

Le manager extérieur dans l'entreprise familiale

Attirer et retenir des dirigeants
extérieurs à la famille

Une étude commune de

- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- AvS – International Trusted Advisors GmbH
- Chaire de gestion du personnel et de leadership interculturel, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin





Contenu

Auteurs	4
Résumé	8
Données principales : groupes cibles et méthodologie de collecte de l'étude	9

1	Introduction	12
----------	---------------------------	-----------

2	L'esprit particulier de l'entreprise familiale	16
	a) Culture d'entreprise familiale	17
	b) Gouvernance d'entreprise familiale	19
	c) Le manager extérieur dans l'entreprise familiale	22

3	Attirer les managers extérieurs	24
	a) Défis et opportunités	25
	b) Critères de sélection : la compatibilité culturelle et émotionnelle est essentielle	28
	c) Processus de recherche et de sélection	30

4	Retenir les managers extérieurs	34
	a) Incitations monétaires	35
	b) Incitations non monétaires	39

5	Suivi et contrôle des managers extérieurs	42
	a) Organes de contrôle et de suivi	43
	b) Instruments pour le suivi et le contrôle des managers extérieurs	44

6	Constatations et recommandations d'action	48
----------	--	-----------

Table des illustrations	52
Bibliographie	52
Vos interlocuteurs	54

Auteurs

Sur le centre d'excellence des entreprises familiales d'EY

Le succès de la gestion d'une entreprise familiale est un exercice d'équilibre entre les intérêts stratégiques de la famille et ceux de l'entreprise, entre les forces du marché et les objectifs familiaux.

EY est une organisation qui accorde une attention particulière aux entreprises fondées sur le respect de la tradition familiale et sur le développement de la société au fil des générations. A ce titre, EY comprend les besoins des entreprises familiales et est en mesure d'y répondre.

Notre centre d'excellence des entreprises familiales, le premier du genre, vise à soutenir ces entreprises et leurs propriétaires, dans n'importe quelle partie du monde. Le centre rassemble des conseillers de différents domaines du réseau mondial d'EY, afin d'encourager l'échange de connaissances et d'expériences sur les défis auxquels ces entreprises sont confrontées et d'offrir aux entreprises dirigées par des familles un service homogène partout dans le monde.

Le centre d'excellence des entreprises familiales d'EY se base sur notre tradition de collaboration avec les entrepreneurs privés et les exploitations familiales. Le centre coordonne les investissements de recherche et transmet de précieuses connaissances pratiques à nos mandants.

Nous savons que chaque entreprise familiale est unique, mais aussi que celles qui réussissent ont beaucoup en commun. La compréhension de ces facteurs de succès et l'utilisation de ces connaissances sont à la base de ce que nous décrivons comme l'« ADN de croissance des

entreprises individuelles ». Nos services sur mesure pour les entreprises familiales, qui se fondent sur ce modèle d'ADN de croissance, soutiennent les dirigeants de ces entreprises dans la réalisation de leurs objectifs aussi bien personnels que professionnels et leur permettent de faire perdurer leur succès de génération en génération.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur notre site Internet : ey.com/familybusiness

Peter Englisch est auditeur, conseiller fiscal, US-CPA (Certified Public Accountant) ainsi que partner et responsable des activités auprès des entreprises de taille moyenne chez EY. Depuis juillet 2011, il dirige et coordonne en tant que Global Family Business Leader les 27 centres d'excellence régionaux des entreprises familiales d'EY dans le monde. Fort d'une riche expérience en matière d'audit et de conseil des entreprises internationales et nationales, il s'occupe



en particulier des entreprises de taille moyenne et des entreprises familiales. Il est spécialisé dans toutes les questions relatives au financement des entreprises de taille moyenne et auteur de plusieurs études sur celles-ci (notamment Baromètre EY des entreprises de taille moyenne, analyse du marché allemand).

Jens Massmann a étudié l'économie à l'université de Hambourg, où il a également obtenu son doctorat. Il a enseigné le financement et les affaires internationales dans les universités de Cologne et de Francfort et a été professeur invité à l'université de Harvard. Par ailleurs, il a été et reste chargé de cours à l'université de Hambourg et à l'École de management de Francfort sur les thèmes du gouvernement d'entreprise et des rémunérations, ainsi que sur les fusions et acquisitions. Depuis 2003, il est partner chez EY et responsable du conseil en rémunérations d'EY en Europe, au Moyen-Orient, en Inde et en Afrique dans le domaine People Advisory Services. Il est par ailleurs responsable en tant que Global Client Service Partner du suivi mondial de certains mandants. Il dispose de plus de 20 ans d'expérience de conseil, d'abord comme conseiller indépendant et, depuis 2000, auprès d'Arthur Andersen/EY dans les domaines des rémunérations du comité directeur et de la direction, des systèmes de rémunération, de la conception des rémunérations, de la gestion du risque en ressources humaines, du conseil en transactions RH, de la due diligence concernant les RH et les retraites, de la stratégie RH ainsi que de la valorisation des entreprises et des stratégies d'entreprises.

Sur AvS – International Trusted Advisors

AvS – International Trusted Advisors conseille les chefs d'entreprises et les associés dans le cadre de questions centrales sur la gouvernance et la direction d'entreprise dans des situations de rupture, ainsi que lors de nouvelles orientations structurelles et personnelles. La société se concentre sur les thèmes autour du gouvernement d'entreprise et de l'évolution de l'organisation, de la stratégie des propriétaires et de la médiation des conflits entre associés, de l'identification, l'analyse et l'intégration de cadres ainsi que de la nomination et de l'évaluation des organes de surveillance.

Nos clients sont souvent propriétaires, présidents du conseil ou dirigeants d'entreprises détenues par un cercle limité d'associés. Dans de nombreux cas, il s'agit d'entreprises familiales classiques, mais aussi parfois d'entreprises de portefeuille ou de groupes cotés en Bourse qui sont fortement influencés par la famille de l'entrepreneur.

Nous collaborons de façon étroite, pratique et d'égal à égal avec nos clients sur des projets sur mesure, afin de créer de la valeur durable et de construire des relations de confiance sur le long terme. Au centre de notre approche de conseil se trouve le facteur humain : nous accompagnons les décideurs lors de la recherche de consensus sur les objectifs et les principes stratégiques, ainsi que dans le développement des structures et des équipes nécessaires à l'application de ces objectifs.

Dans nos projets, nous suivons constamment notre maxime suprême : « le client d'abord ». Ce principe garantit que les intérêts de nos clients ont toujours la priorité et souligne que nous ne misons pas sur des transactions, mais sur des relations de confiance solides et à long terme.

Nous sommes une équipe multinationale, multilingue, avec nos propres bureaux à Francfort-sur-le-Main, Hambourg, Genève, Zurich, Paris et Bogota, et un réseau de partenaires de coopération en Europe, Amérique du Nord, Asie et Australie.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur notre site Internet : avs-advisors.com



Andreas von Specht, fondateur et partner

Suite à ses études internationales, Andreas von Specht a exercé pendant dix ans des fonctions de management, avant de devenir partner chez Egon Zehnder. Au cours de ses presque 17 années de conseil, il a notamment été membre de l'équipe de direction allemande et il a dirigé depuis Paris le groupe mondial Global Consumer and Retail Practice. Il a développé une spécialisation personnelle dans l'accompagnement d'entreprises familiales. En 2011, il a fondé AvS – International Trusted Advisors dans le but d'accompagner les entreprises familiales autour des thèmes de la gouvernance et de la direction. Avec des conseillers dans plusieurs pays, il soutient ses clients dans le développement des gouvernances d'entreprises, les stratégies d'actionnaires et la médiation de conflits entre associés. Ses mandats personnels sont orientés dans le domaine de la succession, de l'évaluation de l'encadrement ainsi que dans le pourvoi de postes d'organes de surveillance. Andreas von Specht participe lui-même à des organes de surveillance et représente notamment sa propre famille depuis plusieurs années au conseil d'administration de la Berenberg Bank à Hambourg.

Auteurs

Sur ESCP Europe

Fondée en 1819, ESCP Europe est la plus ancienne grande école de commerce au monde. Avec son modèle à campus multiples, existant depuis 1973 à Berlin, Londres, Madrid, Paris, Turin et Varsovie, elle « vit » et Varsovie et soutient activement l'idée européenne. Aujourd'hui, ESCP Europe rassemble sur ses six sites européens quelque 4000 étudiants et 5000 cadres de plus de 90 nationalités. ESCP Europe à Berlin est reconnue par l'Etat en tant que haute école scientifique. Elle est la première haute école en Allemagne à avoir été reconnue par les trois importantes agences d'accréditation internationales – AACSB, AMBA et EFMD (EQUIS) – et elle a ainsi obtenu la « triple crown ». Elle est habilitée à délivrer des diplômes de bachelor et de master, et a le droit de décerner des doctorats en Allemagne. Son succès se reflète également dans ses classements. Dans celui des écoles de commerce européennes du Financial Times (FT), ESCP Europe occupe régulièrement les premières places.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur notre site Internet : escpeurope.eu



Marion Festing est titulaire de la chaire de gestion du personnel et de leadership interculturel. De plus, elle est rectrice du campus d'ESCP Europe à Berlin et responsable scientifique du Talent Management Institute d'ESCP Europe. Elle était auparavant doyenne de la recherche européenne et responsable académique du programme European-Executive-MBA. Marion Festing est par ailleurs co-auteure de l'ouvrage de référence reconnu sur le plan international « International Human Resource Management ». Ses recherches portent sur la stratégie et les concepts de la gestion internationale des ressources humaines, avec un accent particulier sur les pays émergents, le management mondial des talents et les opportunités de promotion des femmes.

Katharina Harsch, collaboratrice scientifique et doctorante à la chaire de gestion du personnel et de leadership interculturel d'ESCP Europe, est également chercheuse associée au Talent Management Institute d'ESCP Europe à Berlin. Ses recherches portent en particulier sur le développement du personnel et la gestion des talents. Avant son activité pour ESCP Europe, Katharina Harsch avait obtenu un master d'enseignement de l'économie avec une spécialisation en controlling à l'université de Hohenheim. Au cours de ses études, elle a acquis auprès de plusieurs entreprises de l'expérience dans le domaine du développement du personnel.





Résumé

La plupart des sociétés sont des entreprises familiales. Etant donné que l'entreprise, la famille et la propriété ne font qu'un, il y règne un « esprit particulier de l'entreprise familiale » qui se reflète dans la culture d'entreprise, les relations entre les propriétaires et les managers extérieurs, et l'environnement de travail. Bien que dynamiques et entreprenantes, les entreprises familiales sont orientées sur le long terme et elles se distinguent par une culture du « vivre ensemble ». Comme toutes les autres, les entreprises familiales sont aujourd'hui confrontées à divers défis, notamment liés à la progression de la mondialisation et de la numérisation, ainsi qu'à la complexité croissante qui en découle. Pour surmonter ces défis, elles ont besoin des cadres supérieurs adéquats. Aujourd'hui, dans la plupart des 500 premières entreprises familiales dans le monde, au moins un membre de la famille est employé à la direction. A l'avenir, ce sera probablement différent. Les résultats du projet GUESS¹ montrent que les intentions de succession de la prochaine génération de familles d'entrepreneurs sont tombées à un plancher record : seuls 20 % des étudiants issus de familles d'entrepreneurs envisagent de poursuivre l'exploitation de l'entreprise familiale. Or ces entreprises ne semblent pas être actuellement assez conscientes de ce risque croissant d'absence de successeurs. En se décidant sciemment pour un manager extérieur au lieu de membres de la famille, ce problème de relève peut être résolu par anticipation.

