La gouvernance familiale, une discipline reine

La croissance est une affaire de famille

Cette étude met en lumière les défis auxquels sont confrontées les entreprises familiales en Suisse et s'attache particulièrement à l'organisation de la famille propriétaire.

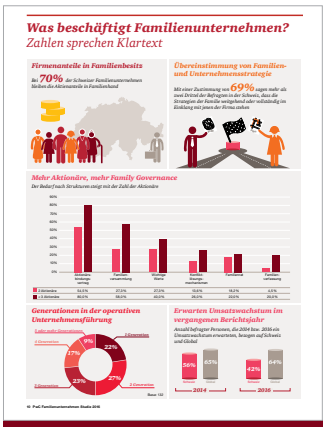
pwc

www.pwc.ch/entreprises-familiales

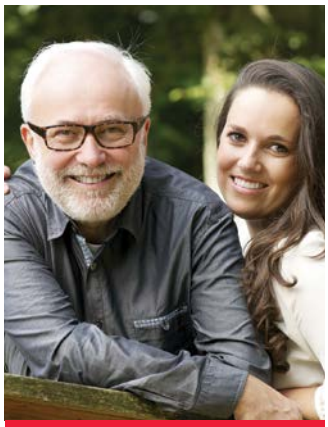
« Les entreprises familiales abordent l'avenir sans crainte et planifient en termes de générations et non d'années, voire de mois. Elles en sont fières, et elles ont raison. »

Sommaire

Page 03
Ce qui inspire les entreprises familiales



Page 10
Infographie



Page 13
Gouvernance familiale

Page 16
Entretiens avec des entrepreneurs

Avant-propos : Préambule ***02***

Apporter les bonnes réponses : Ce qui inspire les entreprises familiales .. ***03***

Digression patrimoine familial : Puissance et impuissance de l'argent ***08***

Quelles sont les préoccupations des entreprises familiales ?
Les chiffres parlent d'eux-mêmes ***10***

Gouvernance familiale : La famille est comme un orchestre ***13***

Instruments de gouvernance familiale : De l'intérieur vers l'extérieur ***14***

Kuhn Rikon AG : Une stratégie de propriété conçue avec la 4e génération . ***16***

Mathys SA Bettlach : La responsabilité doit être clairement réglée ***18***

Groupe Affolter : Une gouvernance familiale déjà ancienne ***20***

Méthodologie : Remerciements ***22***

À votre écoute : Nos experts, vos interlocuteurs ***24***

Préambule

La croissance est une affaire de famille

Chers lecteurs, Mesdames, Messieurs,

La vision à long terme est dans l'ADN des entreprises familiales dont l'existence même s'exprime en termes de générations. Pour elles, l'innovation est un moteur de développement et de croissance qui dépasse largement les effets de mode et de « buzz ». En ce sens, les entreprises familiales incarnent à la fois souplesse et continuité.

Les entreprises familiales ont à proprement parler deux visages : celui de la famille et celui de l'entreprise. Lequel des deux s'impose à quel moment : cela dépend de la situation et des objectifs. Pour la direction de l'entreprise, tout l'art consiste à concilier les deux perspectives de manière à pouvoir relier des besoins émotionnels et rationnels souvent très hétérogènes à des facteurs d'influence externes tels que la mondialisation, la numérisation ou la puissance des marchés.

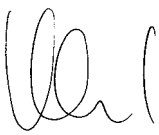
Dans la présente étude, nous avons analysé en détail les différentes facettes de ces tâches qui se posent aux entreprises familiales. Nous avons examiné les qualités et les talents qui caractérisent ces entreprises particulières, les thèmes clés qui les préoccupent et la manière dont elles préparent non seulement demain, mais après-demain aussi, ainsi que le rôle que revêtent pour elles la famille, l'entreprise et la société.

La « *Global Family Business Survey* » de PwC fournit depuis 16 ans déjà des réponses fiables à ces questions. En 2016, nous avons mené l'enquête auprès de 2'800 entreprises dans 50 pays, dont la Suisse où nous avons conduit 135 interviews. Devant l'importance et la spécificité de l'organisation d'une famille de propriétaires, nous avons décidé d'approfondir le thème de la gouvernance familiale et de charger, pour ce faire, la Haute école spécialisée de Berne (BFH) de conduire une enquête complémentaire.

Vous trouverez dans cette publication un aperçu global du monde des entreprises familiales.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante.

Norbert Kühnis
Responsable Entreprises familiales et PME PwC Suisse



Didier Ehret
Responsable Entreprises familiales et PME PwC Romandie

Apporter les bonnes réponses
Ce qui inspire les entreprises familiales

Ces dernières années, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou la question de l'accès au marché comptaient parmi les principales préoccupations des familles d'entrepreneurs. Aujourd'hui, ces dernières s'interrogent davantage sur la manière d'articuler réussite quotidienne et vision stratégique. Nous avons enquêté et résumé ci-après les huit thèmes clés qui préoccupent aujourd'hui les entreprises familiales suisses.

1. Planification de la succession

Il n'y a pas d'avenir sans présent – et inversement

Par nature, les entreprises familiales vivent grâce aux générations qui se succèdent. C'est pourquoi la planification successorale fait partie des missions les plus fondamentales et les plus épineuses tant les éléments qui entrent en jeu sont divers, qu'ils soient d'ordre émotionnel ou, économique ou qu'ils concernent la politique familiale.

Mais ce n'est pas tout : le franc toujours aussi fort retarde souvent la planification de la succession et contraint nombre d'entreprises familiales à se concentrer sur des thèmes plus terre-à-terre tels que l'optimisation immédiate des coûts. Par ailleurs, un marché intérieur de petite taille et une forte interdépendance avec l'étranger rendent les choses plus difficiles. Alors que la Suisse est devenue trop chère pour des tâches répétitives, les entreprises familiales, souvent très attachées à leur région, sont réticentes à délocaliser.

Enfin, les successeurs semblent montrer moins d'intérêt à travailler dans l'entreprise familiale que dans d'autres pays. Plus de la moitié des entreprises disposent, certes, d'un plan de transmission des responsabilités, mais 14 pour cent d'entre elles seulement ont consigné par écrit un processus de succession au niveau de la direction.

45 % **des entreprises familiales n'ont actuellement aucun plan de succession, et 12 % seulement parviennent à exister jusqu'à la troisième génération.**

65 % **des entreprises considèrent la nécessité d'innover sans relâche comme le plus grand défi des cinq années à venir.**

