

Compte-rendu du Forum de l'Entreprise Familiale France Italie 11 septembre 2017, Rome, Villa Médicis – Académie de France à Rome



Les entreprises familiales : moteurs de l'économie européenne des deux côtés des Alpes

Deux semaines après la conférence des ambassadeurs où le Ministre français des Affaires Étrangères, Jean Yves Le Drian, avait déclaré la priorité donnée aux PME et ETI, et à quelques jours du sommet franco-italien¹, cette rencontre, organisée par IREFI et les CCEF, trouve de nombreux échos, témoins de l'actualité de sa thématique.

Comme l'a rappelé l'ambassadeur de France à Rome, S.E. Christian Masset, le concept d'entrepreneur familial prend aujourd'hui un jour nouveau : si pendant des décennies a été annoncé le reflux des entreprises familiales face aux opportunités et ruptures qui ont accompagné la mondialisation, les entreprises familiales ont finalement fait preuve d'une capacité de résilience supérieure aux grands groupes. Elles ont su faire « le lien entre résilience et innovation, face au court terme de la mondialisation et du capitalisme financier ». Cette vision de long terme qui les caractérise, s'explique en partie par la forte place accordée aux valeurs et aux savoirs-faire dans l'entreprise familiale. Selon Linda Lanzillotta Vice-Présidente du Sénat Italien, la relance de l'économie italienne elle-même peut être perçue comme une réaction à la mondialisation et à la puissance des grands groupes. La mise à

¹ qui aura lieu à Lyon le 27 septembre

l'épreuve des PME a dévoilé leur vitalité et leur large adhésion au programme européen *Horizon 2020* témoigne de leur dynamisme. Loin d'affaiblir les entreprises familiales, la crise a donc certainement augmenté leur conscience d'elle-même et leur confiance.

Les intervenants ont réaffirmé d'une même voix le poids des entreprises familiales, constitutives d'un patrimoine primordial des économies française et italienne. Importance qui se traduit par une large participation au PIB et au taux d'emploi, mais aussi par la connivence des valeurs qu'elles incarnent et défendent. Il existe un patrimoine de l'entreprise familiale, un « ADN commun » de succès, caractérisé par un aspect identitaire très fort autour duquel s'articule tout un système de valeurs. La dualité de ce patrimoine, à la fois industriel et culturel/humain, ne doit pas être sous-évaluée et l'entreprise familiale doit être appréhendée sous ces différents angles. Cette substance commune devrait permettre l'établissement d'une cartographie des risques et des bonnes pratiques, au service de la croissance des entreprises familiales et de la protection des valeurs qui les rassemblent. Le forum fut une occasion concrète de développer les relations et de partager les exemples vertueux/bonnes pratiques, dont les principales conclusions ont été restituées ci-après.

Anticipation et ouverture : les clés de la transmission intergénérationnelle

Dans le cas des entreprises familiales, le processus de succession est un élément stratégique majeur. En Italie seules 30 % des entreprises familiales résistent à leur fondateur et seules 13% survivent à la 3^{ème} génération, face à ce constat la *Cofindustria* de Lombardie a d'ailleurs mis en place des mécanismes d'accompagnement des familles dans leur transmission. Si deux idées principales doivent être retenues des discussions ce sont celles d'anticipation et d'ouverture.

Anticipation d'abord, car une transmission bien préparée c'est l'assurance de la pérennité de l'entreprise, et dans certains cas d'un potentiel essor de l'activité. Comme l'a rappelé Diane de Ferron, Fondatrice de *creativeGenerations*, Conseillère auprès des entreprises familiales, Coach et Formatrice, les entreprises familiales doivent apprendre à gérer la communication intergénérationnelle. Il est essentiel de favoriser le dialogue intergénérationnel, à travers une réflexion anticipée sur la relation famille / actionnariat / entreprise. Cette réflexion implique de s'interroger sur les valeurs constitutives de l'ADN de l'entreprise familiale et de la réputation de la marque : quelles valeurs doivent être conservées d'une génération à l'autre, quelles valeurs nouvelles souhaitent-on voir émerger ? Il s'agit de combiner tradition et besoin de changement. La communication, indispensable à une transmission réussie, peut se faire par le biais d'un parcours de formation et d'accompagnement des familles. Une prise de recul est notamment l'occasion pour chacun des membres de la famille de définir le rôle qu'il souhaite jouer, permettant à la dynamique familiale d'être effective.

