants** et comme rappelé au paragraphe précédent , elles ont dû se plier aux exigences des grands donneurs d'ordre... ou disparaître .

-En effet les donneurs d'ordre soumis à de fortes contraintes de productivité ont naturellement tendance à demander à leurs propres sous traitants des efforts similaires ; il en va de même sur le plan de la qualité et du professionnalisme dans le sillage des qualifications ISO et autres programmes de labellisation qui ont naturellement tendance à se répercuter sur toute la filière associée à une chaîne de valeur.

-De fait sous l'aiguillon d'une concurrence impitoyable les marchés de la sous-traitance se sont considérablement concentrés ce qui s'est traduit par un nombre accru de faillites de fusions absorptions ou de cessations d'activités ; en une quinzaine d'années par exemple les constructeurs automobiles ont souvent divisé par trois ou quatre le nombre de leurs sous traitants obligeant ces derniers à se réorganiser de fond en comble .

**- d'autre part toutes les entreprises directement présentes sur des marchés de la grande consommation ou sur des biens d'équipements se sont trouvées dans l'obligation de se redéployer** tant sur le plan de leurs métiers que de leurs implantations pour répondre au nouveau contexte des marchés .

La professionnalisation d'activités de plus en plus techniques et spécialisées, la nécessité d'une innovation permanente ainsi que la multiplication des sites géographiques (pour assurer une meilleure présence de proximité) ont conduit à des réformes organisationnelles en profondeur qui concernent aujourd'hui la moitié des effectifs des petites et moyennes entreprises soit 3,3 millions de salariés sur 6,7) et quelques 86.000 des 213.000 entreprises opérant dans cette catégorie .

Ces réformes organisationnelles se structurent autour des trois grands axes ci-après que nous étudierons successivement ci-après :

-en premier lieu la mise en place accélérée au sein de chaque entreprises de plusieurs business units ( centres d'exploitation autonomes) dont chacun spécialisé sur une niche métier/pays est placé sous la responsabilité d'un manager spécialisé ;

- en second lieu le développement de mini-groupes et surtout de micro-groupes en charge d'orienter , d'animer et de contrôler les différentes business units ;

-en troisième lieu la modification radicale des rôles et missions des chefs d'entreprise qui dirigent ces groupes : diminution de leur rôle décisionnel au quotidien; augmentation de leur rôle d'impulsion de coordination et de contrôle .

### **35) La mise en place accélérée de plusieurs « business units » au sein d'une même entreprise :**

La spécificité croissante des besoins et attentes des différentes clientèles d'une même entreprise et la volonté d'une plus grande efficacité dans la gestion des moyens rendent nécessaire la mise en place d'un management spécialisé par activité qui se traduit en pratique par une large délégation des pouvoirs de Direction à des managers intermédiaires exerçant de plus en plus souvent leurs pouvoirs dans le cadre de structures juridiques autonomes.

Le Directeur Général de l'entreprise qui concentrait dans ses mains tous les pouvoirs est ainsi amené à déléguer une grande part de ces derniers à différents responsables de Business Units donc chacun est mieux à même de maîtriser les compétences techniques requises et d'assurer un suivi plus minutieux des détails du quotidien .

**Les missions de chacun des responsables de BU ont un caractère global et pas seulement fonctionnel et elles s'exercent en principe sur les 4 fonctions majeures du Management , à savoir :**

- **les techniques des métiers** : il s'agit de maîtriser avec le niveau de qualité requis et en fonction de la demande propre à chaque segment d'activité, les aspects techniques, économiques, et humains liés à la bonne réalisation de la chaîne des opérations ;
- **la gestion et la finance**: avec notamment l'établissement et le suivi d'un business plan à 5 ans ainsi qu'un budget annuel conforme à ce Business plan ; le responsable de BU doit en effet assurer la rentabilité de son activité et des résultats conformes à son budget ; il doit aussi respecter les ratios gestion finance compatibles avec une gestion pérenne .
- **la fonction commerciale** : le responsable de BU doit veiller à la fidélisation des clients existants et au développement de nouveaux clients (conquête et offres innovantes) : les prestations effectuées doivent se traduire en termes de satisfaction clients et d'un mix chiffre d'affaires/ marges compatibles avec une saine gestion (part de marché et effet de taille aussi bien que ratios de marge); et en définitive permettre à l'activité d'affirmer un leadership ;
- **le développement et animation des RH : la responsabilité globale d'une BU** inclut naturellement le développement des compétences individuelles et d'équipe (nécessaires à l'exercice actualisé du métier) mais aussi le management de l'organisation d'une manière motivante et performante ;
- Pour chacune des 4 missions ci dessus , les plans à 5 ans comportent des objectifs qui trouvent leur traduction dans le cadre du budget annuel.