Les résultats de l'étude « Le manager extérieur dans l'entreprise familiale » montrent que ces entreprises ne cherchent pas seulement dans ce cadre des employés mais aussi des « co-entrepreneurs », qui sont compatibles avec l'entreprise et la famille et qui doivent donc leur correspondre d'un point de vue émotionnel et culturel.

Ce qui compte pour attirer les cadres supérieurs extérieurs à la famille, c'est d'un côté le potentiel économique de l'entreprise, des missions exigeantes, de fortes possibilités d'influence et d'action et, d'un autre côté, une bonne gouvernance d'entreprise familiale. Les incitations non monétaires comme l'intérêt de la mission, des possibilités d'action et de développement étendues, ainsi qu'une bonne atmosphère de travail, semblent avoir plus d'importance dans l'attachement à long terme du manager extérieur que la hauteur de la rémunération. Les résultats de l'étude montrent ensuite que c'est essentiellement la famille qui a un rôle décisionnaire dans le suivi et le contrôle des managers extérieurs. L'esprit particulier de l'entreprise familiale se répand dans les domaines les plus variés et donne aux managers extérieurs un environnement de travail intéressant et exigeant.

¹ Le projet GUESS est une initiative soutenue par le centre d'excellence des entreprises familiales d'EY. GUESS examine les intentions et les activités entrepreneuriales des étudiants partout dans le monde, ainsi que les intentions de succession dans les entreprises familiales.



Données principales : groupes cibles et méthodologie de collecte de l'étude

Les résultats de cette étude reposent sur une enquête qualitative et deux sondages quantitatifs.



Enquête qualitative

Dans le cadre de l'enquête qualitative, nous avons interrogé les propriétaires et les cadres dirigeants extérieurs à la famille dans de grandes entreprises familiales en Allemagne (7), en Autriche (3), en Suisse (8) et aux Pays-Bas (2). L'objectif de l'interview était de déterminer comment les entreprises familiales arrivaient à attirer des cadres dirigeants extérieurs pour l'entreprise, comment elles les sélectionnaient, les retenaient dans l'entreprise et les géraient en conséquence.

En tout, 20 entreprises ont participé à l'étude. Les entreprises familiales sélectionnées étaient, à l'exception de l'une d'entre elles², détenues en majorité par la famille concernée. Il s'agissait d'entreprises relativement importantes avec un chiffre d'affaires entre 155 millions et 47 500 millions d'euros et entre 600 et 88 500 employés. Sur les 20 entreprises familiales ayant participé à l'étude, 15 étaient dirigées par des managers extérieurs et 5 en commun par les propriétaires et des managers extérieurs.

Dans le cadre de l'étude, 33 interviews structurées ont été menées avec au total 13 propriétaires et 20 managers extérieurs.³

Sondage quantitatif I

Lors d'une autre collecte de données, nous avons interrogé les 500 premières entreprises familiales du Global Family Business Index. L'objectif de l'enquête était de déterminer quelle influence la famille des propriétaires avait sur l'entreprise. Pour ce faire, on a demandé si la famille était représentée dans l'équipe de direction ou dans les organes de surveillance et dans quels autres domaines l'influence de la famille était notable, par exemple dans le cadre de l'engagement social ou dans la fonction du conseil consultatif.

Le Global Family Business Index comprend les 500 premières entreprises familiales du monde et a été composé par le Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall, en coopération avec le Centre d'excellence des entreprises familiales d'EY. Il comprend des entreprises familiales d'Afrique (2), du Proche-Orient et d'Afrique du Nord (28), d'Asie-Pacifique (80), d'Europe occidentale (227) et orientale (5), d'Amérique du Nord (117) et d'Amérique latine (41). Les entreprises familiales ont été définies ici selon les critères suivants : entreprises dans lesquelles la famille des propriétaires contrôle plus de 50 % des droits de vote lorsque l'entreprise n'est pas cotée, et plus de 32 %⁴ des droits de vote lorsqu'elle est cotée en Bourse. Les entreprises de l'indice réalisent un chiffre d'affaires compris entre 2000 millions et 476 000 millions d'euros et emploient jusqu'à 2,2 millions de collaborateurs.

² Dans le cas de cette société, la famille possède seulement une part de 29 % de l'entreprise.

³ Dix CEO, quatre CFO, quatre membres de la direction et deux présidents du conseil de surveillance ou d'administration.

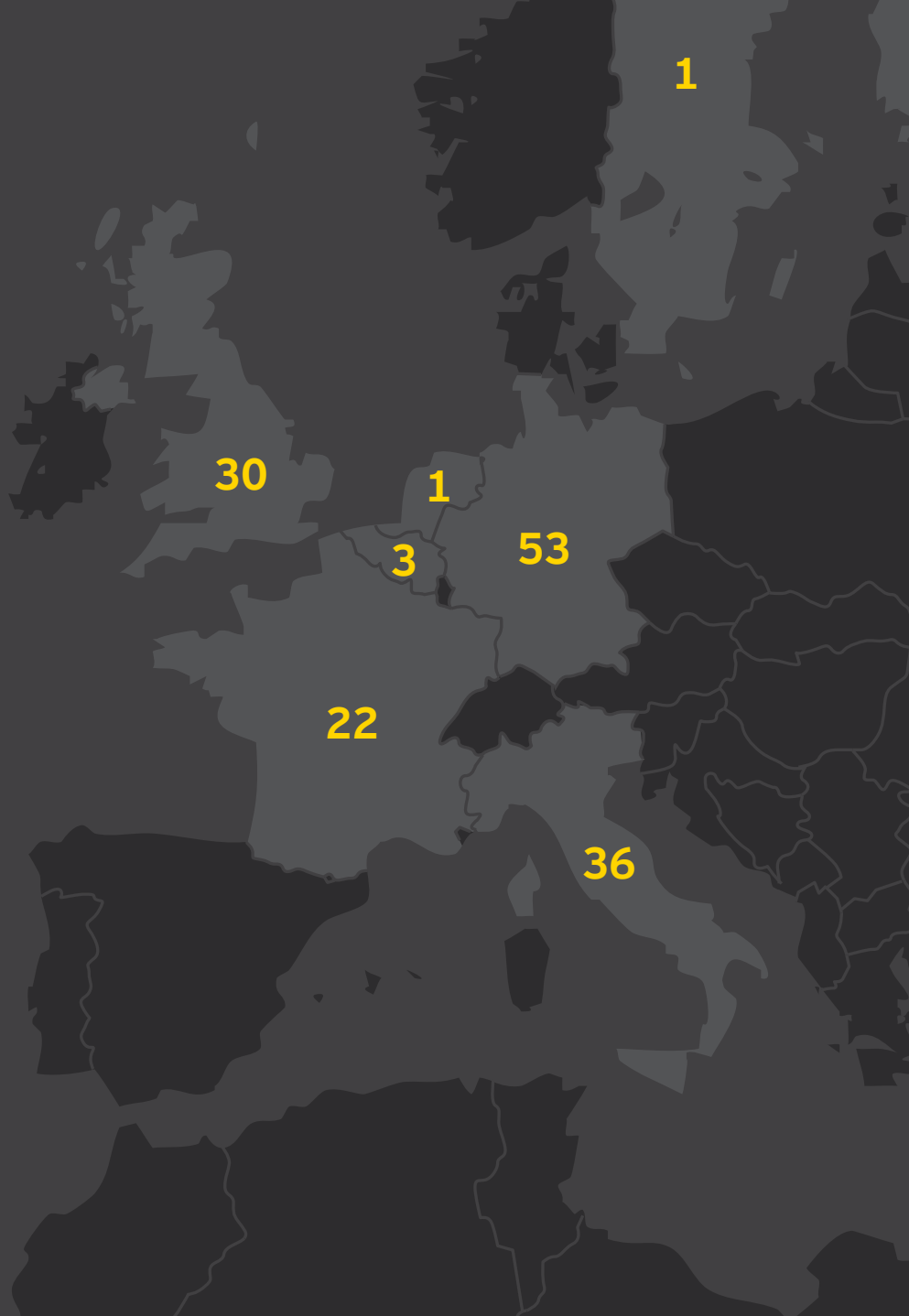
⁴ Ce chiffre a été déterminé, car il est habituellement possible dans les pays de l'OCDE de contrôler une entreprise cotée en Bourse avec 30 % des droits de vote à l'assemblée générale. Cela tient au fait qu'en moyenne seulement 60 % environ des droits de vote sont représentés à l'assemblée générale et que donc 32 % suffisent.

Données principales : groupes cibles et méthodologie de collecte de l'étude

Sondage quantitatif II

Dans le cadre d'un deuxième sondage quantitatif, 150 managers extérieurs⁵ dans des entreprises familiales dans toute l'Europe ont été interrogés par téléphone par un institut de sondage indépendant (Valid Research, Bielefeld). L'objectif de l'enquête était de valider les résultats de l'enquête qualitative et de déterminer les défis auxquels les entreprises familiales seraient confrontées à l'avenir, les incitations financières que ces entreprises offriraient aux managers extérieurs et les instruments qu'elles mettaient en place pour gérer leurs managers extérieurs. Les entreprises familiales ont été limitées ici à la définition retenue lors de la première enquête quantitative. Sur les 150 managers interrogés, 144 siégeaient au comité de direction et quatre au conseil de surveillance ou d'administration. L'étude a porté sur des entreprises familiales d'Allemagne (53), d'Italie (36), de Grande-Bretagne (30), de France (22), de Finlande (4), de Belgique (3), des Pays-Bas (1) et de Suède (1). Concernant les entreprises sélectionnées, il s'agit de grandes sociétés familiales comprenant entre 290 et 11 000 employés.

⁵ 39 CEO, 7 CFO, 98 membres de la direction, 3 présidents et 2 membres de conseils de surveillance ou d'administration (réponses multiples possibles ; dans deux cas, pas d'indications fournies)



4

Limites

Les résultats de l'enquête qualitative et des sondages quantitatifs donnent un bon aperçu du thème : « attirer et retenir des dirigeants extérieurs à la famille ». Nous souhaitons toutefois attirer l'attention sur trois limites importantes de l'étude et de sa conception.

L'objectif de l'enquête qualitative est d'explorer en profondeur des situations inconnues. Comme le sujet « attirer et retenir des dirigeants extérieurs à la famille » n'a pas encore été abordé suffisamment dans la littérature théorique ou pratique, cette approche est donc ici particulièrement bien adaptée. Le nombre de 33 interviews de l'enquête qualitative semble à première vue très faible. En fait, nous avons rencontré ici un cas dit de saturation théorique, c'est-à-dire que l'on pouvait supposer que d'autres interviews n'apporteraient pas d'éléments nouveaux, car les résultats des différentes interviews allaient dans la même direction.

Il convient également de souligner un autre point, qui est le danger de distorsion des résultats en raison de l'auto-sélection et de l'intégration sociale. D'un côté, les personnes interrogées se sont décidées librement à répondre à une interview, ce qui pourrait signifier que potentiellement seules les entreprises dans lesquelles il n'existe que peu ou pas de problèmes se sont déclarées prêtes à l'interview. D'un autre côté, il est possible que les personnes interrogées, malgré l'assurance de l'anonymat, n'aient pas suffisamment parlé des aspects négatifs afin de ne pas nuire à la réputation de l'entreprise et de la famille. Afin de circonvier ces limites de l'étude, nous présentons à la fin de chaque chapitre une réflexion sur les résultats, menée par des experts disposant d'une longue expérience de conseil dans le domaine des entreprises familiales.

