

«Il faut définir les règles du jeu»

« THIBAUD GUISAN

Economie » L'entreprise familiale est-elle une société comme les autres? Sa gestion est-elle particulière? Auteur d'un ouvrage où il compile 100 anecdotes liées à la gouvernance d'entreprise*, Dominique Freymond donne une conférence mercredi dans le cadre de la troisième édition de la Journée des entreprises familiales, organisée à la BCF Arena par la Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg. Interview.

Quels sont les principaux problèmes auxquels sont confrontés les entreprises familiales?

Dominique Freymond: Dès l'instant où il y a des divergences entre les familles ou entre les générations, cela peut créer des tensions. Les émotions sont plus importantes dans une entreprise familiale que dans une société anonyme classique. L'humain reste central et il y a parfois des enjeux liés à l'ego ou aux rapports de pouvoir entre les individus.

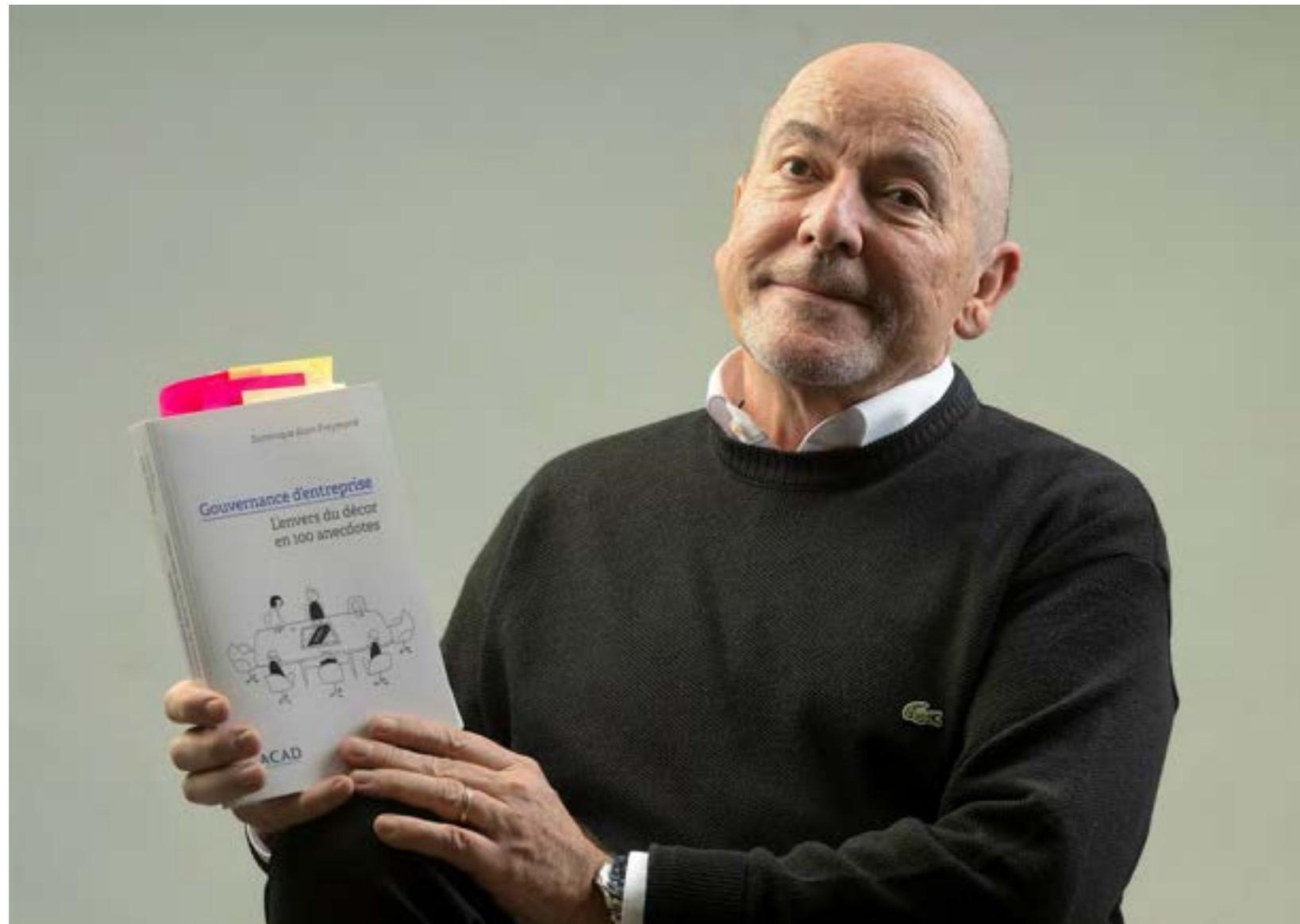
Vous parlez de «trilemme de la gouvernance familiale».

Qu'entendez-vous par là?