**A la différence des entités autonomes des grands groupes qui fonctionnent comme des entreprises autonomes dotées de tous leurs moyens , la taille limitée des BU au sein des moyennes entreprises leur interdit le plus souvent de mettre en place une structure fonctionnelle spécialisée dans chacune des quatre grandes fonctions .**

Aussi bien ce sont des services Groupes qui sont chargés d'apporter à chacune des BU les services fonctionnels nécessaires à l'exercice de leur métier de manière à leur permettre de se concentrer pleinement sur l'exercice de leurs missions ; ces services concernent le plus souvent :

- le marketing (veille concurrentielle et enquêtes de satisfaction notamment) ainsi que la communication et la formalisation des plans d'action commerciale,
- les tableaux comptables reflétant les historiques d'exploitation et les analyses de gestion ainsi que les expertises assurant la sécurité juridique et fiscale;
- l'administration du personnel avec les formalités déclaratives annexes ainsi que les plans de formation;
- l'assistance informatique ;
- la gestion et l'entretien des parcs de matériel :
- l'assistance pour le management de la qualité et le maintien des certifications correspondantes.

L'exercice des missions d'un responsable de la BU se traduit par un ensemble de droits mais aussi de devoirs qui en sont la contrepartie :

- Les principaux droits pour ce responsable **sont d'être clairement missionné, de pouvoir élaborer et proposer une stratégie conforme au projet de la Direction Générale et après validation de la mettre en œuvre, d'animer la BU dans un contexte de large autonomie et d'être informé sur les évolution du projet de la Direction Générale ;**

- Les principaux devoirs sont de définir clairement les délégations au sein de la BU, de répondre du résultat de cette dernière, de respecter les rations dans la mise en œuvre de la stratégie, de respecter les valeurs de l'entreprise, et d'informer complètement la Direction Générale sur l'exercice de son mandat dans le cadre des débriefing et des rapports de gestion.

Sur un plan pratique la principale difficulté inhérente à la mise en place réside dans la sélection de responsables appropriés ; en effet dans un monde où les managers ont exercé pour la plupart des responsabilités spécialisées ( techniques, de gestion ou commerciales ...) il est difficile de trouver le nombre de candidats généralistes requis. Beaucoup de ces candidats doivent donc être formés ou pilotés très étroitement lors de leur mise en place , ce qui conduit les chefs d'entreprise concernés à conserver une posture de décideur tous azimuts et donc à compromettre la bonne mise en place de la réforme....

### 36) Le développement de mini-groupes et surtout de micro-groupes en charge d'animer les business units .

Pour une meilleure maîtrise des risques et une plus grande clarté comptable la mise en place des BU s'effectue le plus souvent par la création de structures juridiquement autonomes et il en résulte une modification radicale des structures des PME qui cessent d'être des entreprises dirigées par un seul homme pour devenir des Groupes dirigés par des équipes .

LE MONDE DES GROUPES en FRANCE						
Taille des Groupes	Nombre de Groupes			effectifs	ch. Aff	Cap.pr
	1980	1995	2003	2003	2003	2003
	milliard d'euros					
GRANDS GROUPES 10.000 Salariés et plus	73	84	80	2981000	927	918
MOYENS GROUPES 2000 à 9999 salariés	223	292	395	1488000	435	235
<b>PETITS GROUPES 500 à 1999 salariés</b>	<b>383</b>	<b>1027</b>	<b>1335</b>	<b>1218000</b>	<b>284</b>	<b>135</b>
<b>MICRO GROUPES 0 à 499 salariés</b>	<b>627</b>	<b>5279</b>	<b>28307</b>	<b>1995000</b>	<b>478</b>	<b>170</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1306</b>	<b>6682</b>	<b>30117</b>	<b>7682000</b>	<b>2124</b>	<b>1458</b>

source MINEFI

Comme le montre le tableau ci-dessus (établi à partir des données du Ministère des Finances), le nombre des grands groupes n'a guère varié au cours des 25 dernières années , tandis que les moyens groupes progressaient de 223 à 395 au cours de la même période. Par contre on assiste à un fort développement des petits groupes de 500 à 1999 salariés (ils triplent en 25 ans passant de 383 à 1335) et surtout à une explosion des micro groupes de moins de 500 salariés qui de 627 en 1980 passent à 28.307 en 2003 pour dépasser les 30.000 en 2005, car ils progressent de plus de 1.000 par an .



Les micro groupes , qui sont pour les trois quart au moins des entreprises familiales, présentent plusieurs caractéristiques intéressantes :

- **En moins d'un quart de siècle et surtout depuis les années 1990 ils ont pris une importance majeure au sein de l'économie** : ils pèsent en effet la moitié des plus grands groupes en terme de chiffre d'affaires mais moins d'un cinquième en terme de capitaux propres car ils opèrent surtout dans des activités de service peu capitalisées ;
- **Sur le plan social et humain ils représentent d'ores et déjà 2 millions d'emplois** contre 3 millions pour les grands groupes ;
- **Compte tenu de leur forte dynamique on peut estimer qu'ils constituent dans le contexte actuel un pôle de croissance majeur au sein de l'économie** ; c'est en effet la structure des micro-groupes qui permet aux PME de se mettre en ordre de bataille pour affronter les défis de la mondialisation et on peut donc s'attendre à ce que la moitié au moins des 137.000 petites et moyennes entreprises non encore réorganisées selon ce modèle des micro-groupes évoluent dans cette direction au cours de la décennie à venir ce qui ferait passer les effectifs globaux de ces micro-groupes de quelque 2 millions de collaborateurs à 3,5 voire 4 millions de salariés en France.