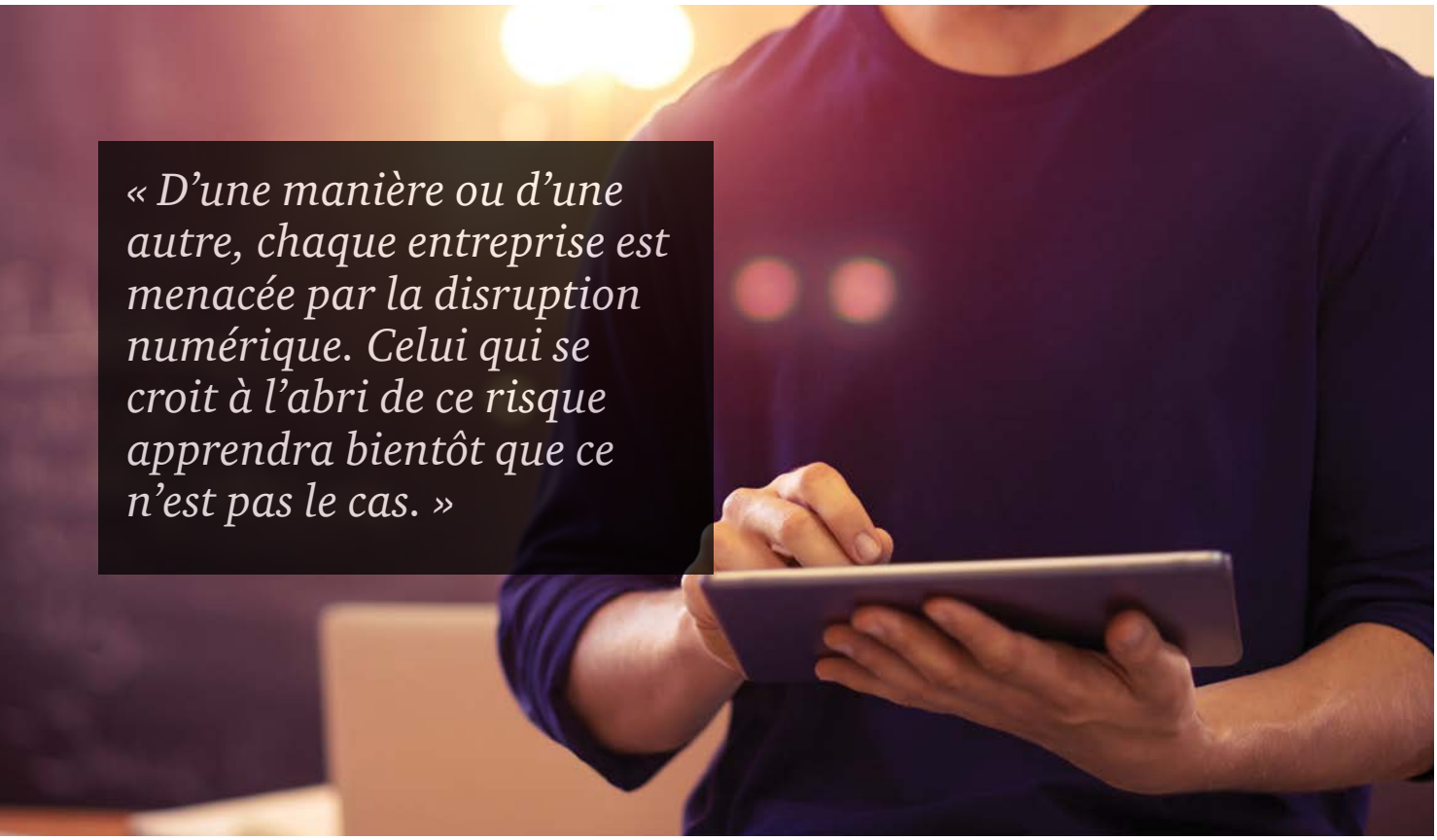
2. Innovation

Nul besoin de sacrifier le passé pour innover

Contrairement à une opinion largement répandue, les entreprises familiales savent très bien associer la tradition et l'innovation. Une dynamique qui fait justement la santé des entreprises dirigées par les propriétaires. Cet esprit d'avant-garde provient de leur ancrage local solide et de leur origine. L'attention qu'elles portent aux besoins de leurs clients et de leurs collaborateurs pour qui elles créent de nouvelles solutions les conduit à évoluer en permanence.

Ce n'est pas un hasard si trois quarts des personnes interrogées considèrent l'innovation comme « importante à très importante » pour leur propre entreprise.

Dans les entreprises familiales, l'innovation émane la plupart du temps d'un portefeuille de produits et de services existants. La stratégie, le marché et le produit fixent un cap clair, évitant ainsi à l'entreprise de se disperser. L'innovation permet aux entreprises familiales de faire face aux mégatendances telles que la mutation technologique et les nouveaux modèles d'affaires. Ne pas relâcher les efforts de mise en œuvre des innovations dans l'entreprise est un défi majeur pour 65 pour cent des entreprises de l'étude dans les cinq années à venir. Il s'agit toutefois moins de faire le grand saut que d'avancer à petits pas réguliers.



3. Numérisation

La dernière révolution industrielle est numérique

Aujourd'hui, il est pratiquement impossible d'échapper à la numérisation, pour les entreprises familiales comme pour les sociétés cotées en bourse. Parmi les entrepreneurs interrogés, 54 pour cent estiment que la numérisation est une affaire qui concerne la direction. Ils sont un quart seulement à considérer leur modèle d'affaires comme vulnérable.

Les grandes entreprises numérisent toujours plus leurs relations client et leurs processus, et investissent en conséquence. Le degré de numérisation des petites et moyennes entreprises en Suisse est hétérogène. Il affiche une corrélation positive avec la taille des entreprises et négative avec l'âge des dirigeants.[1] Les entreprises familiales suisses interrogées estiment pourtant à 62 pour cent comprendre l'utilité de la numérisation et disposer de plans réalistes pour cela. Une bonne moitié considère la question comme bien ancrée dans la stratégie et la culture d'entreprise. Les entreprises familiales se concentrent particulièrement sur les processus internes et sur la formation spécifique du personnel. En revanche, l'implication et l'expérience client sont nettement à la peine, pour deux raisons essentielles.

D'une part, la refonte du modèle d'affaires est, pour les entreprises familiales, une rupture plus importante que celle des processus internes. D'autre part, les décideurs exploitent encore trop peu le potentiel de nouveaux modèles d'affaires. Pourtant, les entreprises qui ont franchi le pas vers une transformation du modèle d'affaires sont aujourd'hui nettement plus compétitives. La majorité des entreprises familiales qui utilisent le numérique estiment que l'engagement financier a été payant.

Seule une entreprise familiale sur cinq s'estime menacée par la disruption numérique.

[1] « Numérisation – Où en sont les PME suisses ? », 2016, PwC.

4. Professionnalisation

De beaux résultats, mais il reste beaucoup à faire

Les participants à l'étude ont bien progressé depuis la dernière enquête en termes de professionnalisation de leur entreprise. Pour autant, il y a encore du pain sur la planche ! Ainsi, 44 pour cent des personnes interrogées considèrent comme absolument nécessaire de poursuivre la professionnalisation de leur entreprise. Trois sur cinq envisagent de recourir à des experts externes à la famille pour ce processus.

En effet, dans la professionnalisation, les entreprises familiales sont confrontées à une de leurs particularités : la famille elle-même. La professionnalisation intrafamiliale couvre en effet des aspects aussi divers que la formation de la nouvelle génération, l'influence et les rapports de force dans l'entreprise, des mesures telles que des chartes familiales, des contrats d'actionnaires ou des conventions de qualification. Ce domaine est extrêmement complexe, personnel et un échec peut se révéler fatal. C'est pourquoi les entreprises familiales ont du mal avec la professionnalisation et progressent plus lentement que les sociétés dirigées par des managers.