L'implication personnelle et identitaire dans le système de valeurs doit être travaillée au plus tôt, en ouvrant l'entreprise aux générations futures bien en amont de la succession. Enfin comme l'a rappelé Elena Zambon, Présidente de de l'AIDAF (association italienne des entreprises familiales), il n'existe pas de théorie parfaite, il faut donc trouver « la méthode qui associe la sensibilité, l'amour et la rationalité, dans la continuité de l'effort ».

Ouverture ensuite, à l'innovation, mais aussi en ce qui concerne la gouvernance, aux collaborateurs externes à la famille.

Une des étapes essentielles de la transmission est la modernisation de l'organisation et de ses méthodes managériales. Un certain recul est nécessaire pour les membres de la famille qui souhaitent assurer la succession : la distance permet notamment d'appréhender l'entreprise familiale sous un autre angle et de se donner les moyens de penser l'innovation et la modernisation. Les administrateurs n'ont pas le même rapport émotionnel à l'entreprise et définissent des ordres de priorité différents. La mise en place d'un conseil de transition, peut faire le lien d'une génération à l'autre. Il s'agit donc pour la génération suivante de « sortir » dans un premier temps de l'organisation pour mieux s'y immerger à nouveau. Pour perdurer l'organisation ne doit pas tenter de demeurer identique à ce qu'elle était lors de sa fondation mais s'adapter aux changements. Ouverture donc, aux générations suivantes, à l'innovation, mais également aux talents extérieurs à la famille. La nomination d'un administrateur délégué externe à la famille est un processus long et complexe mais qui peut s'avérer nécessaire au bon déroulement du processus de transmission. La marge de manœuvre accordée à l'administrateur délégué, permet de sortir du carcan familial et favorise l'équilibre des intérêts et des points de vue. La famille entre alors en interaction avec une personne externe, à la fois interprète et manager. Il est important de s'assurer que l'implication et les valeurs de l'intermédiaire soient en adéquation avec celle de la famille, l'empathie est un critère de sélection primordial lorsqu'il est question de recruter un externe. Ce travail de prise de distance, que les familles doivent faire, enrichit la marque, le consommateur et la famille elle-même. Il est un moyen de réinventer le modèle tout en conservant l'entreprise et sa culture. Si en Italie la plupart des managers sont familiaux, en France le recours à des managers externes est courant. Cette différence significative se ressent dans la croissance des entreprises familiales, qui demeurent plus faible en Italie qu'en France. Par ailleurs, si les partenaires naturels sont issus de la famille ou du secteur de l'entreprise familiale, l'exposition aux managers et partenaires externes est inévitable et peut se faire sans altérer les valeurs propres à l'entreprise elle-même et aux entreprises familiales en général. Les cas de transmission à un membre de la famille qui possède les mêmes talents et savoir-faire que ses prédécesseurs sont rares et il ne faut pas construire une théorie de la transmission d'entreprise sur ce modèle, a d'ailleurs souligné Renaud Dutreil, ancien Ministre des PME et du Commerce. De nombreux groupes ayant aggloméré plusieurs entreprises familiales voient perdurer les valeurs des familles d'origine à travers le temps et ce malgré le recours à un management externe. De la même manière que le concept de famille est en mouvement, les modèles d'entreprises évoluent et la nouvelle distribution des rôles peut impliquer le recours aux acteurs externes.

Il est donc essentiel d'assurer à la fois une bonne gouvernance familiale et une bonne gouvernance de l'entreprise. Cela implique le respect des rôles définis en amont et une attention toute particulière à la porosité entre le domaine des affaires et celui des émotions.

Interculturel, collaboration et partage de bonnes pratiques : « Au-delà des utopies compte l'équilibre des pouvoirs »

Cet équilibre des pouvoirs évoqué par Luigi Abete, Président de BNL, entre français et italiens dans leur collaboration, doit se traduire en pratique, nous allons le voir, par l'établissement d'un rapport de confiance et par un effort mutuel de compréhension.