Expérience de la pratique de conseil

Afin de fournir un contrepoint clair et issu de la pratique par rapport aux limites que présentent l'étude, les conseillers d'AvS – International Trusted Advisors ont apporté leurs connaissances spécialisées, accumulées au fil des années, dans le domaine du conseil aux entreprises familiales internationales, en matière de succession, d'évaluation de managers extérieurs et de gouvernance. Les réflexions des conseillers, qui complètent et commentent les résultats de l'étude, sont présentées à la fin de chaque chapitre.



6 Mandl, 2008

7 Global Family Business Index 2015

8 Cf. Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012 ; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone et Castro, 2011.

Introduction

Les entreprises familiales – moteurs de l'économie

Les entreprises familiales jouent un rôle crucial pour l'économie européenne. Entre 70 et 80 % de toutes les entreprises européennes sont familiales. Elles emploient environ 40 à 50 % des salariés et génèrent quelque 40 % de l'ensemble du chiffre d'affaires du secteur privé.⁶ Selon le Global Family Business Index, près de la moitié des 500 plus grandes entreprises familiales du monde est basée en Europe.⁷

La particularité des entreprises familiales ?

Dans de nombreuses entreprises familiales, l'influence de la famille sur l'entreprise est immense. D'après le sondage auprès des 500 premières entreprises familiales dans le monde du Global Family Business Index, dans 73 % des entreprises au moins un membre de la famille est dans l'équipe de direction. En Europe, cette proportion varie entre les sociétés familiales cotées et les non cotées, et se situe entre 68 et 76 %.

« Nous partageons un lien émotionnel extrêmement fort avec l'entreprise et avec les collaborateurs. »

Florian Rehm, propriétaire, Jägermeister

C'est en Amérique latine que l'influence de la famille est la plus élevée. Dans cette région, 90 % des entreprises familiales ont des membres de la famille dans l'équipe de direction. De plus,

indépendamment du fait que les familles soient ou non représentées dans l'équipe de direction, les entreprises familiales sont fréquemment imprégnées des conceptions et des valeurs de la famille.

L'influence des familles et donc l'interaction entre l'actionnariat, la famille et l'entreprise font la particularité de ces sociétés. Les familles interrogées dans le cadre de l'enquête qualitative voient souvent dans leur entreprise plus qu'un bien financier. Elles ont un lien émotionnel avec l'entreprise, elles s'y intéressent et elles en parlent avec enthousiasme. L'entreprise offre à la famille un point d'identification et elle est davantage qu'un simple placement financier. La grande importance de cette richesse dite socio-émotionnelle, ainsi que le souhait marqué de la préserver, imprègnent la culture de ces sociétés et créent un environnement de travail particulier.⁸

« Nous devons parvenir à créer et à conserver un lien émotionnel entre la famille et l'entreprise : cela doit nous < prendre aux tripes >. Tous les membres de la famille doivent être remplis de fierté lorsqu'ils traversent la ville et qu'ils voient le grand panneau de la société : c'est notre entreprise ! »

Entrepreneur A, propriétaire

Les défis actuels

L'environnement des entreprises est complexe. Depuis la mondialisation croissante et la hausse consécutive de la pression concurrentielle, jusqu'aux évolutions démographiques qui provoquent un manque de main-d'œuvre spécialisée, en passant par l'Industrie 4.0 et la numérisation qui en découle, les entreprises familiales font face à des défis importants. D'après notre enquête quantitative auprès de 150 managers extérieurs, plus de 50 % des entreprises familiales attribuent une grande à très grande importance aux défis de la globalisation, de l'évolution de la conjoncture à l'étranger et des réglementations juridiques.

Par ailleurs, il existe également une série de défis internes à l'entreprise à surmonter. Environ la moitié des entreprises familiales identifient l'évolution des rendements (55 %) et le développement de l'entreprise (49 %) comme des défis importants à très importants. Contrairement aux attentes, les entreprises interrogées en Europe accordent seulement une importance faible à moyenne aux défis spécifiques à la famille, comme la relation avec les managers extérieurs, la succession, le maintien de l'unité de la famille et le manque fréquent d'aptitude au changement. Ce résultat pose la question de savoir si les défis dans ce domaine ne sont pas sous-estimés. Par exemple, certaines études scientifiques⁹ montrent que seulement un tiers environ des entreprises familiales sont transmises à la deuxième génération, souvent en

raison de différends familiaux, qui sont considérés, par les propriétaires et les managers extérieurs interrogés dans le cadre de l'enquête qualitative, comme l'un des plus grands risques pour l'entreprise.

L'importance des managers extérieurs

Pour maîtriser les défis précités, il est indispensable d'avoir les bons managers dans l'entreprise. Le besoin de cadres pour la succession au niveau de la direction ne pourra probablement plus être couvert à l'avenir par les membres de la famille. C'est ce que laissent entendre les résultats du projet GUESS « Coming home or breaking free ? Reloaded – Career choice intentions of the next generation in family businesses ». ¹⁰ Selon les résultats de cette étude, la motivation de la prochaine génération pour reprendre l'entreprise familiale est tombée à un plancher record. Ainsi, seuls 20 % de tous les étudiants issus de familles d'entrepreneurs sont en principe prêts à assurer la succession dans l'entreprise. En conséquence, les managers extérieurs à la famille prennent une importance énorme. Plus l'entreprise familiale est importante et complexe, plus grande est également la nécessité d'attribuer les postes stratégiques à des managers extérieurs et de retenir ceux-ci à long terme dans l'entreprise, en particulier lorsqu'aucun membre de la famille n'est apte à ces missions et qu'un savoir-faire spécial est nécessaire.

« A partir de 500 employés environ, il est dans tous les cas pertinent d'avoir un angle de vue externe. Et c'est exactement ce qui se passe dans de nombreuses entreprises, où les domaines spécialisés tels que le controlling, les finances ou la comptabilité sont couverts par des managers externes. De cette façon, on n'est pas fermé sur soi-même et on peut mieux développer son entreprise. »

Wolfgang Blum, président du directoire, Haberkorn GmbH

En raison de leurs particularités, les entreprises familiales sont confrontées à différents défis, mais aussi à des opportunités dans la gestion des talents de managers extérieurs. Malgré son importance, cette thématique n'a pas encore été suffisamment évoquée dans la littérature comme dans la pratique, de telle sorte qu'il existe un besoin de déterminer les défis concrets et les approches de solutions dans ce domaine.

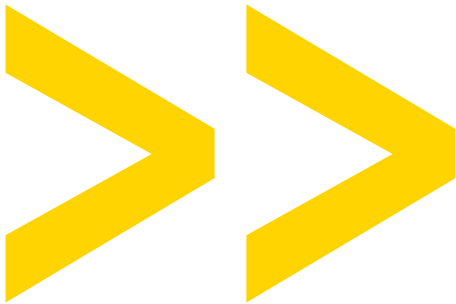
« J'ai fait le pas et mis en place une direction composée de personnes extérieures, car je voulais que les affaires soient dirigées de façon très professionnelle et séparée de la famille. Les enfants de bons entrepreneurs ne sont pas nécessairement de bons entrepreneurs. Naturellement, on ne sait jamais si cela fonctionnera mieux. Mais dans notre cas, je dois dire que cela se passe très bien. »

Entreprise B, propriétaire

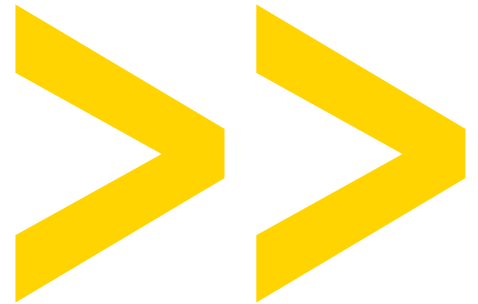
9 Cf. Molly, Laveren et Deloof, 2010.

10 Cf. Zellweger, Sieger et Englisch, 2016.

L'objectif de cette étude est de répondre aux questions suivantes :



1. Quels sont les critères décisifs dans le choix d'un candidat approprié ? Qu'est ce qui rend les entreprises familiales attractives ou non en tant qu'employeurs pour les managers extérieurs ? Comment procèdent les entreprises familiales lors de la recherche et de la sélection d'un candidat approprié ?
2. Quelles sont les incitations monétaires et non monétaires que les entreprises familiales utilisent pour retenir les managers extérieurs dans l'entreprise ?
3. Quels sont les organes de contrôle et de conduite dans les entreprises familiales ? Quels sont les instruments mis en place pour le suivi des managers extérieurs, afin de s'assurer qu'ils agissent dans l'intérêt de la famille ?





L'esprit particulier de l'entreprise familiale

a) Culture d'entreprise familiale

L'esprit particulier de l'entreprise familiale se manifeste surtout dans la culture spéciale de l'entreprise. Celle-ci est, outre l'influence de la direction et des collaborateurs, principalement marquée par l'influence de la famille.

« *L'entreprise a partout quelque chose de la famille, et à ma connaissance, ceux que cela concerne trouvent cela plutôt positif.* »

Propriétaire, Harald Quandt Holding

Bien que, pour une part importante des entreprises interrogées, la famille n'exerce qu'une influence indirecte sur l'entreprise et la gestion, étant donné qu'elle est seulement représentée dans les organes de surveillance et qu'elle n'a pas de rôle opérationnel, les idées, les valeurs et souvent aussi la nationalité du fondateur de l'entreprise et de ses successeurs se reflètent dans la culture de l'entreprise. Cette culture d'entreprise particulière se distingue essentiellement par une orientation à long terme.

« *En tant que famille, on essaie toujours de maintenir l'idée de génération. Cela signifie qu'il ne m'intéresse pas tant de savoir ce qui va se passer cette année, la suivante ou les trois prochaines : mais à partir des cinq ou dix prochaines années, cela devient passionnant.* »

Florian Rehm, propriétaire, Jägermeister

L'objectif premier est de transmettre l'entreprise dans un bon état à la génération suivante ; les résultats à court terme ne sont donc souvent pas tellement importants. Les entreprises familiales sont imprégnées de continuité et de stabilité, ce qui se voit aussi dans la fidélité supérieure à la moyenne des collaborateurs à l'entreprise. Une autre caractéristique est le rapport empreint d'estime avec les collaborateurs. Il règne un sentiment d'appartenance commune, de vivre ensemble, de communauté dans laquelle les composantes humaines sont essentielles.

« *Pour nos collaborateurs, nous créons des conditions de travail optimales sur le plan de l'attractivité de la place de travail, du contenu du travail, de la rémunération et également de la sécurité. Et par sécurité, nous n'entendons pas seulement la protection de l'emploi, mais aussi la sécurité de la position.* »

Entreprise C, manager

Les collaborateurs peuvent se fier à l'entreprise. Les conditions de travail sont bonnes et les entreprises familiales offrent souvent une grande sécurité d'emploi. Les rapports sont coopératifs, ouverts et souvent familiers et, d'après les affirmations des personnes interrogées, beaucoup plus personnels et moins anonymes et politiques que dans les entreprises non familiales. On le constate également avec la politique de tutoiement

en vigueur dans certaines entreprises de notre échantillon. Les entreprises familiales offrent de plus un environnement entrepreneurial. On fait confiance aux collaborateurs, on leur transmet des responsabilités et l'esprit d'entreprise a des marges de manœuvre pour s'exprimer.

« *Chez nous, l'esprit d'entreprise règne à tous les échelons. Nous accordons une grande confiance aux personnes, nous les formons et ils trouvent une confirmation dans l'entreprise. Cet esprit d'entreprise assumé est pour nous essentiel.* »

Entreprise C, propriétaire

C'est pourquoi les entreprises familiales ne recherchent pas de simples employés, mais des « co-entrepreneurs » qui prennent les choses en main de leur propre initiative et s'engagent personnellement.