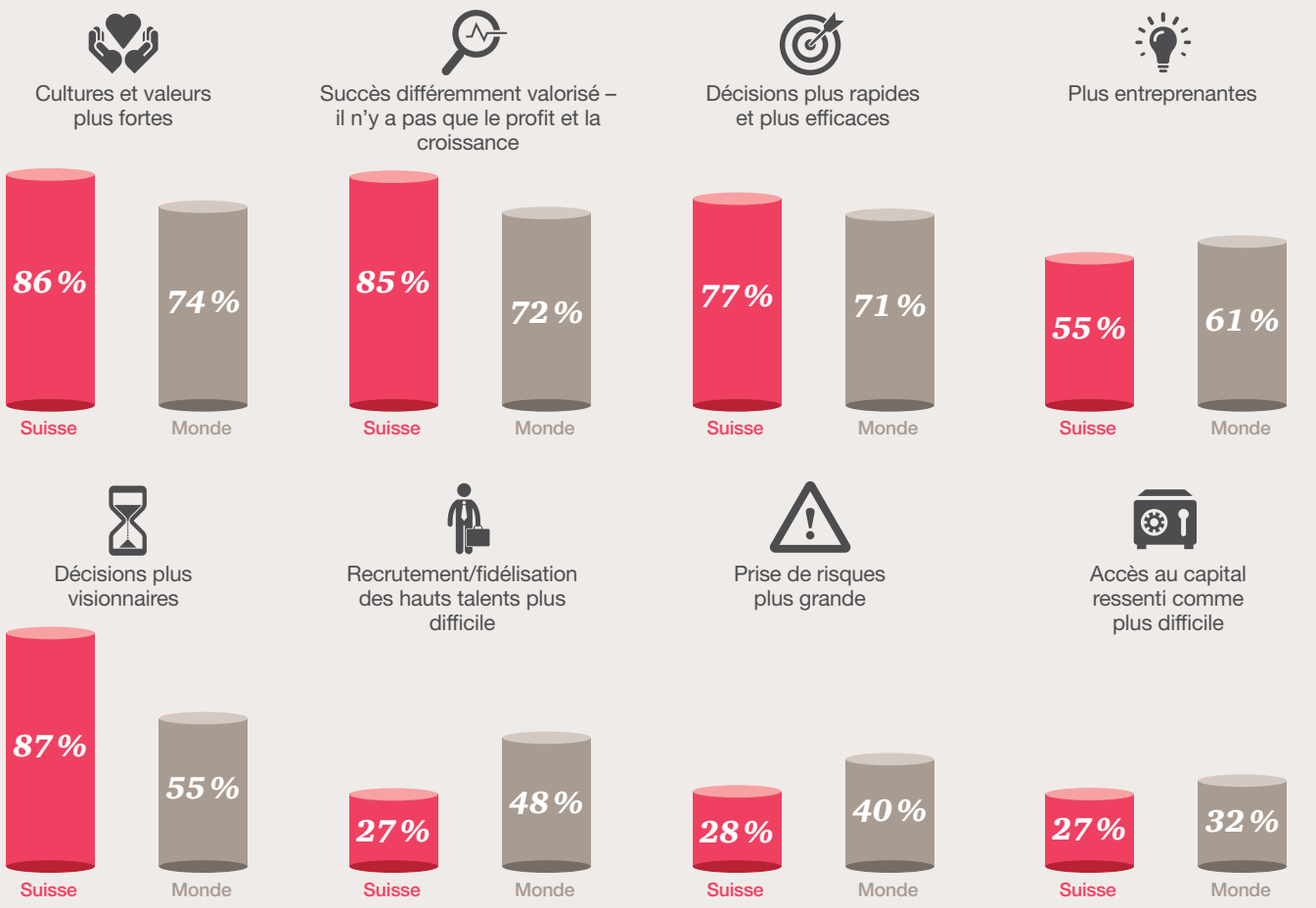
5. Compétences

Construire sur le savoir et le talent

Les personnes occupent une place particulière dans les entreprises familiales, que ce soit en tant que propriétaires, actionnaires, membres de la famille, directeurs ou collaborateurs. De nombreuses entreprises familiales occupent des marchés de niche et sont tributaires de l'expertise et du savoir-faire technique de leurs collaborateurs. Mais la concurrence est rude autour de la main-d'œuvre qualifiée et la « guerre des talents » perdure. En 2014, nous avions concentré notre étude sur la pénurie de personnel qualifié. L'initiative contre l'immigration de masse a accentué encore le problème pour les entreprises familiales suisses qui doivent trouver les bonnes personnes pour occuper les positions clés.

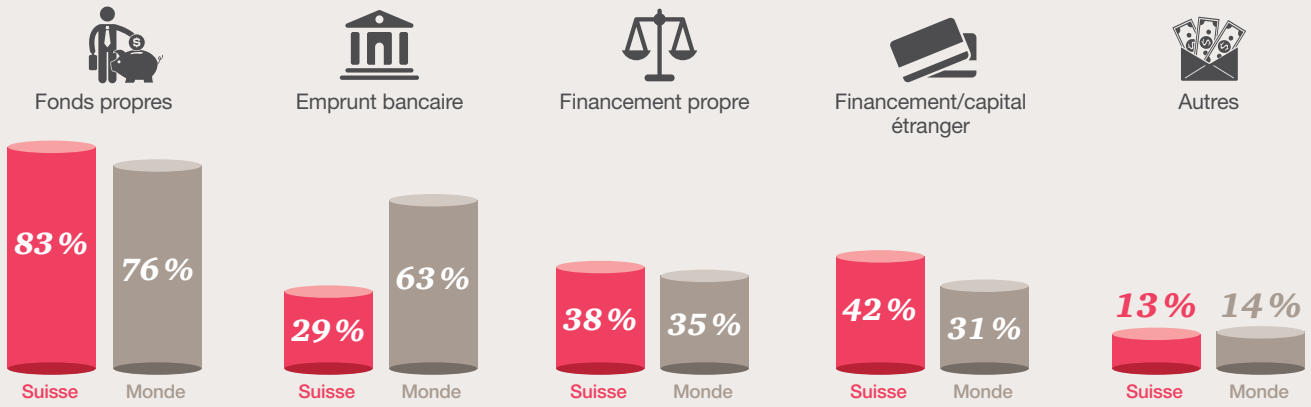
Parmi les entreprises sondées, 56 pour cent considèrent leur capacité à recruter les meilleurs talents et à les fidéliser comme une compétence clé. Une petite moitié estime devoir fournir plus d'efforts que les sociétés ouvertes au public pour recruter des spécialistes hautement qualifiés. Une bonne réputation, une fidélisation élevée du personnel et une gestion continue sont des atouts des entreprises familiales. En formant des apprentis, elles répondent également aux questions de la relève. Les connaissances et l'engagement de leur personnel qualifié permettent aux entreprises familiales de mieux surmonter les périodes difficiles, voire les crises.

Comment les entreprises familiales se démarquent des entreprises traditionnelles



Pourcentage des réponses approuvant les affirmations sur le comportement des entreprises familiales.

Comment les entreprises familiales planifient le financement de la croissance visée



Question : Comment prévoyez-vous de financer la croissance future ? (À l'échelle mondiale, les personnes interrogées ont indiqué vouloir atteindre une croissance de 10 % ou plus)

6. Finances

Performantes par leurs propres moyens

Le financement de la croissance est un thème vital pour les entreprises familiales – et donc en permanence d'actualité. Généralement bâties sur une structure de financement solide, les entreprises familiales affichent une part de fonds propres nettement plus élevée que leurs concurrents et atteignent souvent des marges plus importantes. Elles peuvent donc réinvestir davantage, continuer à augmenter la part de fonds propres et constituer des réserves. Cela permet des investissements ou des acquisitions anticycliques.

Trois quarts des entreprises familiales interrogées dans le monde privilégient les fonds propres pour financer la croissance future de l'entreprise. En Suisse, cette part atteint même 83 pourcent. En revanche, le financement par crédits bancaires est une option pour 29 pour cent seulement des entreprises familiales suisses, contre 63 pour cent dans le monde. À peine un tiers estime accéder aux capitaux moins facilement que des sociétés ouvertes au public comparables.

Digression patrimoine familial
Puissance et impuissance de l'argent

Dr. Marcel Widrig
Responsable Private Wealth Services
PwC Suisse

Giovanna Mattle
Private Wealth Services
PwC Suisse

Le patrimoine familial *(family wealth)* en nouveau français ne se compose souvent pas uniquement de l'entreprise familiale elle-même, mais aussi d'actifs privés sous forme de biens immobiliers, de fortune bancaire, de participations stratégiques ou d'autres actifs en Suisse ou à l'étranger. Toutefois, l'entreprise familiale en est la pièce maîtresse émotionnelle et financière. L'objectif est de la préserver pour les générations suivantes et, dans le meilleur des cas, de l'améliorer ainsi que le patrimoine familial dans son ensemble.

Souvent, une planification successorale tourne exclusivement autour de l'entreprise et de sa préservation, ce qui est pertinent d'un point de vue commercial. Mais il peut arriver que, en l'absence de recours aux autres actifs, des conflits privés influencent négativement la succession dans l'entreprise familiale et, ainsi, la marche des affaires.

Il est donc opportun de prévoir suffisamment tôt un règlement de la succession adéquat et professionnel, non seulement pour l'entreprise mais aussi pour l'ensemble de la fortune familiale. Sans oublier d'y impliquer tous les acteurs si possible afin d'éviter les conflits.

La famille définira d'abord la répartition des actifs aux niveaux privé et commercial. Dans sa réflexion, elle ne se contentera pas d'évaluer un but immédiat mais clarifiera à moyen et long terme si les actifs privés doivent aussi servir à l'avenir ou s'ils doivent être consacrés entièrement ou partiellement à des fins d'investissement. Par exemple, l'entrepreneur peut jouir de la villa comme logement privé à vie si les enfants ne souhaitent ou ne peuvent pas reprendre la maison par héritage mais envisagent plutôt de construire à neuf sur le terrain et d'utiliser le bien immobilier comme objet de rendement.

Une fois l'objectif des actifs clarifié, la réflexion portera, dans un deuxième temps, sur la catégorisation et la structuration de ces actifs. Par exemple, si la propriété des biens immobiliers est inégale, si les actifs bancaires sont investis sans cohérence, si les procurations bancaires ne sont que partielles, etc.

La troisième étape sera consacrée au partage à proprement parler. C'est-à-dire que l'on décidera qui doit recevoir quels actifs et leurs revenus et qui doit être responsable de leur préservation ou de leur gestion. Par exemple, l'enfant A ne doit-il recevoir que les revenus locatifs ou être aussi responsable de la gestion des biens immobiliers ?

Lorsque la méthode de règlement successoral est prête, la famille d'entrepreneurs peut alors passer à la quatrième étape, à savoir préparer les aspects fiscaux et juridiques et les consigner par écrit. Les éventuels biens immobiliers situés à l'étranger feront l'objet d'une attention particulière dans une perspective juridique et fiscale. En effet, des droits de succession prélevés peuvent conduire pour les héritiers à une sortie élevée de fonds qu'il convient de pouvoir financer.

Ce processus successoral peut être très chronophage pour diverses raisons et faire peser parfois un risque sur la paix familiale. Il n'en reste pas moins indispensable. Plus tôt sera abordée la question de la succession, meilleure sera la solution. Un soutien professionnel dépassant la stricte mise en œuvre juridique et fiscale peut aussi désamorcer des conflits internes et est recommandable selon l'importance de la fortune familiale.

7. Cybersécurité

Pas de défiance particulière, mais une conscience peu développée

Les nouvelles technologies sont en marche et, avec elles, les modèles d'affaires numériques. Elles s'accompagnent de nouvelles menaces en provenance du cyberespace, susceptibles de concerner chaque entreprise.