La constitution des micro-groupes trouve sa matérialisation sur le plan juridique et financier avec la mise en place de structures autonomes dans lesquelles le patron du Groupe assume moins le rôle du hiérarque donneur d'ordre que celui de l'actionnariat vis à vis des responsables de BU ; selon le cas il agira donc à la manière d'un Président face à son Directeur Général ou d'un Conseil de Surveillance à l'égard d'un Directoire .

**Sur un plan pratique la constitution de ces micro-groupes ne pose pas de réelles difficultés sur le plan juridique et organisationnel ; par contre leur succès est directement conditionné par la mise en place et la réussite d'un nouveau mode de management que les chefs d'entreprises moyennes ont souvent bien du mal à assumer.**

### **37) La modification radicale de la gouvernance managériale des PME**

La mise en place des micro-groupes requiert en effet une modification radicale des rôles et missions des chefs d'entreprise qui dirigent ces groupes :

- Ainsi que le constate Vincent LENHARDT dans son ouvrage récent sur « *L'intelligence collective en action* », **on voit se profiler après l'ère des décideurs, celle des développeurs** (des hommes et des organisations) **et des visionnaires**, aptes à imaginer eux-mêmes, puis à faire émerger des structures elles-mêmes les perspectives et les défis des métiers de demain, mais aptes également à donner du sens aux organisations qu'ils pilotent :

- Initialement centré sur la seule prise de décisions, le dirigeant doit progressivement s'investir de plus en plus dans les fonctions de développeur d'organisation en raison de la multiplication des responsables ( opérationnels aussi bien que fonctionnels) qui sont nécessaires au sein des structures.

- Pareillement, la rapidité d'évolution des contextes concurrentiels oblige à penser plusieurs coups d'avance et donc à développer une vision beaucoup plus claire du devenir/ long terme de l'entreprise, ainsi que des scénarii susceptibles d'être mis en œuvre pour forger le futur désirable.

- **Comme tout Dirigeant le patron d'une PME se trouve nécessairement obligé de fonctionner sur ces trois registres** ( de la décision, du développement organisationnel et de la vision) , **mais le développement des BU et la transformation de son entreprise en un micro-groupe requiert un rééquilibrage de ses différentes missions** l'amenant à devenir un leader selon l'acception la plus moderne du terme :



- **En tant que décideur** (plus ou moins charismatique), le Dirigeant du micro-groupe n'est plus seul pour faire face aux situations stratégiques aussi bien qu'opérationnelles en cherchant à comprendre par son analyse personnelle la nature des défis qu'affronte son organisation ;  
De plus en plus il est amené à faire travailler ses équipes sur la préparation des diagnostics et sur la recherche de solutions ; quittant la posture du décideur- orchestre, il conserve néanmoins ses pouvoirs d'arbitrage et d'orientation pour valider les décisions qui lui sont proposées ;  
Il est aussi amené à exercer davantage son pouvoir de contrôle sur les responsables de BU pour la bonne mise en œuvre des décisions et l'obtention des objectifs définis avec eux ;
  - **En tant que développeur des hommes, des équipes et de toute l'organisation**, il apparaît avant tout comme une ressource qui :
    - définit les règles du jeu ;
    - crée et entretient un climat suffisamment serein pour permettre l'action ;
    - règle rapidement les conflits en évitant de les laisser s'envenimer ;
    - favorise les initiatives et protège la sphère d'action de tout un chacun en insufflant un sens fort du service au client ;
    - fait fructifier les talents des autres. Dans cette perspective, il doit se mettre en retrait pour permettre aux autres de grandir, et son rôle est moins celui d'un chef que d'un coach porteur de valeurs altruistes et travaillant à la démultiplication des talents.
  - **En tant que visionnaire porteur de sens** (sur le plan du développement professionnel aussi bien qu'humain de l'organisation qu'il anime), le dirigeant leader est **capable d'anticiper les tendances lourdes de son métier, d'en voir les lignes d'évolution et de prendre ou faire prendre en temps utile les options appropriées**. Capable de forte distanciation, de perception des signaux faibles, il capte le terrain par de nombreuses relations dans différents milieux. La réussite du leader dans sa mission de visionnaire est d'autant plus grande qu'il sait largement associer les parties prenantes de son organisation à l'élaboration de cette vision et, mieux encore, qu'il saura créer les conditions pour que ce soient les parties prenantes elles-mêmes qui, pour l'essentiel, soient les auteurs - acteurs de cette vision.
- **En pratique on constate que les trois talents requis du leader** (décideur, développeur d'organisation et visionnaire) **ne sont pas facilement compatibles entre eux et que le dirigeant traditionnellement décideur de tout a souvent du mal à modifier son profil** ; il est naturellement enclin à occuper tout l'espace décisionnel au sein de son entreprise, freinant le développement des professionnels qui l'entourent, voire les inhibant. Par ailleurs, l'activisme du décideur homme-orchestre ne favorise pas la prise de recul indispensable pour générer une vision prospective du métier.
  - **La dimension de coach développeur d'hommes, d'équipes et d'organisation** est sans doute la plus difficile à acquérir pour un patron n'ayant vécu que le mode autoritaire car il lui est notamment difficile d'attendre que ses collaborateurs « mûrissent ». Lorsque le dirigeant d'un micro-groupe peine à entrer dans son nouveau rôle on constate le plus souvent qu'il exerce mal ses fonctions traditionnelles de décideur car il le fait dans la hâte (sautant en permanence d'une BU à une autre ) et sur la base d'une connaissance du terrain moindre que celle dont il disposait lorsqu'il agissait en direct. En revanche dans la plupart des cas où la réforme se met effectivement en place il en résulte une fantastique libération de la parole et de la capacité d'initiative au sein des entreprises ( voir dans la seconde partie de l'étude les incidences des réformes concernant le Gouvernement des entreprises).