De plus, la culture de l'entreprise familiale se distingue, malgré son orientation sur le long terme et la stabilité, par une certaine dynamique. Les entreprises interrogées mettent particulièrement l'accent sur la capacité à prendre des décisions rapidement. Une hiérarchie plate et des pouvoirs de décisions décentralisés dans le sens du « co-entrepreneuriat » permettent la flexibilité indispensable pour s'adapter aux conditions changeantes du marché.

L'une des autres caractéristiques de la culture de l'entreprise familiale est la

grande importance de la responsabilité sociale et de la durabilité. Le sentiment de responsabilité marqué des entreprises familiales ne se voit pas seulement vis-à-vis des employés, mais aussi par rapport aux clients et aux fournisseurs, comme par rapport à la société et à la nature. Outre les projets régionaux, les entreprises familiales s'engagent également au niveau mondial dans les domaines sociaux et écologiques, en particulier lorsqu'elles sont actives à l'international. De plus, la moitié de toutes les entreprises familiales interrogées gèrent une ou plusieurs fondations qui s'engagent dans ces domaines.

« Le thème de la durabilité était déjà très fortement ancré dans les entreprises familiales avant même l'existence du terme. [...] Et le fait que nous occupions pour la sixième fois consécutive la première position dans le classement mondial des entreprises de santé selon le Dow Jones Sustainability Index n'est pas le fruit du hasard. Car cela a aussi quelque chose à voir avec l'importance que représente cette thématique pour l'entreprise. »

Entreprise D, manager

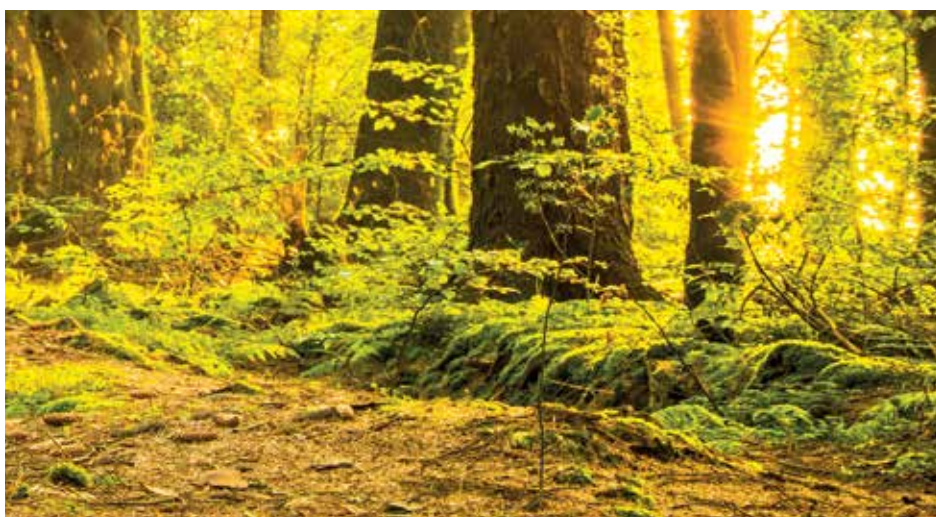
Principaux enseignements

Comme le montre l'analyse des interviews, la culture des entreprises familiales se distingue de celle des entreprises non familiales. Nous parlons ici d'« esprit de l'entreprise familiale ». La culture d'entreprise est principalement marquée par l'influence de la famille, elle se distingue par des aspects positifs, comme l'orientation sur le long terme, l'esprit d'entreprise et la capacité à prendre rapidement des décisions. Cette culture peut clairement constituer un avantage concurrentiel. Les aspects négatifs classiques qui sont reprochés aux entreprises familiales, comme le népotisme dominant ou le paternalisme, n'ont pas été évoqués par les personnes interrogées.

Expérience de la pratique de conseil

Concernant le rôle de modèle des familles d'associés

L'esprit particulier de l'entreprise familiale est le côté positif de la médaille. Toutefois, lorsque les membres de la famille et les associés sont impliqués dans des conflits anciens, latents ou déclarés, le risque de départ et de rotation des dirigeants extérieurs est important. Le rôle de modèle assumé par les associés de la famille en tant que pôles de stabilité, donneurs de sens et représentants de valeurs joue en revanche une grande importance pour retenir les managers extérieurs. Dans les cas positifs, ce sont les managers extérieurs eux-mêmes qui reprennent, renforcent et ancrent ces valeurs culturelles et éthiques, cet esprit d'entreprise, dans les activités opérationnelles.



b) Gouvernance d'entreprise familiale

Contrairement aux entreprises non familiales, la structure de gouvernance des entreprises familiales comprend deux systèmes : d'un côté la gouvernance classique, également appelée gouvernance d'entreprise et, d'un autre côté, la gouvernance familiale. Dans une entreprise familiale, ce ne sont pas seulement les intérêts de l'entreprise, mais aussi ceux de la famille qui doivent être réglés, afin notamment de renforcer la cohésion des propriétaires et le consensus sur une vision à long terme pour l'entreprise familiale.¹¹

Gouvernance d'entreprise

De façon classique, la gouvernance d'entreprise comprend l'équipe de direction, un organe de surveillance comme le conseil de surveillance ou d'administration et l'assemblée des associés. L'équipe de direction est responsable de la direction générale opérationnelle. Elle est contrôlée par le conseil de surveillance élu par l'assemblée des associés.¹² Dans une bonne gouvernance d'entreprise, ces responsabilités sont strictement respectées. Selon le Livre vert de la Commission européenne « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE », cette exigence requiert un conseil d'administration indépendant et professionnel, un actionariat orienté sur le long terme, ainsi que le respect du principe d'information « appliquer ou expliquer » (« comply or explain »).¹³

La majorité des entreprises familiales interrogées prend très au sérieux la mise en place d'une bonne gouvernance

d'entreprise et se tient aux règles du jeu. Dans la plupart des entreprises qui ont participé à l'enquête qualitative, la famille n'est pas active au sein de la direction, mais est seulement représentée dans les organes de surveillance et se tient donc en dehors de la direction opérationnelle et des affaires quotidiennes.

« La mise en place d'une bonne gouvernance d'entreprise est beaucoup plus importante dans une entreprise familiale que dans une autre. Si, en tant que famille de propriétaires, nous allons à l'encontre d'une bonne gouvernance d'entreprise, si nous nous arrogeons des compétences que nous n'avons pas dans notre entreprise en raison des structures, et si nous essayons de forcer le comité de direction à aller dans une direction donnée, alors nous ne trouverons tôt ou tard plus de bons managers qui seront prêts à travailler ici. On doit vraiment se tenir aux règles du jeu. Nous avons besoin des bonnes personnes et nous devons leur faire confiance. Or cela ne fonctionne pas quand la famille des propriétaires se mêle constamment de tout. »

Martin Wentzler, avocat, président du comité d'associés de Freudenberg & Co. KG et président du conseil de surveillance de Freudenberg SE

De nombreuses entreprises appliquent un processus soigné de sélection pour trouver des représentants de la famille appropriés pour occuper une position dans l'organe de surveillance. Cela est particulièrement important pour que les intérêts de la famille soient représentés de façon professionnelle dans le sens d'une bonne gouvernance d'entreprise. Les résultats du sondage des 500 premières entreprises familiales mondiales montrent que la majorité (51 %) de celles-ci sont des sociétés par actions et sont ainsi légalement obligées de mettre en place un organe de surveillance.

Les sociétés dans lesquelles il est autorisé qu'un membre de la famille prenne un poste dans l'équipe de direction insistent sur le fait que les mêmes critères de sélection sont utilisés que pour les candidats étrangers à la famille et qu'aucune faveur n'est accordée.

11 Koeberle-Schmid, Witt et Fahrion, 2010 ; Siebels et Knyphausen-Aufsess, 2012 ; Suess, 2014

12 Siebels et Knyphausen-Aufsess, 2012 ; Suess, 2014

13 Commission européenne, 2011

Principaux enseignements

La mise en place d'une bonne gouvernance d'entreprise est particulièrement importante dans les entreprises familiales. Les préjugés selon lesquels les entreprises familiales laissent libre cours aux comportements népotiques ou paternalistes et que les membres de la famille auraient un traitement de faveur peuvent ainsi être éliminés.

Conseil

Si la famille n'a pas de rôle opérationnel et souhaite cependant avoir une influence sur certaines activités de l'entreprise, cet aspect doit être réglé par exemple par l'établissement d'un cahier des charges soumis à approbation.

Gouvernance familiale

Contrairement aux autres entreprises, la survie de l'entreprise familiale ne dépend pas uniquement de son succès économique, mais aussi de la cohésion de la famille et de la façon avec laquelle elle exerce son influence sur l'entreprise.

C'est pourquoi le système facultatif de gouvernance familiale prend ici une importance particulière. Ses instruments usuels sont le comité des associés ou le conseil de famille, le contrat de société (ou la constitution

familiale), des réunions ou événements familiaux réguliers ou le family office. L'objectif d'une gouvernance familiale est d'organiser les affaires de la famille principalement dans le contexte de l'entreprise, de renforcer son unité

« En particulier lorsque les familles s'étendent sur plusieurs générations, il est important qu'elles aient une constitution familiale. Celle-ci doit notamment régler avec précision sous quelles conditions les membres de la famille peuvent agir dans l'entreprise ou comment la famille pilote l'entreprise lorsqu'elle n'est pas elle-même opérationnelle. »

Wolfgang Blum, président du directoire, Haberkorn GmbH

et de fédérer ses intérêts.¹⁴ Cela est particulièrement important en cas d'augmentation de la taille de la famille ou de progression de la complexité des relations de propriété. Une grande partie des entreprises familiales interrogées a reconnu ce besoin et mis en place des instruments de gouvernance familiale. Le plus souvent, des règles contractuelles telles qu'un contrat de société ou une charte (ou constitution) familiale sont utilisées pour régler et protéger les intérêts de la famille. Ces accords contractuels comprennent par exemple les valeurs fondamentales de la famille, indiquent si et comment les membres de

la famille peuvent intégrer l'entreprise, d'éventuelles limites d'âge pour certaines positions, les dispositions des contrats de mariage et de succession, les possibilités de sortie ou les transferts de parts.

Dans quelques cas seulement, la famille dispose d'un comité d'associés ou d'un conseil de famille pour fédérer ses intérêts. Les conseils consultatifs, qui ont par leur expérience ou leurs connaissances une fonction de conseil, sont également très rarement mis en place.

En revanche, la majorité des familles interrogées échangent régulièrement des informations dans le cadre de rassemblements ou d'événements, ce qui renforce également l'unité de la famille. Ces échanges vont de rencontres familiales informelles à des rendez-vous réguliers avec l'équipe de direction. Dans le cadre de ces rencontres, la famille est par exemple informée sur l'entreprise, son succès économique ou ses projets futurs. Dans de nombreuses entreprises, les générations suivantes sont également intégrées à ces manifestations afin qu'elles se familiarisent avec l'entreprise familiale.

Moins de la moitié des entreprises familiales interviewées ont une sorte de family office, qui s'occupe principalement du patrimoine de la famille et assure la séparation entre la fortune privée et professionnelle.



Principaux enseignements

La gouvernance d'entreprise pourrait encore être développée dans certaines des entreprises interrogées. Toutes les entreprises familiales devraient cependant être conscientes de l'importance de cet aspect, car l'un des grands facteurs de risque d'une entreprise familiale est et reste la famille. Pour résoudre les conflits d'intérêts et éviter les litiges, la mise en place d'instruments de gouvernance familiale adaptés peut être utile.