La dépendance aux technologies numériques et les risques du monde virtuel ont augmenté de manière exponentielle ces dernières années. Il est devenu vital pour une entreprise de protéger ses propres données et ses plates-formes numériques. Pourtant, les réponses à nos questions sur les cyberattaques soulignent nettement le manque de conscience de certains dirigeants face au risque d'attaques virtuelles.

Il n'est donc pas étonnant que 50 pour cent des entreprises familiales interrogées se sentent insuffisamment préparées pour se défendre contre des violations de la protection des données ou contre des cyberattaques. Les lacunes de sécurité internes les plus fréquentes sont des configurations de systèmes déficientes, des contrôles lacunaires et l'absence de plan d'urgence ainsi que des faiblesses organisationnelles pour cause de ressources insuffisantes.

Parmi les incidents de sécurité les plus fréquents dans le domaine des TI, on peut citer le détournement de données non structurées. Pour mieux protéger ces données et renforcer ainsi la cybersécurité, il est indispensable d'investir.

« 50 pour cent des entreprises se sentent insuffisamment préparées pour affronter des cyberattaques. »

8. Gouvernance familiale

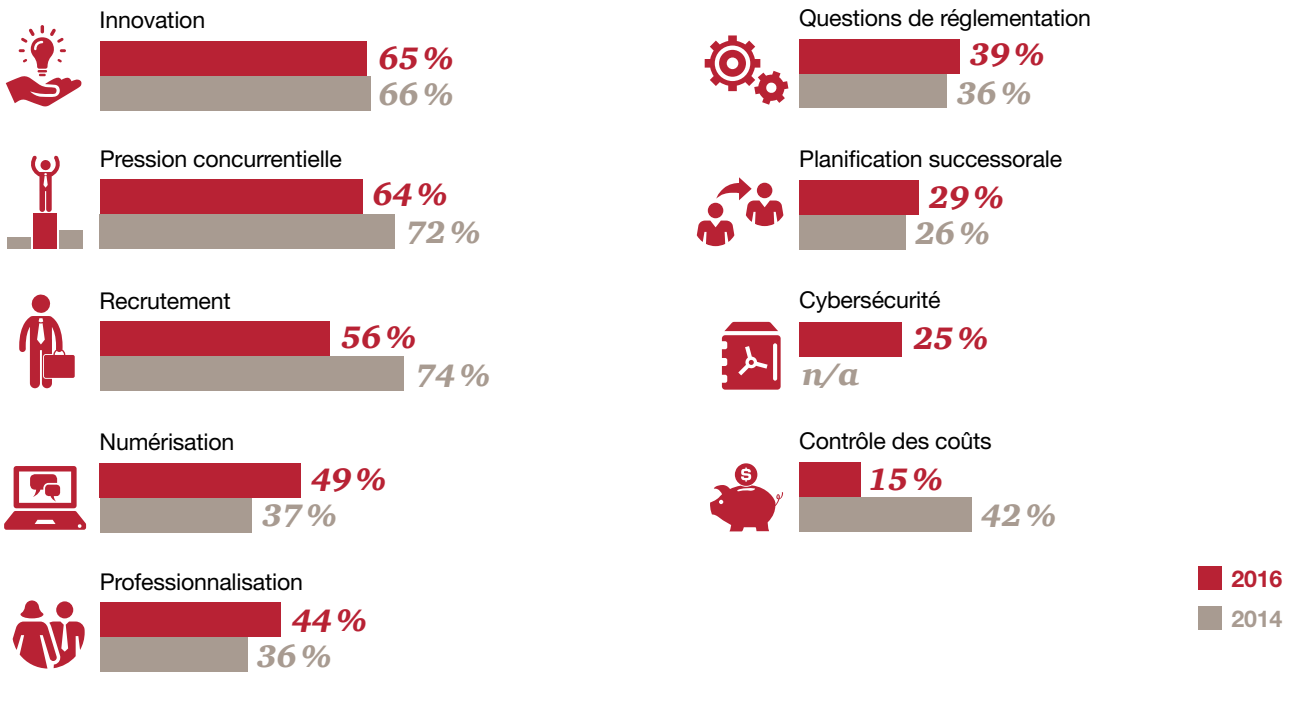
Le « nous », envers et contre tout

La famille est à la fois bénédiction et malédiction. Si tous tirent à la même corde, la famille et l'entreprise peuvent en être renforcées ou, en cas de litige, voler en éclat. Les membres de la famille sont à la fois les piliers et le principal risque de l'entreprise gérée par la famille. C'est pourquoi toujours plus de familles propriétaires prennent des mesures pour s'organiser et régler les rapports internes. C'est ce que l'on appelle la « gouvernance familiale ».

Cette gouvernance familiale n'en est encore qu'à ses premiers balbutiements en Suisse. À peine 15 pour cent des entreprises familiales suisses se sont dotées d'une charte familiale. Et 22 pour cent seulement des entreprises interrogées ont établi un mécanisme de règlement des conflits dans l'entreprise.

Le statut de parent pauvre de ce thème nous a incités à placer la gouvernance familiale en Suisse au centre de notre étude. Vous trouverez aux pages suivantes des informations concernant les instruments disponibles ainsi que des réponses aux questions de savoir comment les entreprises familiales suisses conçoivent leur gouvernance familiale et quel est le plus grand retard à combler.

Les grands défis des cinq années à venir



Quelles sont les préoccupations des entreprises familiales ?

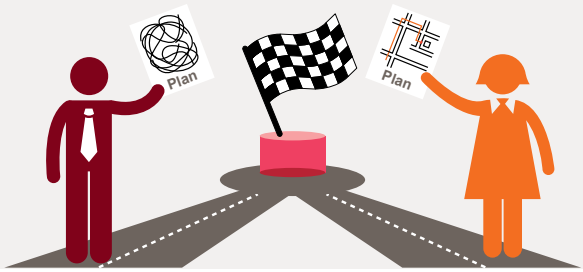
Les chiffres parlent d'eux-mêmes

Parts de l'entreprise détenues par la famille

*Pour **70 %** des entreprises familiales, les parts des actions restent entre les mains de membres de la famille.*

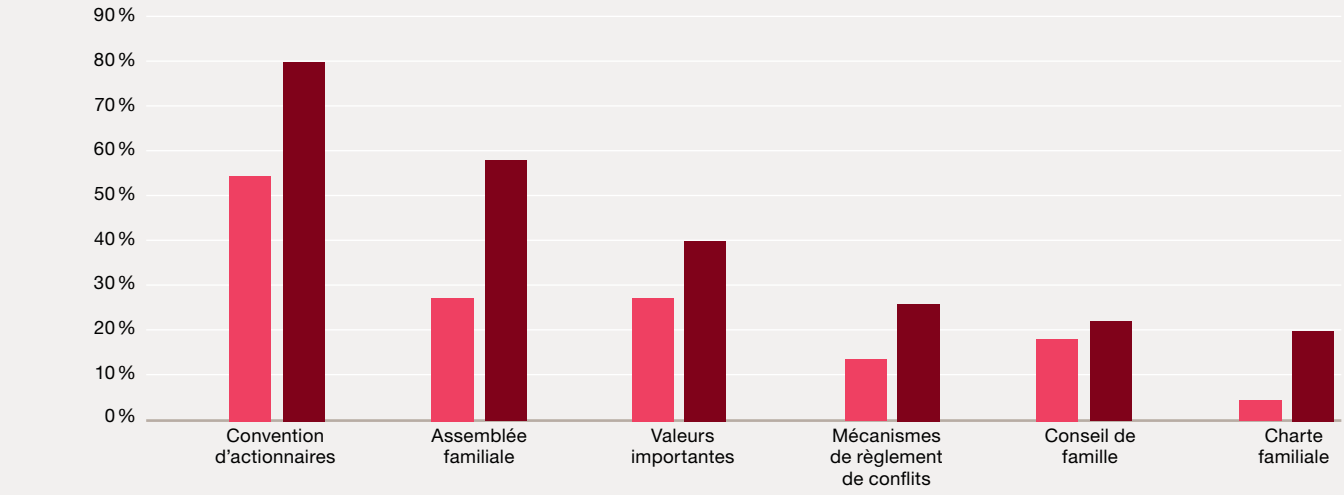
Concordance entre stratégie familiale et stratégie d'entreprise

*Avec **69 %** de réponses positives, plus des deux tiers des personnes interrogées en Suisse affirment que la stratégie familiale est en large ou en entière adéquation avec celle de l'entreprise.*



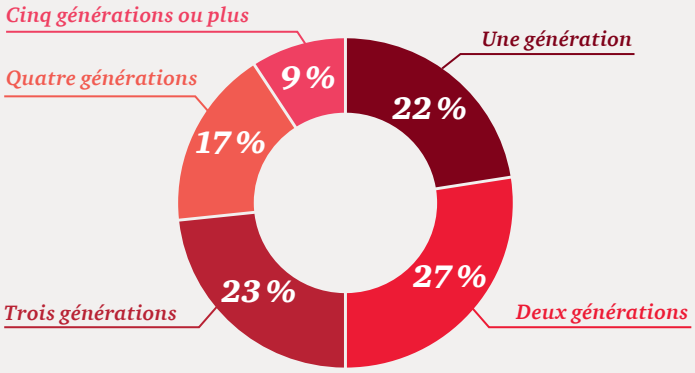
Plus d'actionnaires, plus de gouvernance familiale

Le besoin de structures croît avec le nombre d'actionnaires.