### [38\) La mise en place de la gouvernance des actionnaires au sein des groupes familiaux les plus importants](#)

- L'irruption des actionnaires au sein de la gouvernance des entreprises familiales les plus importantes est une conséquence naturelle des évolutions inhérentes aux différentes phases de vie de ces entreprises ; le renforcement et l'organisation du pouvoir des actionnaires deviennent en effet indispensables lorsque les managers ne sont plus des familiaux ou encore lorsque les actionnaires familiaux sont plus nombreux et que certains d'entre eux ne sont plus impliqués dans la vie de l'entreprise au quotidien.
- A ces raisons traditionnelles s'ajoutent celles plus récentes qui découlent de la réorganisation managériale de l'entreprise (mise en place des business units et d'un pouvoir spécifique au niveau du Groupe) : en effet la délégation plus étendue du pouvoir managérial rend d'autant plus nécessaire non seulement le renforcement des contrôles mais l'existence d'une stratégie claire et formalisée précisant les missions et objectifs des différentes entités.
- La gouvernance des actionnaires tend aujourd'hui à élargir sa portée en s'étendant progressivement des Groupes les plus importants aux Groupes moyens et également aux micro-groupes les plus importants ou à ceux dans lesquels la dilution du capital requiert une formalisation des accords entre actionnaires .
- **Comme nous l'avons vu précédemment la mise en place de la gouvernance des actionnaires s'articule autour de trois démarches majeures**, à savoir :
  - **Définition plus stricte des droits et des devoirs respectifs** des actionnaires et des managers ;
  - **Structuration des instances d'actionnaires sur le plan de leur organisation et de leur fonctionnement interne** ( avec notamment un effort significatif pour développer le professionnalisme de ces instances- assemblées, administrateurs , conseils de surveillances, comités spécialisés ... ) ;
  - **Formalisation et organisation des relations entre actionnaires et managers** (notamment sur le double plan du reporting et des debriefings périodiques ).

**L'organisation des entreprises familiales moyennes en Groupes et Business Units constitue une préparation très utile des chefs d'entreprises à leur mission de représentant des actionnaires** : en effet en les amenant à décentraliser le pouvoir opérationnel aux managers de base et à développer leurs fonctions d'animateur et de contrôle, cette organisation les prépare directement à remplir efficacement les fonctions de responsables des instances d'actionnaires (qu'ils auront souvent à exercer par la suite). Les deux réformes de la gouvernance managériale et de la gouvernance des actionnaires se développent ainsi dans une perspective dont la logique unitaire apparaît de plus en plus clairement.

#### 4) Les vulnérabilités des entreprises familiales françaises amplifiées par les politiques des pouvoirs publics

##### 41) Succès et fragilités des entreprises familiales

Si l'observation des entreprises familiales fait bien apparaître les atouts et les forces considérables qui les anime ( voir § 1 , 2 et 3 ci-dessus) , il serait toutefois erroné de déduire que ce type d'entreprise est en quelque sorte voué au succès par construction et quoi qu'il arrive : l'observation attentive des faits permet de dresser à cet égard trois constats préoccupants :

- **En premier lieu, le grand nombre de créations mais aussi d'échecs et de cessations d'activités dans l'univers des petites et moyennes entreprises qui**

constituent aussi le secteur dans lequel l'entreprise familiale occupe une place dominante ; ce qui revient à dire que la place des entreprises familiales est une résultante d'une très forte dynamique de création et de développement atténuée par de très nombreux dysfonctionnements et incidents de parcours ;

- **En second lieu, le fait que ces dysfonctionnements et incidents se produisent à des moments charnières faciles à identifier dans le cycle de vie des entreprises familiales** : lors de la création , puis à l'occasion de crises de croissance , et souvent lors des transmissions entre générations ainsi qu'au moment où l'entreprise familiale devenue une grande entreprise doit s'institutionnaliser pour assurer durablement sa pérennité...
- **En troisième lieu le fait que par méconnaissance ou par choix idéologique les pouvoirs publics méconnaissent l'entreprise familiale et accentuent considérablement sa fragilité dans ses moments de plus grande vulnérabilité.**

#### **42) Pourquoi les pouvoirs publics amplifient les fragilités de l'entreprise familiale**

**Les pouvoirs publics français ont de longue date développé des politiques en faveur de la des très petites entreprises** et la loi DUTREIL du 5 août 2005 constitue à cet égard un modèle du genre en déployant 50 mesures pour favoriser la création , le développement , la transmission et la reprise de ce type d'entreprises mais aussi pour simplifier leurs démarches administratives ou encore pour les protéger contre des pratiques concurrentielles abusives ....

Dans le même esprit tout un arsenal de mesures s'était déjà progressivement constitué au fil des ans en vue de favoriser l'emploi dans les PME et d'assister les petites entreprises en difficulté en leur procurant subventions et facilités de tous ordres . Les politiques des pouvoirs publics centrées sur la défense des petits et des faibles bénéficient donc réellement et de plus en plus à la catégorie des très petites entreprises.