14 Cf. sur ce point Koerberle-Schmid et al., 2010. Dans la littérature, d'autres instruments tels que la Family Philanthropy, la Family Education ou également les systèmes de gestion des conflits sont évoqués.

Conseils

- ▶ Les instruments de gouvernance familiale mis en place doivent être conformes aux besoins de la famille et leur utilité doit être régulièrement contrôlée.
- ▶ La gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale doivent être harmonisées entre elles afin de ne pas se recouper.
- ▶ La mise en place d'un comité des associés ou d'un conseil de famille est pertinente pour renforcer l'unité de la famille.
- ▶ Il convient de séparer la fortune privée et la fortune professionnelle et de ne pas « mettre tous ses œufs dans le même panier ».

Expérience de la pratique de conseil

Concernant la « gouvernance d'entreprise familiale »

Les bons candidats du marché portent une grande attention à la gouvernance de l'entreprise familiale. Ils en font une condition pour rester à long terme dans l'entreprise. Plus la dépendance aux sentiments de bienveillance, aux « faveurs » et à la stabilité émotionnelle des différents associés est importante, plus grand est le risque personnel du point de vue du manager extérieur. Les entreprises familiales qui n'ont pas rédigé de charte ni spécifié les règles du jeu pour les associés, l'accompagnement et le contrôle, etc. (au sens d'une gouvernance familiale professionnelle) sont moins attractives pour une décision sur le long terme (ou même à vie).

c) Le manager extérieur dans l'entreprise familiale

Cette constellation spéciale de l'entreprise, de la famille et de la propriété, ainsi que la grande importance de la richesse socio-émotionnelle¹⁵ qui lie la famille à son entreprise, entraînent un rapport très particulier entre la famille et le manager extérieur. La confiance joue un rôle décisif dans ces relations. La famille transfère au manager extérieur la responsabilité de l'entreprise, de sa propriété, qui représente pour elle davantage qu'une valeur purement financière. Cela est souvent lié à des émotions, ce qui se reflète dans la relation entre les deux partenaires. Celle-ci est souvent imprégnée, selon nos interlocuteurs, d'une profonde confiance accordée par la famille au manager. Ce rapport est souvent personnel et se distingue par une attitude franche et ouverte entre les deux parties. Les personnes interrogées

décrivent ce rapport comme amical, étroit, de confiance, d'estime ou de partenariat. La collaboration entre les deux partenaires est conçue comme suit : des échanges ont régulièrement lieu entre le manager extérieur et la famille, au cours desquels celle-ci est informée sur les résultats économiques, les sujets stratégiques et les affaires futures. Dans la plupart des entreprises, ces échanges ont lieu de plusieurs fois par an à une fois par mois. Seulement dans quelques entreprises, ces échanges se produisent toutes les semaines. Le manager extérieur joue ici le rôle actif et met en avant les sujets qui sont alors approuvés par la famille, la plupart du temps dans le cadre de sa position de gouvernance. Presque tous les propriétaires interrogés se réservent en effet le pouvoir de décision dans les affaires importantes, concernant

par exemple l'orientation stratégique de l'entreprise, les investissements importants ou le personnel de la direction.

« Sur les sujets stratégiques de grande importance, la famille a le dernier mot. Lorsqu'elle dit : < Non, nous ne voulons pas cela >, alors le sujet est clos. »

Entreprise E, manager

Pour le manager extérieur, les difficultés se produisent dans le cadre de la coopération avec la famille lorsque celle-ci n'est pas du même avis et qu'il faut répondre aux différentes attentes de ses membres. Pour éviter cette situation, la mise en place d'une gouvernance familiale appropriée est essentielle.


« Dans une société familiale, il y a toujours une loi non écrite qui veut que la direction de l'entreprise tienne compte de tous les membres de la famille, quelle que soit leur part dans l'entreprise. Même lorsque seule une faible part des membres de la famille n'est pas d'accord, cela peut envenimer le climat. Dans tout ce qu'ils entreprennent, les managers extérieurs doivent veiller à avoir les propriétaires à leurs côtés. Il existe ainsi une relation de dépendance réciproque, qui exige en retour une collaboration étroite et de confiance entre la direction et le comité des associés. On le voit dans notre culture de la confiance : en tant que famille, nous devons être confiants dans le fait que la direction évolue dans ce cadre et ne s'aventure pas ailleurs. Et, de son côté, la direction doit également faire confiance à la famille pour que celle-ci la soutienne et n'intervienne pas constamment dans ce qu'elle fait. »

Martin Wentzler, avocat, président du comité d'associés de Freudenberg & Co. KG et président du conseil de surveillance de Freudenberg SE

Principaux enseignements

Globalement, il existe une relation particulière entre la famille du propriétaire et le manager extérieur, dans laquelle la confiance joue un grand rôle. La famille se réserve cependant le pouvoir de décision dans de nombreux cas.

¹⁵ La richesse socio-émotionnelle représente la valeur non monétaire de l'entreprise pour son propriétaire. Cf. Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson et Moyano-Fuentes, 2007.



Expérience de la pratique de conseil

Sur la communication comme clé du succès

Dans de nombreuses entreprises familiales, la « communication » – c'est-à-dire les échanges et les rapports réguliers du manager extérieur avec les associés – a une importance considérable. Il existe dans ce cadre des obligations essentielles d'obtenir et de fournir l'information et il peut être d'une importance vitale pour le manager extérieur de respecter ces règles du jeu, en partie non écrites.

Sur les entreprises familiales cotées – « le meilleur des deux mondes »

Du point de vue des managers extérieurs, les entreprises familiales les plus professionnelles sont en général celles qui sont cotées en Bourse, dans lesquelles la famille détient par exemple la majorité des parts et exerce ainsi une influence importante. On trouve ici « le meilleur des deux mondes », des structures de contrôle et de gouvernance professionnelles et fixées par la loi et, en même temps, l'influence de la famille qui garantit souvent l'orientation sur le long terme, la prévisibilité, la stabilité, etc. (par rapport à de pures préoccupations trimestrielles).

3

« Le grand avantage des sociétés familiales est à mon avis leur vision à long terme, l'attachement émotionnel à l'entreprise et leur forte capacité à accueillir les gens. Mais vous devez le vouloir et être capable de gérer et de vous adapter à un environnement parfois émotionnel. Personnellement, ça me plaît ! »

Juergen Steinemann, ancien CEO de Barry Callebaut

Attirer les managers extérieurs

a) Défis et opportunités

Compte tenu de l'esprit particulier des entreprises familiales, attirer des managers extérieurs adéquats afin de pourvoir des postes de direction constitue pour ces entreprises un défi et en même temps une opportunité. Pour l'entreprise familiale, le plus important est de savoir selon quels critères les cadres supérieurs choisissent leurs employeurs.

Les défis sont les aspects négatifs souvent associés aux entreprises familiales. Les participants interviewés dans le cadre de l'étude voient dans la famille l'un des plus grands risques. Celle-ci est émotionnellement liée à l'entreprise, ce qui se répercute sur les décisions concernant l'entreprise et peut dans de nombreux cas rendre difficile une approche rationnelle. Si, par ailleurs, il n'existe pas de structures appropriées de gouvernance ou si celles-ci ne sont pas appliquées de façon cohérente, d'autres dangers apparaissent. Ainsi, les membres de la famille peuvent s'immiscer dans les affaires opérationnelles de l'entreprise, même s'ils n'en ont en fait pas le droit. Les désaccords au sein de la famille ne peuvent pas être résolus et ils se répercutent négativement sur l'activité, ou alors des membres de la famille peuvent être indûment traités de façon préférentielle. Tout cela peut dissuader certains managers extérieurs de travailler dans une entreprise familiale.

Par ailleurs, certaines des entreprises familiales interrogées voient encore d'autres difficultés dans le recrutement de managers extérieurs, liées

notamment à un site non attractif, un manque de main-d'œuvre spécialisée ou à la faible notoriété de nombreuses entreprises familiales et de leurs avantages.

Mais les entreprises familiales ne rencontrent pas que des difficultés du fait de leurs particularités, elles comptent aussi des atouts pour attirer les managers extérieurs à la famille.

L'un des aspects positifs décisif est que les managers extérieurs interrogés souhaitent une culture d'entreprise telle qu'elle existe dans les entreprises familiales : orientée sur le long terme, avec des circuits de décision rapides et clairs et un cadre favorable à l'esprit d'entreprise. Pour nos interlocuteurs, il est également important de pouvoir s'identifier aux valeurs de l'entreprise et de s'y trouver bien, c'est-à-dire qu'il existe une compatibilité émotionnelle et culturelle entre la famille, l'entreprise et le manager. Par ailleurs, les managers extérieurs interrogés apprécient de pouvoir prendre en charge une mission intéressante, dans laquelle ils voient

« Ma décision en faveur de mon employeur s'est basée sur trois critères : l'entreprise, son potentiel et la composition de ses organes. Car ce qui était sûr pour moi, c'est que je voulais aller quelque part où je me sentrais bien. »

Manager extérieur, Jägermeister

des possibilités d'organisation et de développement et dans laquelle ils peuvent relever des défis.

L'entreprise, le produit ou la marque doivent également être intéressants et se distinguer par leur succès et, plus encore, par leur potentiel. Enfin, une bonne gouvernance d'entreprise doit être en place, afin de minimiser les risques potentiels de l'entreprise familiale évoqués plus haut. Certains des managers extérieurs interrogés apprécient explicitement le fait que l'entreprise est familiale et qu'il ne s'agit pas d'un grand groupe.

Principaux enseignements

La culture d'entreprise des entreprises familiales interrogées offre des opportunités pour attirer des dirigeants extérieurs appropriés. Les particularités des entreprises familiales reposent sur l'esprit spécial de l'entreprise familiale. Elles disposent souvent d'une marque forte et offrent à leurs managers extérieurs des possibilités d'influence et d'organisation dans leur environnement entrepreneurial. Il existe donc de nombreux points de recoupement et critères de sélection pour les cadres de haut niveau à la recherche d'une entreprise appropriée.

Expérience de la pratique de conseil

Sur les préoccupations possibles des managers extérieurs concernant les entreprises familiales

« Intentions cachées »

On redoute certaines « intentions cachées » relativement fréquentes chez (ou entre) les associés, ainsi qu'un manque de transparence fortement répandu. L'expérience des managers extérieurs montre que les entreprises familiales sont beaucoup plus difficiles à percevoir de l'extérieur et que les entrepreneurs ne communiquent souvent pas certains problèmes existants, surtout concernant la situation économique réelle de l'entreprise. Pour un très grand nombre d'entreprises familiales, il existe des conflits larvés ou même ouverts, qui peuvent se répercuter de façon considérable sur le management. Dans le pire des cas, les décisions ne sont plus prises ou même délibérément repoussées ou bloquées.

Comportement irrationnel ou erratique des associés de l'entreprise familiale

De nombreuses entreprises familiales et associés n'ont pas ou n'utilisent pas de possibilités de s'évaluer. Ils ne « rapportent » à personne, ne sont redevables devant aucun organe. Ils peuvent alors s'enfoncer à terme dans une attitude despotique, irrationnelle et difficile à supporter pour autrui. De nombreuses familles ou associés se comportent comme des « enfants gâtés », ont une attitude supérieure vis-à-vis de leurs collaborateurs et se disputent entre eux. Souvent, les associés des familles ont une conception très restrictive de ce qui doit faire l'objet d'information, d'autorisation, de ce qui peut être dit ou pas, etc.