Si de la proximité géographique entre l'Italie et la France est souvent déduite une similitude culturelle, les deux pays s'opposent sur plusieurs points fondamentaux. Ce « paradoxe de la proximité » tel que défini par Fabrizio Maria Romano - Président d'IREFI, entraîne de nombreuses déconvenues et échecs lorsqu'il s'agit de mettre en place des partenariats. Considérant le rôle majeur des relations franco-italienne dans l'Europe, il est essentiel que les acteurs économiques franco-italiens apprennent à se connaître et à se respecter, par l'échange, et la médiation culturelle au sein de l'Europe (simplification, développement des formations, adaptation aux processus et aux produits nouveaux). Le rôle moteur qu'auront à jouer la France de l'Italie -aux cotés de l'Allemagne- dans l'avenir de l'Europe, a été souligné à plusieurs reprises lors des différents débats. Le développement de l'interculturel en vue d'un travail de coopération plutôt que de conquête, est une condition *sine qua non* de la réussite des partenariats.

La collaboration implique aussi le partage de bonnes pratiques, chacun des deux pays à apprendre de l'autre, comme l'a rappelé le Président de BNL Luigi Abete, si l'Italie se distingue par ses exportations, sa tradition manufacturière, l'excellence dans le domaine intermédiaire et, cela a été pointé du doigt, la flexibilité de son marché du travail, la France se distingue dans la priorité donnée à l'innovation et la recherche, son économie digitale et son infrastructure de transport. Il est donc impératif de dépasser les méfiances réciproques, et de s'inspirer des bonnes pratiques, notamment via l'organisation d'événement interculturels comme le Forum de l'Entreprise Familiale.

Le développement des partenariats ne peut se faire sans l'établissement d'un rapport de confiance. L'attention portée à l'humain, caractéristique de la complexité des entreprises familiales, devrait faciliter la mise en place d'un tel rapport. En effet, les valeurs de l'entreprise familiale dépassent les frontières et facilitent l'investissement. L'indépendance, la garantie que le site reste local, l'avenir des salariés, l'innovation, sont des valeurs et des impératifs communs, au-delà des différences culturelles. Ce partage d'un même système de valeurs permet à la confiance de s'établir.

Si le lien de confiance est la première étape vers la collaboration, la compréhension mutuelle assure la pérennité des partenariats. Car si la France est le premier investisseur en Italie et l'Italie le troisième, 60% des acquisitions échouent. Dans la majeure partie des cas, sont en cause la non-anticipation des problématiques relatives à l'intégration. Il est impératif de former les acteurs à la culture de l'autre, il s'agit pour Valéry Denoix de Saint Marc, Avocat Associé - August Debouzy, de « combiner l'excellence technique et la parfaite connaissance du monde culturel » sans cela la collaboration est vouée à l'échec. Malgré la connivence apparente entre les deux pays, des différences politiques, culturelles et juridiques existent. Le droit, la fiscalité, le cadre de responsabilité des dirigeants, diffèrent d'un pays à l'autre, c'est pourquoi la vigilance doit être de mise à chaque étape d'un partenariat impliquant des entreprises de pays différents.

Au-delà du cadre technique, les stéréotypes eux-aussi sont dangereux. Si du côté français l'approche directe est favorisée, en Italie la relation interpersonnelle prime dans le domaine

des affaires. Le français apparaît alors comme arrogant, trop direct car il dévoile son objectif brutalement, sans approche psychologique. L'italien au contraire donne l'impression d'avancer voilé, ce qui crée de la défiance. Ces tendances culturelles détournées par les stéréotypes doivent être combattues et évitées, notamment par le biais de formations ou de rencontres. L'échange interpersonnel est d'autant plus important dans le cas de l'entreprise familiale que l'alchimie y compte plus que dans un autre modèle d'entrepreneuriat. Il ne faut donc pas négliger l'étape de vérification de la compatibilité des deux partenaires, par le biais d'un échange interpersonnel, afin de parvenir aux négociations de cession et vente. Dans le cas d'une collaboration, a fortiori car c'est une relation qui s'inscrit dans la durée, les individus doivent donc apprendre à se connaître personnellement et à établir un rapport de confiance. Par ailleurs les entreprises françaises veulent parfois procéder trop rapidement à des acquisitions alors qu'en Italie il est d'avantage question de partenariats. À l'avenir, l'export devrait donc être préférée à l'acquisition jugée trop brutale.

Par ailleurs, si l'Italie observe une bonne performance à l'export, c'est grâce au regroupement des PME italiennes autour de systèmes productifs locaux et à l'inscription d'un certain nombre des produits très spécialisés dans un leadership mondial. La France a donc à apprendre de cette ouverture à la collaboration et à l'échange, dans les territoires, mais aussi d'un pays à l'autre.

Transmission et interculturel : quelles solutions existent et quels efforts doivent être faits ?