**En revanche ces politiques sont et demeurent particulièrement défavorables à toutes les moyennes et grandes entreprises familiales** dont le poids économique est pourtant beaucoup plus important que celui des très petites entreprises notamment sur le plan de l'emploi (voir tableau §1); de nombreuses dispositions législatives et fiscales se conjuguent en effet pour pénaliser l'actionnariat familial de ces moyennes et grandes entreprises et à travers lui les entreprises elles mêmes ; ainsi par exemple l'impôt sur les successions , l'ISF ou la taxation des plus values qui visent les détenteurs du capital de ces entreprises ont aussi pour effet de fragiliser directement un large partie du tissu économique dans notre pays . Si la fiscalité française du capital prétend viser les détenteurs du capital , ce sont en fait les entreprises elles mêmes qui trinquent : ainsi lors de la succession d'une entreprise familiale c'est en définitive cette dernière qui paiera les droits à travers des versements de dividendes (lorsque l'entrepreneur n'a pas d'autres capitaux disponibles ) ; les prélèvements effectués sur le capital et les réserves viendront en déduction directe des fonds propres et donc des investissements limitant d'autant les projets de développement et finalement l'emploi.

Une étude réalisée par le MEDEF en 2001 montrait clairement le caractère aberrant de la fiscalité française des entreprises par rapport à ses principaux voisins . Or en 2005 l'écart s'est encore aggravé avec d'un côté le maintien pour l'essentiel du dispositif français ( de plus en plus exceptionnel en Europe) et de l'autre la suppression des droits de succession en Italie et leur atténuation en Allemagne avec simultanément la suppression de l'ISF en Espagne. Seul l'impôt sur les dividendes a reculé en France mais ce n'est pas le cœur du problème.

## Situation comparative de la France face à ses principaux voisins en 2001

Pays	Transmission*	Plus value	ISF	Impôts sur dividende
Allemagne	11	0%	0%	47,44%
Royaume Uni	0%	30%	0%	53,38%
Italie	15,47%	37%	0%	44,87%
Belgique	3%	0%	0%	49,14%
Espagne	1,26%	0%	2,5%	60%
<b>France</b>	<b>38,69%</b>	<b>21,5%</b> <b>à 34,5%</b>	<b>1,8%</b>	<b>62,5%</b>

\* Cas d'une entreprise ayant une valeur de 15M euros

L'ensemble de nos partenaires européens ( toutes tendances politiques confondues) ont bien compris le caractère vital des entreprises familiales pour la santé économique et pour l'emploi) .

Dès lors que les responsables politiques et administratifs français sont a priori tout aussi doués que ceux des pays voisins , on peut donc se demander quelles sont les raisons permettant d'expliquer la persistance de l'exception française en la matière , ceci d'autant plus qu'elle va frontalement à l'encontre de la politique de l'emploi dont tous les gouvernements successifs affirment pourtant le caractère prioritaire. Deux explications peuvent être avancées à cet égard :

- **En premier lieu des raisons idéologiques** associant pèle mèle : la volonté d'une certaine gauche de « faire payer les riches » et son hostilité déclarée à tout ce qui pourrait favoriser « les milieux patronaux »; l'inconsistance d'une certaine droite voire son ralliement aux thèses de la gauche qu'on ne voudrait pas peiner ; des relais médiatiques toujours largement hostiles au « capitalisme » par définition « sauvage » voire à l'économie de marché ; avec en prime une nostalgie persistante du collectivisme plus de 15 ans après l'effondrement du totalitarisme marxiste en Europe de l'Est...
- **En second lieu la faiblesse de la pensée économique au sein de la classe politique et administrative** notamment en ce qui concerne la connaissance des entreprises en général et des entreprises familiales en particulier ; cette méconnaissance a notamment trait à l'ignorance du poids économique réel des entreprises familiales ( deux tiers de l'emploi) mais aussi des liens qui unissent ces entreprises et les entrepreneurs qui les animent : tout se passe en fait comme si le législateur souffrait d'un trouble de la personnalité (une forme de schizophrénie ?) en affirmant d'une part vouloir promouvoir l'emploi mais de l'autre en s'en prenant ouvertement aux actionnaires et aux patrons et en oubliant que ces derniers constituent l'épine dorsale de l'entreprise familiale et qu'en les pénalisant c'est toute l'entreprise donc l'emploi qui sont directement touchés.

Les conséquences néfastes des options idéologiques passéistes et des mauvais choix économiques du législateur français sont perceptibles à chacun des moments les plus critiques de la vie des entreprises comme nous le verrons aux § 43 et suivants ci-après.

### 43) La dynamique des créations d'entreprises s'améliore mais est encore très loin de son optimum

Après plusieurs années de stagnation les créations d'entreprises sont heureusement reparties à la hausse depuis 2003 (268.000 en 2002 , 291.000 en 2003 et 318.000 en 2004), ce mouvement s'amplifiant en 2005.

Les pouvoirs publics se flattent donc , avec quelque raison semble-t-il , de ce qui peut être considéré comme un succès et qui tient pour partie à la levée de quelques contraintes et à la mise en place de certaines aides.