Manque de cohérence

Par sentiment de protection mal compris, par souci d'harmonie ou pour d'autres motifs, les collaborateurs qui ne fournissent pas la prestation demandée ne sont pas ou peu sanctionnés dans de nombreuses entreprises familiales, on agit « comme on l'a toujours fait », on préserve. Les promotions se font plutôt à l'âge ou à l'ancienneté et non en fonction des performances. Ainsi, le courage, l'esprit d'entreprise (surtout aux niveaux inférieurs) et la responsabilité personnelle se perdent.

Sur les espoirs et les attentes positives qui lient les managers extérieurs à l'entreprise familiale

Réflexion et action à long terme

La vision entrepreneuriale (sur plusieurs décennies) et l'absence de préoccupations trimestrielles permettent de fixer et d'appliquer une stratégie sur le long terme, même en cas d'échecs intermédiaires. Dans de nombreuses entreprises qui connaissent le succès, on observe une réflexion et une action continues, cohérentes et indépendantes des évolutions trimestrielles.

Hiérarchie plate, voies décisionnelles courtes

L'un des attraits particuliers des entreprises familiales, contrairement aux grands groupes, est leur forme d'organisation souvent simple avec peu de décisionnaires et une rapidité ainsi que des capacités d'action et d'adaptation beaucoup plus grandes. Le courage et le pouvoir de décision d'un faible nombre de propriétaires peuvent permettre d'agir de façon beaucoup plus rapide et cohérente, et conduire ainsi à davantage d'innovation.

L'esprit particulier de l'entreprise familiale

Beaucoup de managers extérieurs attendent auprès des entreprises familiales des cultures basées sur des valeurs, une orientation nettement plus forte sur les personnes et les collaborateurs et une absence d'anonymat ; contrairement aux grands groupes, on n'y trouve pas d'« éminences grises » et de « mercenaires » qui ne répondent pas sur le long terme de leur comportement et de leurs décisions, ou qui agissent de façon principalement politique ou opportuniste. Bien au contraire, les familles répondent souvent sur leur patronyme vis-à-vis de l'extérieur, et elles insufflent à l'entreprise l'esprit particulier de l'entreprise familiale.

Conseils

- ▶ Pour attirer des managers extérieurs, les entreprises familiales doivent s'appuyer sur les atouts de leur culture d'entreprise et les faire connaître à l'extérieur au travers de leur image d'employeur (« employer branding »).
- ▶ De plus, si une structure de gouvernance d'entreprise familiale adéquate existe et est appliquée de façon cohérente dans l'entreprise afin de simplifier la collaboration, l'entreprise gagne en attractivité en tant qu'employeur.

Comme il est désormais clair

quels critères doivent remplir les entreprises familiales afin d'attirer les meilleurs managers, il faut maintenant se demander selon quels critères les managers choisissent les entreprises familiales.



b) Critères de sélection : la compatibilité culturelle et émotionnelle est essentielle

La richesse socio-émotionnelle qui lie la famille à son entreprise imprègne les rapports entre la famille et le manager extérieur et crée une relation très particulière dans laquelle la confiance joue un grand rôle. La famille remet en quelque sorte son entreprise aux mains d'un étranger et elle doit lui faire confiance pour que celui-ci agisse de façon professionnelle et dans son sens.

Les critères que doit remplir un candidat à la direction d'une entreprise familiale se conçoivent en conséquence.

« Il ne s'agit pas seulement de connaissances spécialisées ou de compétences managériales, il faut également la bonne < alchimie >. Je pense qu'en cas de doute, le facteur humain ou l'attitude à l'égard du travail a plus de poids que les aspects techniques. Lorsque l'on doit se décider entre deux candidats relativement similaires et comparables, on se demandera : < Lequel est le plus loyal ? Qui s'intègre en tant que personne ? >, plutôt que : < Qui est le plus compétent techniquement ? > »

Entreprise F, manager

Les compétences professionnelles comme la qualification et le savoir-faire, l'expérience du secteur, les compétences de management et, selon les affirmations des répondants, dans de rares cas les expériences précédentes dans une entreprise familiale, sont considérées comme des conditions préalables. Les compétences sociales ou personnelles ne sont en rien moins importantes et sont même décisives dans certaines entreprises familiales. Ainsi, comme le demandent également les cadres dirigeants, il doit exister une compatibilité émotionnelle et culturelle entre la famille, l'entreprise et le manager. Cela signifie que les parties doivent bien se comprendre et que les valeurs, les règles et les comportements de la famille et de l'entreprise doivent être partagés par le manager extérieur.

« La qualification professionnelle, une formation solide, de l'expérience et des capacités managériales, tout cela est important. Mais il faut en plus une bonne sensibilité aux besoins des actionnaires de la famille et un sens de la diplomatie à l'égard de personnes qui ne pensent pas exclusivement de façon rationnelle. »

Entreprise C, manager

Par ailleurs, le manager doit disposer de bonnes compétences sociales. Comme l'indiquent certaines personnes

interviewées, un manager extérieur doit avoir du tact dans ses rapports avec la famille, il doit être digne de confiance et loyal, et apporter une composante humaine. L'un des autres aspects est le co-entrepreneuriat. Un manager extérieur devrait se comporter comme un entrepreneur. Il devrait se distinguer par son engagement personnel et diriger l'entreprise avec passion. De plus, il est important pour certaines des personnes interrogées que le manager convienne à l'équipe de direction.

Principaux enseignements

Les critères de choix d'un candidat à la direction se différencient légèrement de ceux des entreprises non familiales. La confiance joue ici un rôle décisif, c'est pourquoi une grande valeur est attribuée à la compatibilité émotionnelle et culturelle entre la famille, l'entreprise et le manager extérieur. De plus, les entreprises familiales ne veulent pas de simples employés mais des co-entrepreneurs.



Expérience de la pratique de conseil

Sur la « compatibilité » des managers extérieurs

Lorsqu'aucun candidat approprié n'est disponible dans la famille, on recherche des successeurs à l'extérieur : soit parmi ceux qui travaillent déjà dans l'entreprise, soit sur le marché. Contrairement aux résultats de l'étude, l'expérience de longue date dans le conseil d'entreprises familiales montre que les compétences comme la connaissance du « milieu » ou de la « famille », ou l'expérience précédente dans une entreprise familiale, etc. semblent jouer un rôle central. De nombreuses entreprises familiales insistent sur le fait que la compatibilité émotionnelle et culturelle est particulièrement importante. Beaucoup de managers extérieurs ne semblent cependant pas être en mesure de vraiment comprendre les valeurs particulières et les objectifs des familles de propriétaires, et de s'y conformer en conséquence.

c) Processus de recherche et de sélection

Pour le succès d'une entreprise familiale, il est décisif de sélectionner des managers extérieurs adéquats pour les postes stratégiques, notamment car il n'est parfois pas autorisé aux membres des familles des entreprises interrogées d'avoir des activités opérationnelles dans leur propre entreprise, ou qu'ils ne sont pas intéressés ou pas aptes à un tel poste.

Pour trouver un manager extérieur approprié pour un poste de direction, il existe deux possibilités : soit le recrutement d'une personne au sein de l'entreprise, soit la recherche d'un manager extérieur sur le marché du travail. Plusieurs des entreprises familiales interrogées insistent explicitement sur le fait qu'elles préfèrent faire évoluer en interne des successeurs à la direction. Ainsi la confiance existe déjà et on connaît la personne à laquelle on remet l'entreprise.

« Chaque fois que cela est possible, nous puisons dans nos propres ressources. En cas d'impossibilité, nous recourons évidemment à des personnes externes, de préférence à des personnes que l'on peut observer encore un certain temps avant de leur transmettre la responsabilité correspondante. »

Entreprise G, propriétaire

En outre, les candidats internes sont familiarisés avec l'entreprise et ses valeurs. Par le recrutement interne de

managers à des postes stratégiques, l'entreprise minimise énormément le risque de faire un mauvais choix en termes de compatibilité émotionnelle et culturelle. Toutefois, dans la plupart des cas, il n'a pas été possible pour les entreprises familiales interrogées de trouver des candidats appropriés en interne et elles ont dû recruter à l'extérieur. Dans de rares cas, ce recrutement s'est produit par l'intermédiaire d'amis ou de connaissances ou au travers de relations d'affaires. Le plus souvent, l'entreprise fait appel à un cabinet de chasseur

« Dans notre entreprise, il existe un comité pour les questions de personnel, le Nominations and Compensation Committee. Celui-ci élabore en premier lieu un profil de recherche. Nous contactons ensuite un chasseur de têtes de confiance, avec lequel commence le processus habituel de recherche avec une long list, une short list, des entretiens, des références et des contrôles des performances ainsi que dans les médias, qui deviennent de plus en plus intensifs en raison du développement des réseaux sociaux. »

Andreas Jacobs, Barry Callebaut, président du conseil d'administration, représentant et membre de la famille des propriétaires

de têtes afin de trouver un manager adéquat pour l'entreprise.

Après l'identification des candidats, la famille, la direction, l'organe de surveillance, différents comités et éventuellement des conseillers externes sont impliqués dans le processus de sélection. Les candidats sont alors examinés avec plus de précision et plusieurs entretiens ont lieu avec les personnes impliquées. Dans la plupart des cas, la famille arrive à la fin de ce processus, lorsqu'une présélection a déjà été réalisée, et elle a le plus souvent plusieurs entretiens avec les candidats restants. Ces entretiens peuvent être formels ou informels, comme un dîner suivi d'une visite dans un bar, ou la rencontre de la famille du manager extérieur lors d'une visite à son domicile. L'important est que la famille apprenne à connaître le manager potentiel afin qu'elle puisse évaluer s'il convient à l'entreprise, à la famille ou à ses valeurs. Ainsi, la décision finale pour ou contre le candidat appartient en général à la famille. Globalement, le processus de recherche et de sélection d'un manager extérieur adéquat dure en général six mois.

Le début de l'activité du manager extérieur au sein de l'entreprise, l'« onboarding », se passe dans la plupart des entreprises familiales interrogées de façon très déstructurée. Il existe souvent des périodes de recoupements avec le prédécesseur. Il est ainsi plus facile pour le manager extérieur de rentrer dans l'entreprise et dans ses fonctions. Certaines entreprises permettent à leurs

managers extérieurs un processus d'onboarding très intensif. Un exemple intéressant a été fourni par une grande chaîne de magasins qui a donné à son nouveau CFO la chance de connaître l'entreprise de fond en comble. Il a passé son premier mois dans ses nouvelles fonctions, non penché sur les comptes à son bureau, mais à la logistique et dans les différentes filiales, afin de découvrir et de comprendre la culture d'entreprise, les marques et les différents processus.

« *Finalement, tout se décide de manière intuitive, et dans une très large mesure sur la base des compétences sociales et les valeurs du candidat. Si on a vu le candidat quatre ou cinq fois, on peut s'en faire une idée plus précise. Je pense que c'est aussi important. Lors de chaque entretien, on progresse et on apprend à mieux connaître la personne. Cela me donne alors l'assurance que nous partageons les mêmes valeurs essentielles.* »

Entreprise C, propriétaire

Seule une très faible part des entreprises considère que le soutien lors de l'onboarding d'un nouveau manager extérieur n'est pas important. Dans ce cadre, un programme adéquat et adapté à chaque entreprise peut faciliter l'arrivée du manager dans l'entreprise.