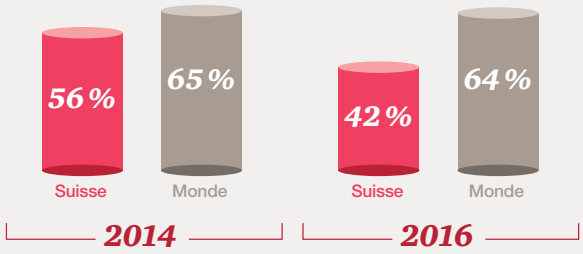
	Convention d'actionnaires	Assemblée familiale	Valeurs importantes	Mécanismes de règlement de conflits	Conseil de famille	Charte familiale
2 actionnaires	54,5 %	27,3 %	27,3 %	13,6 %	18,2 %	4,5 %
≥ 3 actionnaires	80,0 %	58,0 %	40,0 %	26,0 %	22,0 %	20,0 %

Générations à la direction opérationnelle



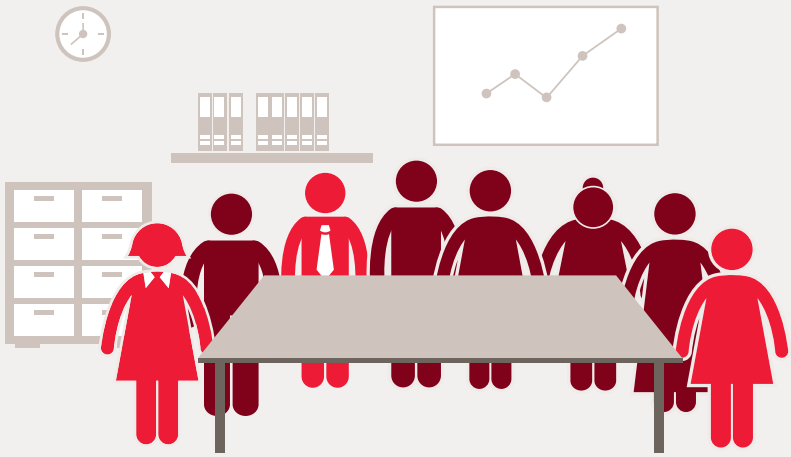
Croissance du chiffre d'affaires au cours du dernier exercice

Pourcentage de personnes interrogées qui attendaient une croissance du chiffre d'affaires en 2014 et en 2016, rapporté à la Suisse et au monde.



Personnes étrangères à la famille dans le conseil d'administration

65 % *des entreprises familiales comptent des personnes étrangères à la famille dans leur conseil d'administration.*



Les entretiens informels comme instrument de gouvernance familiale

Avec un taux de **74 %,** *l'entretien sur l'entreprise dans un cadre familial est l'instrument de gouvernance le plus répandu.*

Existence d'une charte familiale formelle

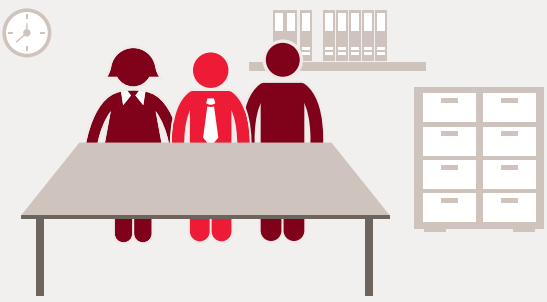
La présence d'une charte familiale formelle peut être augmentée.

15 %

seulement des entreprises disposent d'un tel instrument.

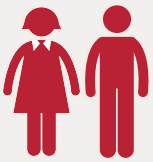
Collaboration et fonction de direction assumée par les enfants de la génération des fondateurs ou la génération actuellement à la direction

Dans une bonne moitié des entreprises, plus précisément dans **51 %,** *les enfants de la génération des fondateurs ou la génération actuellement à la direction sont actifs dans l'entreprise.*



Types de structure de la propriété

58 % *Un propriétaire dominant (éventuellement avec un processus en cours de transmission à la génération suivante).*



20 % *Les propriétaires sont une fratrie.*

5 % *Les propriétaires sont plusieurs cousins.*

5 % *Le propriétaire est une famille élargie (env. 30 personnes ou davantage).*

5 % *Les propriétaires sont un couple et/ou un membre de la famille par alliance.*

Gouvernance familiale

La famille est comme un orchestre

La famille est à la fois la plus grande ressource et la plus grande faiblesse dans l'entreprise familiale. C'est pourquoi mettre en place une gouvernance familiale est une tâche majeure dans une perspective de stabilité. Car toujours moins de propriétaires sont disposés à confier au hasard le sort de leur entreprise. Une gouvernance familiale bien pensée fournit des réponses claires aux questions centrales de gestion et de cohésion entre la famille et l'entreprise.

La gouvernance familiale porte à la fois sur l'organisation et sur l'orchestration de la famille de propriétaires. Elle vise à renforcer et à consolider à long terme le sentiment d'appartenance des membres de la famille et leur identification à l'entreprise.

Un certain nombre d'entrepreneurs et de familles d'entrepreneurs n'a toujours pas compris ou intégré l'importance, les chances et les risques des instruments de gouvernance familiale, et n'a pas fixé de concepts clairs pour sa propre société. Cependant, l'intérêt croissant est palpable. Toujours plus de propriétaires et de membres de la famille investis se saisissent activement de la question.

PwC Suisse a chargé l'Institut pour le développement de l'entreprise de la Haute école spécialisée bernoise (BFH), département Gestion, de conduire une enquête empirique et d'analyser, au travers d'entretiens personnels, le niveau de développement de gouvernance familiale dans les entreprises familiales suisses. Les résultats sont les suivants.

La taille renforce le besoin d'organisation

La structure de la propriété pèse de manière déterminante sur l'organisation d'une gouvernance familiale. Plus le nombre d'actionnaires impliqués est important, plus le besoin de disposer d'instruments ad hoc est marqué. Dans les grandes entreprises, propriété de plusieurs familles, il est souvent impossible, pour des raisons financières, de réunir les parts de l'entreprise dans une seule main.

De nombreux entrepreneurs ont une idée claire de la meilleure structure possible de la propriété, idée souvent influencée par des expériences de leur propre entourage. Si certains privilégient le modèle du *controlling owner*, d'autres préfèrent une répartition équitable des parts de propriété entre leurs descendants.

Oui à la famille et à l'entreprise

Une gouvernance familiale bien réfléchie permet de clarifier les rapports entre la famille et l'entreprise et de les renouveler, ainsi que de garantir la pérennité de l'entreprise familiale. Cette dernière profite de la gouvernance familiale, car une famille paisible et intéressée à l'entreprise favorise le développement de celle-ci.

Non aux conflits

La gouvernance familiale lutte contre l'éloignement des membres de la famille et prévient les confrontations. Des mesures appropriées permettent de s'emparer des conflits éventuels et de les résoudre dans un cadre structuré.

Combinaison d'instruments formels et informels

La principale mesure informelle de la gouvernance familiale est la discussion sur des questions d'affaires dans un cadre familier. Au niveau formel, on trouve fréquemment une convention d'actionnaires. Elle est à la fois l'instrument le plus ancien et le plus répandu de la gouvernance familiale en Suisse. Le contenu de cette convention juridiquement contraignante peut fortement varier. La gamme s'étend de contrats très rudimentaires à des documents contractuels complets.

Charte familiale encore peu répandue

La charte familiale consignée par écrit, appelée aussi code ou constitution, est encore très peu répandue en Suisse. Cet instrument est pourtant très utile, car il définit les grands principes de fonctionnement interne et est moralement contraignant. Le développement et la progression de la gouvernance familiale affichent une corrélation nette avec la structure de l'actionnariat de l'entreprise familiale.

Instruments de gouvernance familiale

De l'intérieur vers l'extérieur

La professionnalisation et l'harmonisation ne sont pas réservées à l'entreprise et concernent également la famille d'entrepreneurs. C'est ainsi que les mesures de gouvernance familiale renforcent la cohésion et préviennent les désaccords. Elles sont souvent introduites lors d'un changement de génération. Leur emploi et leur forme peuvent, et doivent aussi, varier d'une entreprise à l'autre.