Il serait toutefois dangereux de considérer que tout va pour le mieux en la matière car plusieurs axes de progrès demeurent largement ouverts dans ce domaine de la création d'entreprises qui est absolument vital pour la santé de l'économie:

- **En premier lieu il importe de continuer à réduire la mortalité des entreprises nouvellement créées** dont la moitié seulement survivent au bout de cinq ans ; en dehors de la récente mesure de tutorat récemment mise en place par la loi DUTREIL, il convient de rappeler l'importance des actions d'associations telles que le Réseau Entreprendre ou le Réseau Initiative qui devraient sans doute être davantage encouragées; de longue date ces associations aident des entrepreneurs à réaliser leurs projets (par des appuis financiers, formatifs, et surtout par des conseils sur la définition et la mise en œuvre des projets eux mêmes) ; ces associations ont réussi à limiter considérablement la mortalité des nouvelles entreprises qu'elles ont porté sur les fonds baptismaux et ont permis le lancement de projets plus ambitieux en termes d'emplois créés ; on constate en effet que les associations fortement soutenues par des entrepreneurs militants sont celles qui obtiennent les meilleures performances en termes de créations d'entreprises comptant dès leur naissance plusieurs salariés; les pouvoirs publics auraient donc intérêt à favoriser davantage les actions paritaires entre ces associations et les administrations intervenant dans le secteur de la création .
- **En second lieu un effort doit sans doute être fait pour retenir en France une partie au moins des 80.000 français qui s'expatrient chaque année** : ces expatriés, jeunes pour la plupart, sont deux fois plus nombreux qu'il y a 10 ans ; beaucoup quittent leur pays avec l'intention de ne pas y revenir compte tenu du climat délétère qu'ont développé au fil des ans la généralisation des politiques d'assistance, la mise en cause de la liberté du travail , et enfin le découragement du goût de l'effort d'entreprendre par des politiques fiscales confiscatoires. On peut estimer que quelque 20% des expatriés sont des créateurs potentiels d'entreprises, qui, en partant exercer leurs talents ailleurs, privent la France d'au moins 20.000 créations d'emplois dans l'année qui suit leur départ , et d'au moins le double en vitesse de croisière au bout de trois ou quatre ans ; c'est à dire qu'en une dizaines d'années ce phénomène de l'exode des entrepreneurs est la cause directe de plusieurs centaines de milliers d'emplois non créés.
- **En troisième lieu il est également nécessaire de lutter plus efficacement contre les cessations d'activités quelles qu'en soient les causes** : en effet les créations d'entreprises ont pour vocation première d'assurer l'inévitable renouvellement des entreprises qui disparaissent et accessoirement d'augmenter le stock des



entreprises existantes et donc des emplois ; dès lors que la mortalité des entreprises existantes serait plus réduite l'efficacité des créations serait plus grande en termes de développement ;

- Au demeurant c'est sur ce plan de la préservation des entreprises existantes que l'essentiel de l'effort des pouvoirs publics reste à accomplir tant la gestion actuelle du secteur public a des impacts négatifs :
- **sur la compétitivité des entreprises** (du fait de la lourdeur des charges fiscales et sociales de toutes sortes);
- **sur les transmissions d'entreprises** (en raison de droits de succession qui rendent souvent difficile la continuité du projet familial). Voir sur ces deux points les § 44 et 45 ci après .

#### § 44) La compétitivité des entreprises familiales mise à mal par le train de vie des pouvoirs publics ;

Dans son ouvrage très documenté intitulé *Le Grand Gaspillage* (publié en 2002 et réactualisé en 2005), Jacques MARSEILLE rappelle que le poids de la dépense publique française a continué à progresser de 2002 à 2004 (de 52,7% du PIB à 54,5%) alors que la plupart des pays développés ont amorcé depuis plusieurs années une franche politique de réformes visant à réduire la dépense publique ; il indique à ce sujet que « tous les pays qui ont su vaincre le cancer du chômage – et ils sont très nombreux- ont été, dans le même mouvement ceux qui ont su réduire le poids de la dépense publique. Du pourcentage le plus élevé atteint au début des années 1990 à aujourd'hui, ce poids s'est réduit au Canada de 52% à 40%, au Danemark de 62% à 56%, en Nouvelle-Zélande de 46% à 38%, aux Pays-Bas de 56% à 49%, en Suède de 73% à 58%. La Finlande, l'Espagne et l'Irlande, qui affichent en 2004 les taux de croissance les plus élevés de la zone euro (respectivement 3,7%, 2,7% et 4,9%) sont en même temps les pays qui affichent le plus faible pourcentage de déficit public ( respectivement + 1,9%, 0% et – 0,1%). A l'inverse, ceux qui présentent les taux de croissance les plus faibles, l'Allemagne ( 1,6%), l'Italie (1,2%), et la France ( 2%) sont en même temps ceux où le déficit du budget est le plus fort ( 3,3% du PIB en Allemagne, 2,4% en Italie, 3,6% en France). Si la France respectait simplement la moyenne de la zone euro, qui était de 48,6% en 2004, elle pourrait redistribuer aux Français 100 milliards d'euros, soit près de *deux fois le montant de l'impôt sur le revenu*, soit plus de deux fois les intérêts de la dette, soit plus de *4 200 euros pour chaque personne active*, soit près de trois mois de revenu moyen supplémentaire ».