La gouvernance familiale, c'est un équilibre complexe à trouver. Je parle de trilemme, parce qu'il y a trois enjeux à concilier, tout en préservant, si possible, les intérêts supérieurs de l'entreprise. Il y a l'aspect patrimonial, à savoir comment on gère le patrimoine qui appartient à la famille. Ensuite, il y a la composante matrimoniale, c'est-à-dire qu'il faut prendre en compte l'extension de la famille avec les conjoints. Enfin, les aspects successoraux sont cruciaux. La pérennité de l'entreprise dépend de la manière dont on intègre les générations suivantes.

Comment éviter les tensions?

Il est essentiel de définir les règles du jeu. La famille doit se mettre d'accord sur un certain nombre de principes, voire sur une stratégie, où les intérêts des actionnaires de la famille sont alignés avec ceux de l'entreprise. Il faut par exemple régler comment la famille est représentée au sein du conseil d'administration, quelles sont les pratiques en matière de versement de dividendes, si les conjoints peuvent devenir ac-



Dominique Freymond est l'auteur d'un ouvrage où il compile 100 anecdotes liées à la gouvernance d'entreprise. Charly Rappo

tionnaires de la société, ce qui se passe si le patron décède. Mettre par écrit un minimum est recommandé, car cela fera foi en cas de conflit. Ces règles peuvent déboucher sur une charte familiale. Un conseil de famille peut également constituer une structure intéressante afin de représenter la famille vis-à-vis du conseil d'administration.

Quelles sont les erreurs à éviter?

Malheureusement, il y a un certain nombre de PME familiales qui coulent uniquement parce qu'on a mal réfléchi à la succession. Le patron qui s'accroche et qui n'arrive pas à lâcher est un autre enjeu important. Il faut préparer le passage de témoin dès que la personne en place atteint l'âge de 60 ans. Pour la pérennité de l'entreprise, il est essentiel de ne pas avoir quelqu'un d'omnipotent, qui

«Les émotions sont plus importantes dans une entreprise familiale»

Dominique Alain Freymond

cumule toutes les fonctions et qui a tout en tête.

Les entreprises familiales acceptent-elles un regard extérieur?

Pas toutes, mais il est fortement conseillé d'avoir un conseil d'administration avec une ou deux personnes de l'extérieur, qui vont apporter les compétences qui manquent. Les affaires sont devenues tellement complexes qu'il y a une tendance à l'ouverture. Il est aussi possible de créer un conseil consultatif, sans pouvoir décisionnel. Avoir des personnes externes qui s'identifient à l'entreprise, qui en connaissent les spécificités et la culture, est plus intéressant qu'un expert ou un consultant qui intervient ponctuellement. De plus, un membre externe pourra jouer un rôle d'arbitre ou de médiateur parmi les représentants de la famille.

Pour l'entreprise, est-ce un atout ou un handicap d'être en mains familiales?

Un atout, clairement. Dans une entreprise familiale, il y a une volonté de pérennité. On ne va pas faire des «coups» pour essayer d'augmenter au maximum la valeur de la société. En général, il y a une certaine éthique, une culture qui attache de l'importance à la réputation de l'entreprise et une conscience de l'importance des collaborateurs qui ont eux-mêmes des familles. En Suisse, la majorité des PME sont en mains familiales et c'est une force. Les grandes sociétés internationales peuvent facilement déplacer leur siège. Une entreprise familiale est ancrée dans son tissu local. C'est une garantie d'un maintien de postes de travail et d'une activité locale importante.

Les sociétés familiales peuvent-elles souffrir d'un manque de dynamisme?

Il est difficile de généraliser. Mais globalement, les entreprises familiales sont actives sur des marchés de niche. Elles doivent s'adapter à la concurrence, être performantes. Une entreprise familiale, c'est un patrimoine qu'on souhaite remettre aux générations suivantes. On sera plus prudent. Mais cela ne veut pas dire qu'en étant conservateur dans la gestion financière, on ne peut pas se lancer dans l'innovation. Les PME familiales survivent en Suisse uniquement parce qu'elles sont novatrices et qu'elles trouvent sans arrêt des moyens de s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouveaux besoins du marché. »

* Dominique Alain Freymond, *Gouvernance d'entreprise. L'avers du décor en 100 anecdotes*, Ed. Château et Attinger, 279 pp.

BIO EXPRESS

Privé

Né le 1^{er} mai 1954 à Moudon. Marié, un enfant, habite à Treyvaux.

Parcours professionnel

Travaille 25 ans pour des multinationales informatiques, chancelier de l'Etat de Vaud de 1995 à 1997, siège ensuite dans une quarantaine de conseils d'administration, dont celui de La Poste (il a été vice-président). Cofondateur de l'Académie des administrateurs en 2010, il a été consultant pour plus de 250 sociétés.

Mandats actuels

Président de la Fondation du château de Grandson (VD), président de la Commission du patrimoine culturel immobilier de l'Etat de Vaud.