1. Charte familiale (code familial, constitution familiale)

La charte familiale sert en quelque sorte de constitution à la famille et souvent de base à la convention d'actionnaires. Elle définit l'attitude de la famille et contient des principes de comportement ainsi que des règles portant sur les décisions, sur la qualité de membres et sur le processus de succession. Contrairement aux statuts d'une société anonyme, la charte familiale est davantage un code de comportement qu'un cadre juridiquement contraignant. Élaborée collectivement, elle contribue à souder l'entente au sein de la famille.

2. Valeurs familiales

De nombreuses entreprises familiales consignent les valeurs familiales par écrit, soit dans la charte familiale, soit dans un document distinct. Ces valeurs servent de guide de comportement aux membres de la famille, entre eux et au sein de l'entreprise. Elles contribuent à éviter les conflits.

3. Contrat de société, convention d'actionnaires

Cette convention juridiquement contraignante fixe notamment le pacte de votation définit les organes et l'organisation de la société ainsi que les compétences des sociétaires, la succession (par héritage) et la répartition des bénéfices. La convention d'actionnaires peut prévenir les conflits et renforcer la solidarité familiale. Elle ne doit pas contredire la charte familiale.

4. Rencontres, assemblées familiales

L'assemblée familiale est une réunion à laquelle sont présents tous les membres de la famille, sociétaires ou non, pour garder le contact et renforcer l'identification de la famille avec les valeurs et avec l'entreprise. Des activités communes (randonnée ou visite d'usine) offrent un cadre particulièrement approprié. Ces rencontres permettent d'informer les sociétaires au sujet de la situation de l'entreprise.

5. Family education

Des programmes de formation continue aident les membres de la famille à devenir des sociétaires compétents et responsables. Ils doivent porter notamment sur les défis particuliers auxquels sont confrontées les entreprises familiales, sur les capacités économiques nécessaires et sur les compétences importantes pour assumer le rôle de sociétaire. Ces programmes peuvent être judicieusement complétés par des stages dans l'entreprise.

6. Activités en faveur de la collectivité (family philanthropy)

Par *family philanthropy*, on entend l'engagement collectif de la famille d'entrepreneurs en faveur de la société, par exemple par le soutien à des projets d'utilité publique ou par la gestion d'une fondation propre. Ces activités permettent d'impliquer des membres de la famille qui ne sont pas actifs dans l'entreprise. Elles renforcent la cohésion au sein de la famille.

7. Conseil de famille

Le conseil de famille joue le rôle d'organe de gestion au niveau familial. Il assume des activités de communication et d'organisation au sein de la famille ou appuie les décisions de l'entreprise en envoyant des membres dans les organes de surveillance. Le conseil de famille permet d'équilibrer les intérêts divergents.

8. Mécanismes de règlement des conflits

Ces instruments préventifs ou curatifs sont utilisés avant ou pendant un litige. Ils impliquent la direction familiale et la gestion des conflits ou le recours à un modérateur extérieur.

9. Family office

Cette unité d'organisation propre à la famille structure et gère les volets financiers et non financiers du patrimoine d'une ou de plusieurs familles et fixe leur orientation stratégique. Les services vont de la gestion professionnelle de la fortune familiale à la coordination et à l'organisation d'activités pour la famille ou l'entreprise. Un *family office* peut encourager la communication entre les sociétaires.

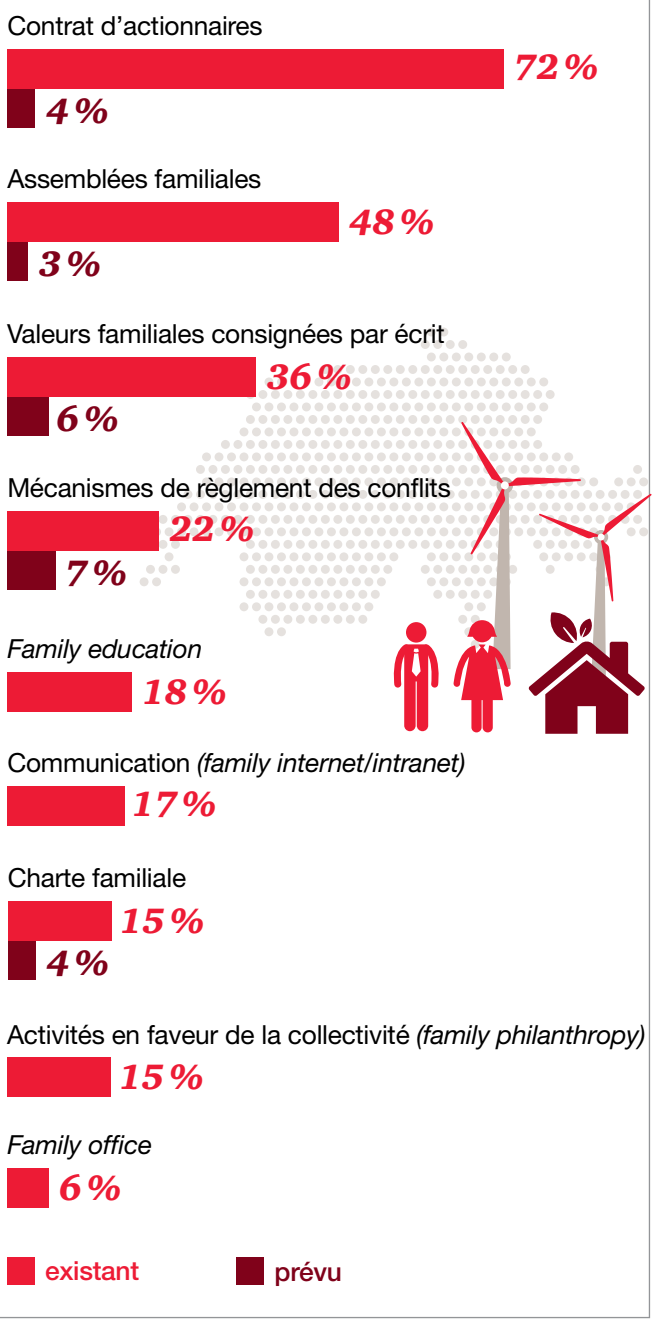
10. Communication (family internet/Intranet)

Que ce soit par le biais d'applications pour smartphones ou pour tablette, par Intranet ou par infolettre, une plate-forme de communication électronique permet à la famille d'entrepreneurs de maintenir le contact et d'échanger aussi des informations avec les membres de la famille qui ne sont pas actifs dans l'entreprise ou qui vivent loin.

« En cas de conflit, une charte familiale peut être très précieuse. Avec un soutien externe, elle permet de surmonter des difficultés sans faire éclater la famille. Certes, la charte ne peut pas empêcher la survenance du conflit, mais elle peut se révéler déterminante pour son règlement. »

Entrepreneur de la quatrième génération

Utilisation d'instruments de gouvernance familiale dans des entreprises familiales



Entretien avec des entrepreneurs

Kuhn Rikon AG
Stratégie de propriété élaborée avec la 4e génération

La manufacture de poêles à frire de Rikon, dans le Tösstal (vallée de la Töss), a été rachetée en 1926 par Heinrich Kuhn. La célèbre entreprise développe, produit et commercialise des batteries et des ustensiles de cuisine de haute qualité. Elle emploie plus de 200 collaborateurs et possède plusieurs filiales à l'étranger. Les troisième et quatrième générations participent désormais au capital actions. Dorothee Auwärter, membre de la quatrième génération de propriétaires, est présidente du conseil d'administration.