Cette non maîtrise de la dépense publique française et des transferts sociaux met directement en cause la compétitivité des entreprises privées car ce sont elles qui en définitive subissent de plein fouet l'alourdissement continu des prélèvements fisco - sociaux nécessaires pour financer un secteur public qui ne s'est pas encore décidé à engager de réforme à la hauteur des enjeux réels.

L'ampleur et l'accroissement continu des ponctions sur les entreprises ainsi que les rigidités des temps de travail et des modalités d'emploi ont quatre effets principaux dont les inconvénients se cumulent :

- **perte de compétitivité des entreprises françaises en France et à l'export** face à des concurrents étrangers moins imposés ;( ce point est tout à fait lisible dans la détérioration de la balance du commerce extérieur français) ; les délocalisations bien que fort médiatisées ne constituent qu'un aspect encore mineur de cette perte de compétitivité mais celle ci en s'aggravant ( notamment dans l'industrie) pourrait rendre le phénomène véritablement critique au cours des années à venir ;

- **dissuasion des investissements étrangers en France** avec de plus en plus revendication d'une modification de notre législation du travail pour maintenir les emplois déjà existants ou les diminuer moins que ne l'exigeraient les plans sociaux;
- **explosion de l'investissement français à l'étranger** notamment de la part des plus grands groupes qui tirent aujourd'hui le plus clair de leurs résultats de leurs implantations internationales qu'ils sont naturellement encouragés à amplifier ;
  - **nombre de règlements judiciaires et de faillites qui reste à un niveau très élevé** malgré une certaine amélioration au cours des toutes dernières années ; les nombreuses cessations d'activités qui en résultent réduisent d'autant l'assiette des cotisations et prélèvements et augmentent parallèlement le poids des transferts sociaux.

A première vue les inconvénients inhérents à la charge fisco sociale touchent toutes les entreprises et pourraient paraître comme injustifiés dans une étude des entreprises familiales ; pourtant si on examine plus attentivement les faits économiques on constate que ce sont bien ces entreprises familiales (et parmi elles la grande masse des entreprises moyennes) qui sont de loin les plus pénalisées parce que :

- d'une part les très grands groupes développent de plus en plus leurs affaires à une échelle internationale qui leur permet de limiter le handicap inhérent à la mauvaise gestion du secteur public français ; de plus la part importante de leurs capitaux détenus par des résidents étrangers échappent pour l'essentiel aux rigueurs de la fiscalité française ( ISF, et droits sur les succession notamment...).
- d'autre part les très petites entreprises bénéficient de diverses aides et exemptions fiscales et sociales qui atténuent d'autant la nocivité du système au sein duquel elles opèrent.

#### **45) Le seuil critique des transmissions d'entreprise est souvent fatal aux moyennes entreprises familiales**

**Les plus grands groupes familiaux ont de longue date pris les mesures qui leur permettent de franchir sans trop d'encombre le cap des transmissions générationnelles :**

- **en mettant en œuvre les mesures fiscales concernant notamment les donations progressives en nue propriété et les pactes familiaux** qui permettant de limiter les droits de transmission à payer ;
- **et /ou en transférant sièges sociaux et domiciles familiaux dans n'importe lequel des pays riverains** où les droits de succession ont disparu totalement ou presque .
- A noter que les raisons de cet exode tiennent aussi aux différentiels entre les législations européennes en termes d'ISF et d'impôt sur les plus values ; les mesures récentes concernant le bouclier fiscal ( « limitation » à 60% du prélèvement fiscal français total résultant de l'IR ,de l'ISF et du foncier sur la résidence principale) paraissent certes aller dans le bon sens mais ne seront sans doute pas suffisantes pour inverser la tendance lourde des plus nantis à quitter le territoire national ; à ce sujet , le chiffre souvent avancé de un départ d'entrepreneur par jour est manifestement très sous estimé car il ne concerne que les déclarants déjà assujettis à l'ISF ; pour avoir une vue plus exacte de l'exode réel des entrepreneurs il conviendrait donc de considérer également tous ceux qui quittent la France alors qu'ils ne paient pas encore l'ISF (parceque leur entreprise est toujours considérée comme un outil de travail) mais qu'ils s'apprêtent à la transmettre ;
- Si d'aucuns déplorent l'incivisme de capitalistes qui fuient le navire national infesté par la fiscalité, on peut aussi s'interroger sur le manque de réalisme de la classe politique française prompte à attirer sur son sol la misère du monde mais qui dans le même temps proscrie ses entrepreneurs dont le seul tort a été de créer de la richesse. L'obstination des politiques à persévérer dans leur erreur s'explique d'autant moins

aujourd'hui qu'on perçoit de mieux en mieux les impacts négatifs qu'ont pour les entreprises l'exode de leurs actionnaires et que le produit fiscal des mesures maintenues est dérisoire (le plus clair des principaux assujettis étant en effet partis) .