Plusieurs recommandations sont ressorties des échanges : favoriser les rencontres, faciliter l'investissement, assouplir la succession et flexibiliser le marché du travail.

Globalement les entreprises familiales évoluent avec beaucoup de solitude, contrairement aux grands groupes, leur besoin d'accompagnement est fort et l'accompagnement lui-même est essentiel. Des initiatives sont déjà en cours comme à Bpi France avec la création du Cercle Bpi France excellence qui organise des réunions dans les régions et à Paris, et permet la mise en réseau des entreprises familiales. Bpi France a également créé un accélérateur de start-up dédié aux PME et ETI (cela représente environ 200 entreprises). Avant de mettre en place ces mesures, Bpi France est allé à la rencontre de ses partenaires, pour écouter la voix des entrepreneurs et mettre en place des mesures adaptées à leurs besoins. « L'écoute avant l'action, c'est la clé de la réussite de Bpi France » a déclaré Alain Renck lors du Forum, rappelant le rôle clé joué par l'échange et les rapports interpersonnels. Business France, représenté par David Hubert Delisle, Directeur pour la Méditerranée-Est, a pour mission d'assister les entreprises françaises, et d'aller à la rencontre des entreprises étrangères pour leur démontrer pourquoi la France peut être une solution. Business France travaille notamment à l'assistance des entreprises françaises pour l'internationalisation et l'investissement, cela implique un travail d'information sur les différences d'un pays à l'autre. Bpi France et Business France sont de bons exemples français de ce que peut faire la puissance publique pour favoriser les rencontres et l'internationalisation.

L'autre problématique qui pèse sur les Entreprises familiales, est le financement de l'innovation. Le développement des entreprises aujourd'hui nécessite le financement des

innovations, pour cela il y a deux acteurs en France, le crédit impôt recherche et Bpi France. En France, Bpi France finance aux côtés des banques, des crédits sans garantie. L'entrepreneuriat et la culture de l'innovation sont des valeurs d'exception et doivent être préservées et encouragées mais l'innovation doit être incrémentale afin de garantir la solidité et la stabilité de l'entreprise.

La succession est une problématique centrale pour laquelle un geste fort est attendu de la part des pouvoirs publics en France. Un nouveau cadre pour la succession doit être mis en place, qui encourage plus qu'il ne décourage. Les taxes relatives à la succession en Italie facilitent la transmission, ça n'est pas le cas en France, or lorsque la loi n'est pas favorable à la succession on court le risque d'assister à une vente de l'entreprise. De ce point de vue, l'Italie est un modèle à suivre.

Si des solutions existent à l'échelle nationale, d'autres sont à mettre en œuvre à l'échelle européenne. Filippo Tortoriello, Président d'UNINDUSTRIA Roma e Lazio, a souligné la confiance du monde associatif dans les projets européens qui favorisent l'intérêt national et la croissance des entreprises. Le dossier STX France – Fincantieri serait un bel exemple de la manière dont la France et l'Italie peuvent donner le ton à une nouvelle conception de l'Europe : unie, solidaire et compétitive.

Conclusion

Malgré leurs différences culturelles, les entreprises familiales françaises et italiennes partagent des valeurs communes qui dépassent les frontières. Ce système de valeurs commun leur donne la capacité de faire fi des différences culturelles pour établir des partenariats durables. La collaboration et la confiance entre entreprises familiales françaises et italiennes, rendue possible par le développement de l'interculturel, est un moyen de partager les bonnes pratiques et d'assurer la pérennité des entreprises familiales et des partenariats. Une telle collaboration devrait permettre de croître ensemble vers l'internationalisation, servant non seulement la France et l'Italie mais aussi l'Europe.

Le caractère dual du patrimoine de l'entreprise familiale ne doit pas être sous-évalué : d'un côté le patrimoine industriel et de l'autre le patrimoine culturel. Sans ces deux piliers essentiels, l'entreprise ne peut perdurer, l'intérêt économique ne doit donc pas être considéré comme élément fédérateur et l'humain doit être remis au cœur des préoccupations et des débats. L'organisation étant composée d'humains avant d'être composée d'entrepreneurs, ce Forum nous a rappelé que les intérêts économiques dépendent en premier lieu de rapports interpersonnels complexes, qui doivent être pris en considération. Pour se faire les acteurs de l'interculturel, véritables « traducteur de sens » ont un rôle important à jouer afin d'éviter les malentendus, les quiproquos et les échecs.