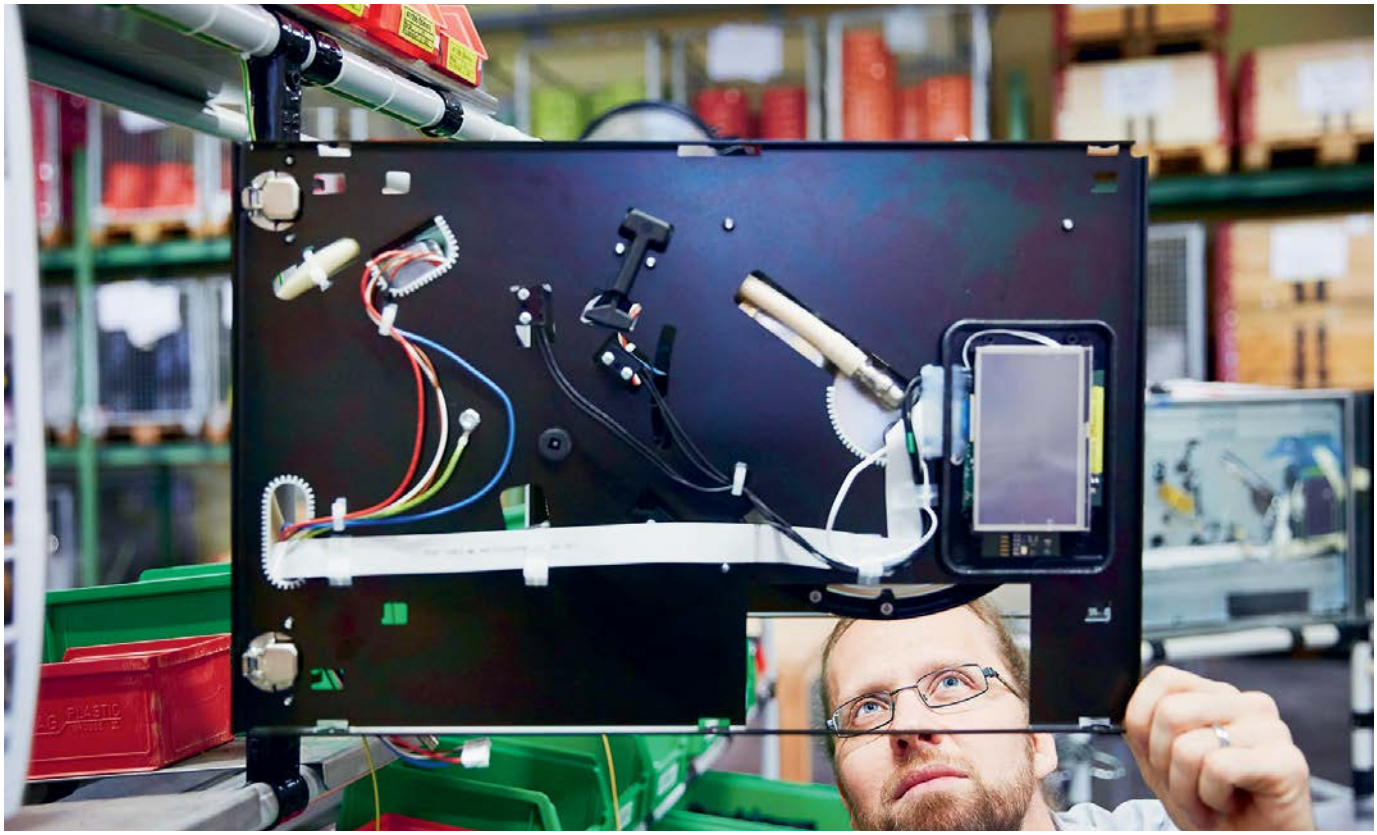
Madame Auwärter, qui a introduit les premiers instruments de gouvernance familiale dans votre entreprise ?
L'entreprise a été acquise par mon arrière-grand-père. Ses deux fils lui ont ensuite succédé. Ils s'étaient clairement réparti les tâches dans l'entreprise et se concertaient en cas de besoin. C'était leur type de gouvernance familiale, mais ils ne l'appelaient pas ainsi.

Comment la gouvernance familiale s'est-elle développée avec la troisième génération ?
Lors du passage de témoin à la troisième génération, les actionnaires ont conclu un contrat de pool. Cet instrument a longtemps fait son œuvre, ne donnant pas matière à prendre d'autres mesures. Mon père et mon oncle ont dirigé l'entreprise et exercé une influence directe sur la marche des affaires.

Vous représentez la quatrième génération. Un contrat de pool suffit-il aujourd'hui ?
Contrairement à nos prédécesseurs, nous, les représentants de la quatrième génération, n'exerçons plus d'activités opérationnelles dans l'entreprise. De plus, le cercle familial s'est élargi. Les échanges sur l'entreprise ont diminué. Nous avons voulu corriger et clarifier la situation afin de savoir quelle était véritablement notre vision pour l'entreprise en tant que propriétaires. C'est ainsi que nous avons conçu une stratégie de propriété.

Qui s'en est chargé ?
En premier lieu nous quatre, représentants de la quatrième génération au conseil d'administration : un de mes frères, deux de mes cousins et moi-même. Nous avons fait appel de temps en temps à un modérateur extérieur qui connaît très bien notre entreprise. Le projet a été soumis aux membres de la famille de propriétaires dans le cadre d'entretiens bilatéraux. À la fin du processus, la stratégie de propriété a été adoptée à l'unanimité lors d'une assemblée des actionnaires.

Avez-vous dû surmonter des obstacles durant l'élaboration de la stratégie de propriété ?
Non, rien d'important. Nous quatre cousins, qui avons élaboré la stratégie, nous connaissons depuis notre enfance. Nous avons grandi à proximité les uns des autres, sommes empreints de la même culture d'entreprise et partageons des valeurs similaires. L'élaboration en commun de la stratégie et les confrontations à des opinions différentes ont été très précieux.



Avez-vous d'autres instruments de gouvernance familiale ?
Oui, une convention d'actionnaires qui contient des mécanismes de règlement des conflits. Nous avons également un conseil de famille auquel nous siégeons tous les quatre. Nous sommes le lien entre les membres de la famille et l'entreprise. L'engagement de la famille est transmis à l'entreprise par l'intermédiaire du conseil de famille. Enfin, les membres de la famille qui font partie du conseil d'administration suivent des formations pour assumer ce mandat. Ils doivent être capable d'endosser cette fonction non pas uniquement en vertu de leur appartenance à la famille, mais aussi parce qu'ils en ont les compétences.

Pourquoi avez-vous renoncé à certains instruments de gouvernance familiale ?
Notre entreprise est trop petite pour un *family office* ou une plate-forme de communication. De manière générale, il faut faire preuve de retenue dans la mise en place d'instruments de gouvernance familiale. Il vaut mieux moins d'instruments, mais des instruments qui soient véritablement utilisés, que trop. Les instruments devraient être adaptés à la taille de l'entreprise et à celle de la famille.

Quelle est l'influence de la gouvernance familiale sur la réussite commerciale ?
Il faut se poser la question très lapidaire de savoir si nous vendrions davantage de produits en disposant de davantage d'instruments de gouvernance familiale. Une chose est claire : nos mesures de gouvernance familiale garantissent la pérennité de l'entreprise et veillent à ce que l'entreprise reste dans la famille tant que tous y trouvent du plaisir. Mais introduire des instruments de gouvernance familiale simplement pour dire que nous l'avons fait n'a pas de sens.

Entretien avec des entrepreneurs

Mathys SA Bettlach
La responsabilité doit être clairement réglée

Mathys SA a été créée en 1946 à Bettlach (canton de Soleure). Depuis la vente du secteur de l'ostéosynthèse en 2003, l'entreprise se concentre sur l'orthopédie. Elle développe et produit des implants pour prothèses articulaires et des biomatériaux pour le traitement chirurgical. L'entreprise est détenue par des membres de la première, de la deuxième et de la troisième génération. Hugo Mathys est le président du conseil d'administration et le CEO de l'entreprise. Il appartient à la deuxième génération.

Comment les rapports de propriété ont-ils évolué dans votre entreprise ?
L'entreprise a été fondée par mon père qui a ensuite confié la direction à ses fils. Notre sœur a suivi une autre carrière. Tous les héritiers ont été impliqués dans le capital. Après la vente de la division ostéosynthèse, j'ai décidé de concentrer les activités de l'entreprise sur le secteur beaucoup plus petit de l'orthopédie. J'ai convaincu mes frère et sœur de conserver leurs participations pour soutenir l'activité en termes de capital. Il a fallu en effet des moyens considérables. Aujourd'hui, je détiens une forte participation minoritaire qui m'assure, de facto, une position solide.

Quelle structure de propriété envisagez-vous pour la prochaine génération ?
À mon avis, l'entreprise doit être gérée par un ou maximum deux successeurs issus de la famille. Ils doivent avoir le contrôle des actions, c'est pourquoi deux de mes neveux sont déjà au conseil d'administration.

Quelle est votre philosophie de gestion ?
Je suis fondamentalement convaincu que la responsabilité de la direction doit incomber à une personne. Peut-être deux, aussi, qui se complètent, comme mon frère Robert Mathys junior, qui a dix ans de plus que moi, et moi-même. Jusqu'à ce qu'il prenne sa retraite, chacun d'entre nous avait son domaine de responsabilité : à lui le côté technique et scientifique, à moi la responsabilité de la commercialisation. Nous avons toujours évalué les aspects économiques ensemble. Je suis partisan des solutions simples. Il faut des règles claires.

Comment les membres de la famille sont-ils organisés en tant qu'actionnaires ?
Nous disposons d'une convention d'actionnaires, remaniée une première fois au décès de mon père, puis une nouvelle fois après la vente de la division ostéosynthèse. La convention est simple. Chaque actionnaire qui souhaite partir peut offrir sa part aux autres membres de la famille. Si personne n'est intéressé, les actions peuvent être vendues à des tiers.