**Les plus petites entreprises pour leur part ne sont pas trop concernées par les dispositifs fiscaux concernant la détention du capital et sa transmission :**

- d'une part en effet les valeurs des capitaux en jeu ne conduisent traditionnellement pas dans la plupart des cas à des impositions déraisonnables ;
- d'autre part les dispositifs récemment mis en place ont pour effet d'alléger encore le fardeau des repreneurs en leur apportant des aides diverses dans le quotidien de leurs exploitations;

**Enfin c'est pratiquement la masse des entreprises moyennes qui supporte l'intégralité du poids fiscal des transmissions et accessoirement de la détention du capital** (lorsque les actionnaires ne sont pas personnellement impliqués dans le management de l'entreprise).

Dans bien des cas ces entreprises ne disposent pas des conseils financiers et services juridiques leur permettant de prendre en temps utile des dispositions susceptibles d'atténuer les effets des droits à payer ; les effets de la fiscalité s'exercent alors pleinement avec d'autant plus d'impacts négatifs (économiques et sociaux) que le nombre des entreprises et groupes concernés est grand et que les emplois qu'ils représentent sont particulièrement significatifs ; en effet ces entreprises comptent plus de 6,7 millions de salariés c'est à dire presque la moitié du secteur privé ;

**L'exemple présenté dans le tableau illustrant le § 42 ci-dessus suggère que dans une entreprise valant 15M euros les droits de succession représenteront plus de 38% de la valeur déclarée** ( et le fisc veille à ce que cette valeur ne soit pas minorée) ; quand bien même le paiement de ces droits sera étalé dans le temps (avec intérêts à la clé) les conséquences seront en pratique de deux ordres :

- **soit l'incapacité des héritiers à assumer le paiement de ces droits entraînera la cession de l'entreprise** à un Groupe généralement étranger désireux d'agrandir son fonds de commerce mais pas nécessairement de préserver les structures humaines de l'entreprise concernée ; ce cas de figure se produit dans tous les cas où la trésorerie est insuffisante ou encore lorsque un ou plusieurs des héritiers ne désire(nt) ne s'engage pas dans le management de l'entreprise et souhaite disposer de sa part sans que ses parents impliqués dans l'entreprise soient en mesure de la lui racheter compte tenu des droits de succession qu'ils ont déjà à acquitter ;
- **soit les héritiers décident de préserver le caractère familial de l'entreprise** mais au prix d'un assèchement durable de la trésorerie et d'un déséquilibre plus ou moins structurel du bilan avec pour résultantes **une remise en cause ou dans le meilleur des cas un étalement des projets de l'entreprise au détriment direct de sa dynamique et de sa compétitivité.**

**Sans faire preuve d'aucun catastrophisme on peut estimer que le coût social des transmissions des entreprises familiales moyennes représente annuellement quelque 20.000 à 30.000 emplois par an** ; en effet chaque année c'est au bas mot 3% des entreprises moyennes qui font l'objet d'une transmission mettant en jeu quelque 200.000 emplois et il paraît très conservateur d'estimer la perte d'emploi consécutive en dessous de 10 à 15% du total de ces effectifs si on en juge par les nombreux cas qui alimentent la chronique quotidienne des médias. C'est très certainement parce qu'ils ont fait ce calcul que l'ensemble de nos partenaires européens ont supprimé les droits de succession ou les ont réduits à peu de chose ; étant donné en effet que ces droits ont un effet désastreux sur les emplois des entreprises et qu'ils ne peuvent pas être supprimés



uniquement au bénéfice des actionnaires, il leur a paru plus sage de les remettre totalement en cause.

Les questions fiscales doivent d'autant plus ardemment être réglées que les difficultés de transmission ne se limitent pas à ce seul aspect mais concernent également les modalités de fonctionnement de la communauté des actionnaires c'est à dire l'organisation pratique de la gouvernance entre les dirigeants impliqués dans le management et ceux qui ne le sont pas ; ce point largement évoqué aux § 22 , 24 et 25 est en pratique très délicat à traiter et fera l'objet dans la deuxième partie de cette étude de développements complémentaires quant aux différentes modalités envisageables et à leur mise en œuvre.

## Conclusion

Nous avons rappelé au § 1 le poids déterminant des entreprises familiales qui représentent globalement les deux tiers des emplois du privé en France .

Le § 2 nous a permis de recenser les principales raisons du succès de ce type d'entreprises , et notamment le fait que les entrepreneurs familiaux s'engagent très complètement ( patrimoine et vie professionnelle) et très durablement sur leurs projets ;

Nous avons montré au § 3 comment les moyennes entreprises en général ,et les entreprises familiales en particulier ,s'adaptent à la mondialisation en procédant à des réformes rapides et en profondeur de leurs structures et de leurs organisations avec toutes les difficultés et incertitudes inhérentes à ce genre de mutation ;

Nous avons vu enfin au § 4 que la plus grande partie des entreprises familiales (les entreprises moyennes notamment) sont particulièrement menacées à certaines étapes charnières de leur existence mais qu'elles ne peuvent guère compter, pour le moment du moins, sur les pouvoirs publics pour les aider à surmonter leurs difficultés puisque les politiques fiscales ont au contraire pour effet d'aggraver sensiblement ces difficultés.

Dans ces conditions c'est en mieux s'organisant sur le plan de leurs structures et de leur fonctionnement interne que ces entreprises peuvent assurer leur pérennité ; la deuxième partie de cette étude sur les entreprises familiales aura précisément pour but de passer en revue les leviers susceptibles de renforcer leur vitalité naturelle .

Fin du document.