« *J'ai mis en place un processus d'onboarding pour le nouveau membre de notre conseil de direction, car je sentais que cela aurait pu m'aider moi aussi. Je pense donc que cela pourrait être bénéfique à différents niveaux, même les senior managers pourraient profiter d'un processus d'onboarding formel.* »

Mohsen Sohi, porte-parole du directoire, Freudenberg SE

Ainsi, des mesures pourraient être prises pour permettre au manager extérieur de rencontrer déjà à l'avance les personnes importantes dans l'entreprise et de lui donner un aperçu de la culture de l'entreprise et de ses valeurs.

Principaux enseignements

L'évolution interne de candidats aux postes stratégiques est certes préférée par certaines entreprises. Mais cela n'est souvent pas possible. Dans ce cas, il faut recruter des managers à l'extérieur, la plupart du temps avec l'aide de chasseurs de têtes. La décision finale appartient en général à la famille. Le processus d'onboarding qui suit n'est le plus souvent pas structuré.

Conseils

- ▶ Les critères de sélection spécifiques à l'entreprise familiale devraient se trouver au centre des processus de recherche et de sélection. La compatibilité émotionnelle et culturelle joue ici un rôle décisif !
- ▶ Dans le cadre de la gestion des talents, l'entreprise devrait mettre en place un pool de talents pour identifier en amont les candidats potentiels internes comme externes, les observer et éventuellement les encourager.
- ▶ Un processus d'onboarding adapté à l'entreprise mérite mieux que sa réputation et facilite les débuts du manager extérieur au sein de l'entreprise familiale.

Expérience de la pratique de conseil

Sur la priorité aux candidats en interne

Les candidats à la succession internes à la famille sont généralement envisagés en premier lieu, dans la mesure où ils sont considérés comme « aptes » et « suffisamment expérimentés ». Mais deux types de problèmes apparaissent ici : a) de plus en plus de candidats à la succession issus des rangs familiaux refusent d'entrer à long terme dans l'entreprise familiale ;¹⁶ b) même lorsqu'ils y sont prêts, il n'est pas clair comment définir et évaluer l'« aptitude » et l'« expérience suffisante ». En Allemagne, on estime que moins de la moitié des entreprises familiales peuvent obtenir des successeurs issus de leurs propres rangs – une tendance en baisse constante !

Sur l'importance et le soutien dans l'intégration

Le succès de l'« ajustement » de nombreux managers extérieurs aux spécificités de l'entreprise familiale peut être démontré souvent seulement au bout de quelques mois. Un grand nombre d'entreprises familiales ont été insatisfaites du premier engagement d'un manager extérieur à la direction. L'entreprise et la personne à engager n'avaient souvent pas été suffisamment confrontées l'une à l'autre au préalable. A cela s'ajoutent des sentiments de crainte et des sensibilités propres aux entreprises familiales, qui ne conduiraient pas en tant que tels à des conflits dans de grandes entreprises (notamment le choix d'une voiture de fonction trop grande, un aménagement de bureau trop luxueux ou un manager extérieur jugé « trop sûr de lui » dans sa présentation). Une intégration dans l'entreprise réellement active et soutenue par les associés n'a en général pas lieu pour le manager extérieur.

16 Cf. Zellweger et al., 2016.





A large white number '4' is positioned in the upper left quadrant of the page. The background is a photograph of a tree trunk with rough, textured bark and several branches with bright green leaves. In the foreground, there are large, rounded rocks covered in vibrant green moss. The overall scene is a natural, outdoor setting with soft lighting.

4

Les entreprises familiales semblent très bien parvenir à retenir sur le long terme les managers extérieurs dans l'entreprise. Un producteur international de composants techniques livre ici un exemple intéressant. Contrairement à ce qui se passe souvent dans les entreprises non familiales, les cadres de la direction sont présents dans l'entreprise depuis des décennies : la durée d'ancienneté au niveau du top management se situe entre 20 et 40 ans. Les personnes interviewées confirment la durée très élevée de l'ancienneté moyenne dans leurs entreprises familiales. Les incitations mises en place semblent ainsi montrer leur efficacité.

Retenir les managers extérieurs

a) Incitations monétaires

Pour garder longtemps les managers extérieurs à la famille dans l'entreprise, les incitations monétaires telles que la rémunération ou la possibilité de participer à l'entreprise jouent un rôle important. L'opinion souvent répandue que la rémunération des cadres de haut niveau serait moins élevée dans les entreprises familiales que dans les autres ne semble donc pas se vérifier. Par exemple, une étude de 2010 montre que la rémunération totale des cadres dirigeants dans les entreprises familiales allemandes est de 35 % inférieure à celle de leurs homologues dans les autres entreprises. Mais cette différence s'explique par la taille inférieure des entreprises. En tenant compte de ce facteur, on ne constate pas de grandes différences dans les rémunérations par tête des cadres dirigeants.¹⁷

« Au niveau de la direction et au niveau subordonné, nous déterminons la rémunération par des études comparatives. Si la rémunération est trop faible, nous le remarquons relativement vite chez Freudenberg, car les talents ne viennent plus à nous. »

Martin Wentzler, avocat, président du comité d'associés de Freudenberg & Co. KG et président du conseil de surveillance de Freudenberg SE

C'est ce que confirment aussi les résultats de cette étude. Dans les entreprises interrogées, la hauteur de la rémunération évolue au niveau du marché ou légèrement

au-dessus et semble ainsi, comme le soulignent certaines personnes interviewées, ne pas être un facteur décisif de l'attachement à long terme du manager à l'entreprise.

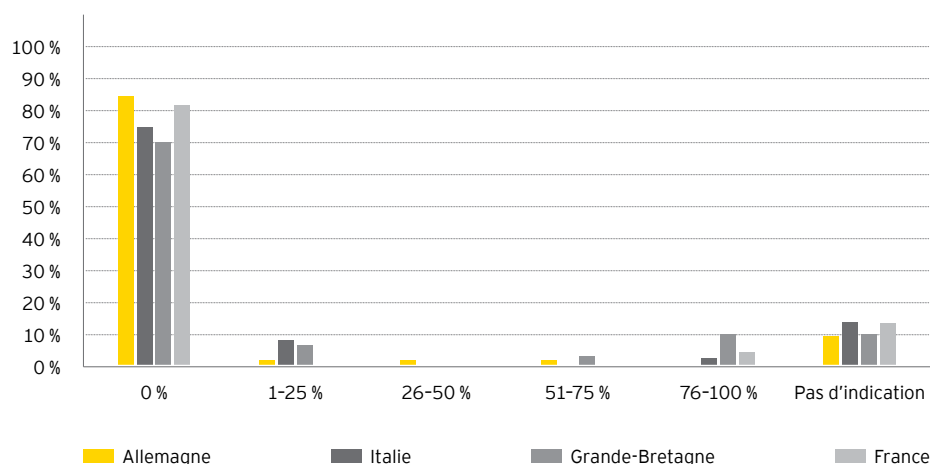
La rémunération des cadres dirigeants se compose principalement d'une part fixe et d'une part variable, la partie fixe étant plus élevée dans les entreprises familiales, du moins en Allemagne.¹⁸

Les résultats de l'enquête quantitative montrent que la partie fixe de la rémunération des managers extérieurs est relativement élevée dans de nombreux pays européens. Ainsi, dans les entreprises familiales interrogées en Europe, cette part se situe en moyenne

à 81 %. Si l'on se tient aux entreprises qui renoncent totalement à une rémunération variable de leurs managers extérieurs, avec donc une part fixe de 100 %, on constate de légers écarts entre les différents pays. Les entreprises italiennes sont en effet les plus nombreuses dans ce cas (58 %), suivies des britanniques (40 %), puis des allemandes et des françaises (36 % dans les deux pays).

La part de la rémunération variable des managers extérieurs est en moyenne de 19 %. Les parts respectives de la rémunération variable à court et à long terme sont ici intéressantes. Bien que l'orientation à long terme des entreprises familiales soit une caractéristique essentielle de leur

Illustration 1 : part de la rémunération variable à long terme



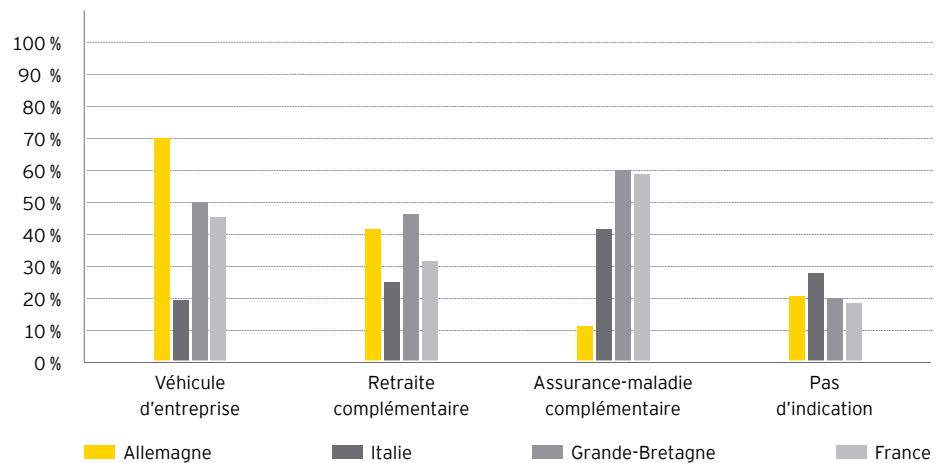
17 Achleitner, Rapp, Schaller et Wolff, 2010.

18 Achleitner et al., 2010.

culture spécifique, cela ne se répercute étonnamment pas dans la rémunération variable des managers. Seules 6 % des entreprises familiales européennes interrogées utilisent des parts de rémunération variables à long terme. L'illustration 1 montre la part des rémunérations variables à long terme dans la rémunération totale de managers extérieurs en Allemagne, en Italie, en Grande-Bretagne et en France. On constate que la majorité des entreprises familiales de ces pays n'utilise pas ce type de rémunérations variables pour les managers extérieurs.

En plus des rémunérations fixes et variables, les managers extérieurs des entreprises familiales reçoivent dans de nombreux cas des avantages sociaux. Ainsi, plus de la moitié des managers extérieurs des entreprises familiales européennes disposent d'un véhicule d'entreprise. En revanche, seul un tiers des managers extérieurs à la famille bénéficie d'une retraite complémentaire ou d'une assurance-maladie complémentaire. La situation est contrastée selon les pays (cf. illustration 2). Alors qu'il est presque déjà habituel en Allemagne de disposer d'un véhicule d'entreprise en tant que manager extérieur (proportion de 70 %), le fait est plutôt rare par exemple en Italie (19 %). En ce qui concerne la retraite complémentaire, il existe également des différences d'un pays à l'autre. On constate ici que les entreprises familiales allemandes et britanniques offrent plus souvent une retraite complémentaire que leurs homologues italiennes et françaises.

Illustration 2 : avantages en comparaison entre les pays



En ce qui concerne l'assurance-maladie complémentaire, les prestations divergent aussi considérablement. Tandis qu'en France (59 %) et en Grande-Bretagne (60 %), environ deux tiers des managers extérieurs reçoivent une assurance-maladie complémentaire de leur entreprise, cette proportion passe à moins de la moitié en Italie (42 %) et à un sur dix environ en Allemagne (11 %). Ces écarts s'expliquent en partie par les différentes organisations des systèmes de santé dans ces pays.¹⁹

L'une des autres incitations monétaires pour retenir à long terme les managers extérieurs est la possibilité de participer à l'entreprise familiale. Les possibilités recouvrent les prêts aux employés, les droits participatifs, les participations tacites, les stocks options virtuelles ou les systèmes d'actionariat des salariés,

jusqu'à l'acquisition de parts de l'entreprise avec les droits associés d'information, de contrôle et de décision. Ces possibilités peuvent être aménagées en fonction des besoins de l'entreprise.