Y a-t-il d'autres mesures ?
Avec la direction, je présente chaque automne au conseil d'administration et aux actionnaires le budget pour l'année suivante. C'est la seule assemblée à côté de l'assemblée générale. Tous les participants doivent comprendre où va l'entreprise. Les actionnaires peuvent poser des questions. La direction et le conseil d'administration sont là pour y répondre et ce y compris lors du dîner qui suit.

Avez-vous une charte familiale ?
Non, mais nous avons consigné dans une charte d'entreprise les valeurs qui sont importantes pour nous. Elles sont également intégrées dans la stratégie d'entreprise.

Participez-vous à des projets caritatifs ?
Nous avons une fondation scientifique et nous avons créé, après le décès de mon père, une fondation de bienfaisance. Elle sert de cadre aux activités philanthropiques et caritatives de la famille.

Entretien avec des entrepreneurs

Groupe Affolter
Une gouvernance familiale déjà ancienne

Le groupe Affolter réunit deux sociétés de production : une société de production de composants horlogers mécaniques comme des rouages et une société de production de machines permettant de produire ces composants. Font également partie du groupe une société de gestion et une société de commercialisation en Chine. Le groupe emploie actuellement 160 personnes. Le capital-actions de la holding est détenu par la troisième et la quatrième génération. Marc-Alain Affolter, membre de la troisième génération, est président du conseil d'administration de la holding.

Monsieur Affolter, comment les parts de l'entreprise ont-elles été transmises au fil des générations ?
L'entreprise a été fondée en 1919 par mon grand-père, Louis Affolter. Mon père avait deux frères, dont l'un était célibataire et l'autre avait deux filles qui n'étaient pas intéressées par l'entreprise. Mon père n'a donc eu aucune peine à acquérir toutes les actions. Pour la troisième génération, les actions ont été transmises à mes deux frères et à moi-même. Nous sommes encore tous impliqués. Une minorité du capital se trouve déjà entre les mains de la quatrième génération qui compte neuf personnes. Lorsque nous l'avons reprise dans les années 80, l'entreprise était encore petite. Il n'y avait pas de stratégie. Les décisions étaient prises entre deux portes. Mais la conjoncture était favorable. Les choses seront moins faciles pour la prochaine génération.

Avez-vous déjà pris des mesures dans la perspective du prochain changement de génération ?
Nous avons commencé en 2005 à développer une gouvernance familiale complète, dans la perspective du passage de témoin au sein de la direction de l'entreprise et au sein des propriétaires. J'avais une bonne cinquantaine d'années à l'époque. J'ai conclu avec mes frères un contrat réglant la transmission de l'entreprise à la génération de propriétaires suivante. Il s'agissait de faire en sorte que les choses se passent bien.

Y a-t-il eu des mesures au niveau de l'entreprise ?
La préparation du passage de témoin à la quatrième génération a été l'occasion de créer la holding et AF Management, ainsi que de choisir des administrateurs externes. Nous avons décidé que les membres de la famille n'avaient pas automatiquement le droit de travailler dans l'entreprise familiale.

Qui a été impliqué dans la mise en place des instruments de gouvernance familiale ?

Uniquement mes frères et moi dans un premier temps, puis, plus tard, les descendants aussi. Certains d'entre eux travaillent à la direction et dans les conseils d'administration du groupe Affolter. Nous avons également fait appel à des conseillers. Sans eux, la gouvernance familiale telle que nous l'avons voulue n'aurait pas vu le jour. Les membres de la famille avaient une totale confiance en leur expertise. J'ai sans doute été un moteur dans le processus, mais le recours à des consultants extérieurs était indispensable.

Quels instruments existent maintenant et dans quel ordre ont-ils été introduits ?

Nous avons une convention d'actionnaires, des assemblées familiales, une charte familiale qui consigne les valeurs qui nous importent et les rapports des membres de la famille entre eux. Nous avons également des mécanismes de règlement des conflits et une plate-forme internet et de communication. Exception faite de la plate-forme de communication mise en place récemment, tous les instruments ont été introduits en 2005 ou juste après. Nous avons renoncé à des programmes de formation et de perfectionnement pour les membres de la famille. Nous avons procédé ici de manière plutôt pragmatique en plaçant très tôt la quatrième génération dans les conseils d'administration des sociétés Affolter. Âgés d'à peine 30 ans à l'époque, la fonction de membre du conseil d'administration représentait un vrai défi pour eux même s'ils bénéficiaient d'une excellente formation.

Parlez-nous de vos expériences avec cette gouvernance familiale.

Rétrospectivement, nous avons eu raison de nous occuper de notre gouvernance familiale environ dix ans avant le passage de la troisième à la quatrième génération de propriétaires. Cela nous a laissé suffisamment de temps pour éprouver et adapter les instruments. Si nous avions commencé deux ans seulement avant le passage de témoin, l'opération aurait été vouée à l'échec. Le recours à des spécialistes et à des conseillers extérieurs s'est aussi révélé pertinent. Nous avons eu en effet des désaccords sur les qualifications à remplir par un successeur pour occuper des postes de direction. Grâce aux principes consignés dans la charte familiale et à la bonne volonté de tous les participants, nous avons pu surmonter ces difficultés.

Méthodologie
Remerciements

La présente étude repose sur la *Global Family Business Survey 2016* de PwC, et ses 2'800 interviews conduites dans le monde entier, dont 132 auprès d'entreprises familiales en Suisse. L'enquête a été menée dans 50 pays entre mai et août 2016, par téléphone, en ligne ou lors personnels. Les entreprises de nos interlocuteurs représentent un chiffre d'affaires de près de 91 milliards de dollars US.

L'étude empirique complémentaire menée par l'Institut pour le développement de l'entreprise du département Gestion de la Haute école spécialisée bernoise (BFH) repose quant à elle sur des questions posées par écrit et par téléphone à 100 entreprises familiales suisses et sur les interviews de 14 entreprises sélectionnées. Andreas Gubler et Thomas Längin en ont assumé la responsabilité.

De plus, des éléments tirés d'autres études conduites par PwC Suisse, seule ou avec des partenaires de coopération dans différents pays, ont également été pris en compte pour cette étude.

Il s'agit des travaux suivants :

- Étude *La gouvernance dans l'entreprise familiale*, Haute école spécialisée bernoise, www.wirtschaft.bfh.ch/StudieFamilyGovernance
- « Numérisation - *Numérisation – où en sont les PME suisses?*, 2016, PwC Suisse
- *ceo – Le magazine des décideurs : Entreprises familiales visionnaires*, 2016, PwC Suisse
- *La succession dans les entreprises familiales*, 2016, PwC Suisse
- *Familles. Entreprises. Avenir.* 2016, INTES et PwC Allemagne

Nous remercions tous les partenaires de coopération et les entreprises participantes pour leur contribution précieuse à la présente étude.

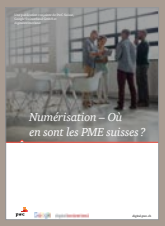
La croissance est un sujet passionnant

Découvrez les publications que nous destinons aux entreprises familiales et aux PME

La succession dans les entreprises familiales

ceo – Le magazine des décideurs : Entreprises familiales visionnaires,

La numérisation des PME



Swiss Champions 2017

Vous trouvez nos publications sous :

www.pwc.ch/pme-entreprises-familiales

À votre écoute
Nos experts, vos interlocuteurs

Norbert Kühnis
Responsable Entreprises familiales et PME, PwC Suisse

+41 58 792 63 63

norbert.kuehnis@ch.pwc.com

linkedin.com/in/norbertkuehnis

Didier Ehret
Responsable Entreprises familiales et PME, PwC Romandie

+41 58 792 82 99

didier.ehret@ch.pwc.com

linkedin.com/in/didierehret

Nous soutenons les entreprises familiales

Chez PwC, nous savons que les entreprises familiales qui réussissent le mieux sont celles qui parviennent à équilibrer gestion professionnelle, direction responsable et dynamique familiale saine. Nous comprenons les subtilités spécifiques aux entreprises familiales, nous avons l'expérience et les capacités nécessaires pour les aider à exploiter les énergies positives dans leur entreprise tout en évitant et en réduisant les sources de conflit.

Les consultants de PwC apportent leur soutien à des entreprises familiales dans le monde entier, quelle que soit la taille de l'entreprise ou son domaine d'activité. Qu'il s'agisse de stratégie, de gestion, de transmission d'entreprise, de patrimoine privé ou de mise en œuvre des valeurs d'entreprise, notre expertise, notre réputation et notre présence nous permettent d'aider les entreprises familiales à créer des valeurs durables.

www.pwc.ch/entreprises-familiales

© 2017 PwC. All rights reserved. “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity