



Les entreprises familiales peinent à franchir le pas de la société à mission



Par leur vision de long terme et leur forte culture d'entreprise, elles sont pourtant mieux préparées que les autres entreprises. Celles qui ont opté pour cette qualité ont été convaincues par sa valeur ajoutée.

Alors que le modèle d'entreprise à mission est encore peu adopté par les sociétés cotées, séduit-il davantage les entreprises familiales ? Pas plus ! Parmi les 2.400 entreprises à mission figurent proportionnellement moins de sociétés familiales que dans le reste de l'économie française. Pourtant, ces sociétés, qui représentent 68% des PME, 73% des ETI et 60% des grands groupes français, portées par une vision de long terme et une gouvernance stable, ont le profil idéal.

Face à cette méconnaissance des entreprises familiales du modèle de société à mission, le cabinet de conseil en stratégie Haatch a mené l'enquête en partenariat avec la Communauté des entreprises à mission, Family & Co et le Centre d'entreprises familiales d'HEC Paris, auprès de dirigeants et actionnaires familiaux, et présentera ses conclusions jeudi 15 janvier lors d'un webinar. L'entreprise à mission « *pâtit encore d'un manque de notoriété* », reconnaît Valérie Brisac, directrice générale de la Communauté des entreprises à mission. *Son modèle reste peu connu et les sociétés familiales sont peu familières des bénéfices qu'elles peuvent retirer de la qualité* ».

Les sociétés familiales sont confrontées aux mêmes opportunités et risques que toute entreprise, même si elles semblent savoir faire preuve de plus de résilience en temps de crise et sont animées par des spécificités propres. D'une part, une vision de long terme, loin du court-termisme de certaines

sociétés cotées, qui s'accompagne d'une culture d'entreprise forte, imprégnée par la famille. Des atouts pour attirer et fidéliser des talents. D'autre part, la volonté de transmettre l'entreprise aux nouvelles générations, bien que beaucoup n'aient pas encore de plan de succession clair et veuillent privilégier un membre de la famille.

Percevoir les bénéfices de l'entreprise à mission

Si les entreprises familiales ont autant de points communs avec les entreprises à mission, que leur apporterait alors de plus ce changement ? « *Celles qui ont opté pour cette qualité ont été convaincues par sa valeur ajoutée. L'essayer c'est l'adopter !* », résume Valérie Brisac.

Sans même formaliser une mission, ces entreprises intègrent souvent spontanément les préoccupations sociales et écologiques dans leurs décisions. Toutefois la mission permet de « *donner une autre dimension au projet familial, qui devient le projet de toute l'entreprise. A cette occasion, certaines sociétés n'ont pas hésité à ouvrir leur actionnariat aux salariés* », constate Valérie Brisac. C'est le cas par exemple de Restoria.

Devenir société à mission c'est d'abord sanctuariser la mission et les fondamentaux de l'entreprise, en inscrivant noir sur blanc la raison d'être familiale et les engagements sociaux et environnementaux dans les statuts, verrouillant ainsi les valeurs fondatrices sur le long terme, souligne l'étude. « *En raison de leur histoire et de leur vision de très long terme, les entreprises familiales définissent bien plus facilement que les autres leur mission* », relève Valérie Brisac. *Tout dépend alors de l'ambition qu'elles se donnent dans leur mission.* »

De plus, cette qualité agit comme un bouclier, en particulier lorsqu'un actionnaire externe entre au capital ou lors d'une ouverture en Bourse, constate l'étude, rappelant que la mission, juridiquement contraignante, ne peut être changée qu'avec l'accord des parties prenantes. Aussi, la qualité de société à mission offre une garantie de fidélité aux valeurs familiales, notamment en cas de croissance externe importante ou de transmission hors du cercle familial.

Besoin d'un regard extérieur

Comment alors franchir le pas ? *« L'expérience des pairs, le changement de génération à la tête de l'entreprise ou encore l'arrivée d'investisseurs extérieurs créent des occasions pour se doter d'une mission, explique Valérie Brisac. Ce projet peut se cristalliser juste avant ces changements ou juste après, comme un acte de leadership lors de l'entrée dans une nouvelle ère. »*

Si l'audit externe par un organisme tiers indépendant (OTI) peut constituer un changement culturel pour la famille, il permet d'apporter un œil neuf et force à mesurer les progrès de la mission, *« ce qui peut s'avérer très bénéfique »*, souligne

l'étude. Ce statut aide aussi les groupes familiaux *« à sortir de leur vase clos, et à mieux intégrer les non-familiaux dans la gestion de l'entreprise, se félicite Valérie Brisac. Le comité de mission, nouvel organe de gouvernance intégrant des personnalités externes, permet à l'entreprise de se nourrir d'autres expertises, auxquelles elle n'aurait pas fait appel naturellement. »*

Dans un environnement toujours plus compétitif, le modèle d'entreprise à mission peut faire la différence. Surtout, il permet de clarifier, de renforcer, et de pérenniser le projet d'entreprise, mais aussi de mieux aligner les parties prenantes internes et externes, conclut l'étude.

Bruno de Roulhac