Faire participer un manager extérieur à l'entreprise peut conduire à renforcer son lien émotionnel avec celle-ci et à lui faire adopter une perspective à plus long terme. La plus grande partie des entreprises interrogées ne choisit cependant pas de soutenir de cette manière l'attachement à long terme des managers extérieurs à l'entreprise. Seules 18 % des entreprises familiales interrogées permettent à leurs managers extérieurs une participation directe, et 14 % une participation conditionnelle à l'entreprise.

¹⁹ Cf. Bjornberg, 2015 ; Bundeszentrale für politische Bildung, 2016.

Illustration 3 : possibilités de participation – moyenne internationale

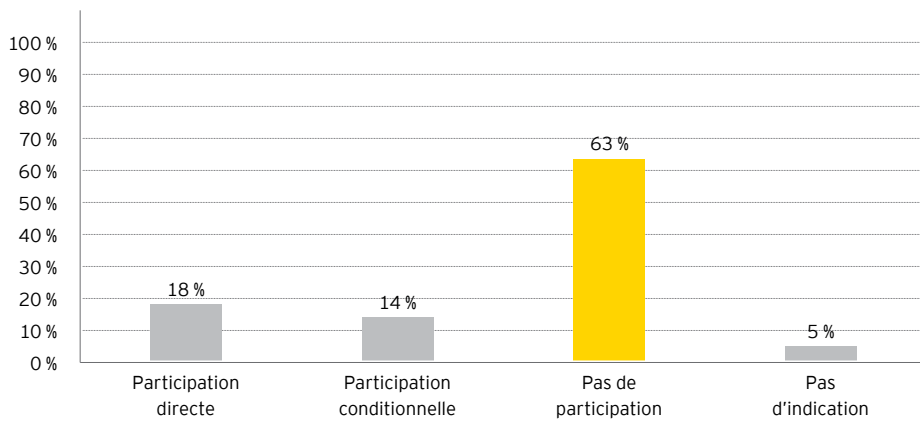
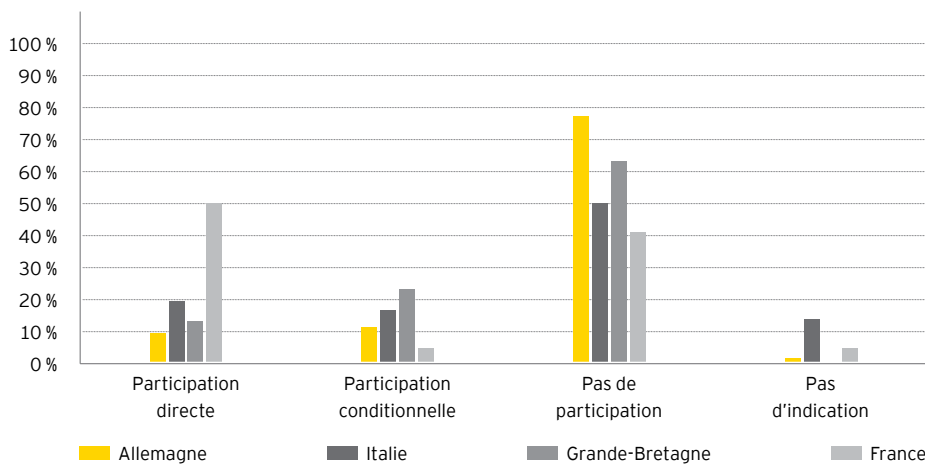


Illustration 4 : possibilités de participation – comparaison entre les pays



La comparaison entre les pays montre un tableau contrasté. Tandis que la moitié des entreprises familiales françaises qui ont participé à l'étude offrent la possibilité à leurs managers extérieurs de participer directement à l'entreprise, toute

participation est totalement exclue pour 77 % des entreprises familiales allemandes. L'illustration 4 montre les écarts entre les différents pays européens de l'étude.

Principaux enseignements

D'une manière générale, les entreprises familiales interrogées offrent à leurs managers extérieurs une série d'incitations monétaires diverses pour les retenir dans l'entreprise. La rémunération fixe a ici une grande importance. En revanche, il est étonnant de constater que les parts de rémunérations variables à long terme sont très peu habituelles. Il est également seulement possible dans de rares cas au manager extérieur de participer à l'entreprise.

Conseils

- ▶ Une rémunération conforme au marché et correspondant à la branche, à la taille de l'entreprise et à l'ancienneté, etc. est importante.
- ▶ Pour promouvoir l'orientation sur le long terme, la rémunération variable à long terme devrait être plus significative.
- ▶ Les participations dans l'entreprise devraient être conçues de telle sorte que les deux parties puissent en tirer profit.

Expérience de la pratique de conseil

Sur la rémunération monétaire

Il existe trois différences principales par rapport aux entreprises non familiales et en particulier par rapport aux grandes entreprises cotées en Bourse :

- a) Il y a nettement moins de régimes de retraite, et ceux-ci sont beaucoup moins intéressants.
- b) Encore énormément d'entreprises familiales ne font pas la différence dans les bonus/tantièmes entre les composantes à court, moyen et long terme.
- c) Les incitations non monétaires (grosses voitures, chauffeur, voyages transatlantiques en première classe, bureaux luxueux, affiliations à des clubs prestigieux, etc.) sont en général beaucoup moins importantes que dans les grandes entreprises.

La rémunération n'est pas le seul facteur pour retenir le manager extérieur sur le long terme. D'autres aspects, comme l'intérêt de la mission, les possibilités d'organisation ou de développement, semblent être jugés plus importants dans cette optique.

« Il n'y a pas que l'argent qui compte. Il y a aussi le plaisir que vous avez à faire votre travail et les collègues avec qui vous travaillez. Il faut se sentir bien en allant au travail, le plaisir est essentiel. »

Entreprise H, manager



b) Incitations non monétaires

Pour les entreprises, il est souvent difficile de saisir, indépendamment des incitations monétaires, quels éléments peuvent motiver et fidéliser à long terme les collaborateurs. Les incitations non monétaires, comme par exemple une bonne ambiance de travail, la culture de direction, l'équilibre entre la vie privée et le travail ou un contenu de travail passionnant, sont très diverses et souvent difficiles à mesurer et à organiser.

« Pour moi, il est capital de disposer d'une grande marge de liberté dans le développement de mon domaine de responsabilité. C'est en fait le plus important. Et naturellement, que je puisse poursuivre ma trajectoire de réussite. »

Manager extérieur, Jägermeister

Les managers extérieurs interrogés dans le cadre de l'étude attribuent une grande importance à leur marge de manœuvre. Les possibilités d'organisation et de développement que leur offre l'entreprise familiale sont pour eux une source de motivation et de plaisir au travail.

« Ce qui me motive, c'est une forte courbe d'apprentissage pour ma propre expérience, et de diriger et de vraiment changer une société pour la remettre sur les rails pour le futur. »

Entreprise I, manager

« Avoir la possibilité de vraiment piloter la culture, la stratégie, voilà qui est vraiment gratifiant. »

Entreprise I, manager

Dans le sens du co-entrepreneuriat, la marge de manœuvre est grande dans les entreprises familiales et les managers extérieurs ont la possibilité – bien que le plus souvent dans un cadre strictement défini – d'agir librement et d'influencer l'entreprise et son développement. Il est important pour eux d'apporter une contribution positive et de mettre l'entreprise sur la voie de son succès futur. De plus, l'intérêt de la mission a son importance. Les managers recherchent des défis, ils veulent faire bouger les choses et ne pas s'ennuyer.

« Vous devez donner aux gens les moyens d'agir et les intéresser, les motiver. Je pense que c'est très important. Il faut les faire participer au processus de décision. Si vous offrez tout cela en combinaison avec une raison d'agir, alors je pense que, dans une société qui bouge et où on fait des choses, vous avez 80 % de vos chances de rétention. »

Entreprise H, propriétaire

L'un des autres aspects importants du maintien à long terme des managers extérieurs dans l'entreprise est qu'ils

puissent se sentir bien dans l'entreprise et donc dans leur environnement de travail. Pour ce faire, une compatibilité culturelle et émotionnelle entre l'entreprise, la famille et le manager extérieur est décisive. Dans ce cadre, les managers extérieurs interrogés décrivent qu'ils apprécient notamment l'orientation à long terme de l'entreprise, les bons rapports avec les collègues, l'estime de la famille et la culture de l'entreprise familiale, qui se caractérise plutôt par l'absence de « politique au sens négatif » et où il règne au contraire un climat de confiance.



« Pendant la semaine, je suis vraiment concentré sur mon travail, 24 heures sur 24. Pendant le week-end, je ne travaille pas du tout, sauf en cas de nécessité bien sûr. Mais, dans mon cas, cela fonctionne bien de cette façon. »

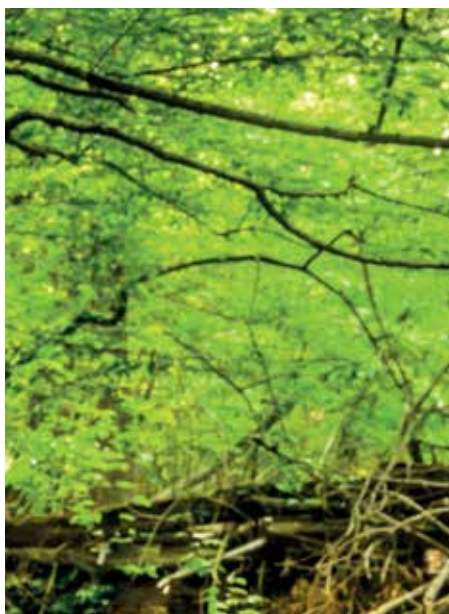
Entreprise J, manager

Concernant l'équilibre entre la vie privée et professionnelle, les managers extérieurs interrogés estiment qu'une grande importance devrait être attribuée à la vie privée. Mais compte tenu de la position qu'ils occupent, le travail a souvent un poids prépondérant. Lorsque l'on occupe un poste de direction, que ce soit dans une entreprise familiale ou une autre, la charge de travail est très élevée. Mais la culture spéciale de l'entreprise familiale peut avoir une influence positive, ainsi que le décrit un manager :

« Il n'est pas positif que d'autres décident pour nous. Le fait de pouvoir penser sur le long terme et d'être convaincu sur le fond réduit autant le stress que des rapports respectueux entre les gens. »

Entreprise K, manager

Cela explique peut-être pourquoi la grande majorité des managers extérieurs interrogés semblent satisfaits de l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle, malgré leur forte charge de travail.



Principaux enseignements

Un rapport équilibré entre le travail et les loisirs ne semble pas être un facteur décisif pour attirer et garder les managers extérieurs aux postes de direction dans les entreprises familiales. L'essentiel est plutôt l'intérêt du travail, les possibilités d'organisation et de développement ou le fait que les managers se sentent bien.

Conseils

- ▶ Les possibilités d'organisation et de développement sont très importantes pour les managers extérieurs. De telles conditions peuvent être créées par la mise en œuvre d'une bonne gouvernance d'entreprise.
- ▶ L'équilibre entre la vie privée et professionnelle ne semble pas avoir une importance prépondérante. Toutefois, le sujet n'est pas à négliger, non seulement pour éviter certaines conséquences négatives comme le burnout, mais aussi pour atteindre de meilleures performances et pour être compétitif sur le long terme.



A lush green forest with a stream and a waterfall. The scene is filled with vibrant green foliage, moss-covered rocks, and a small waterfall cascading into a pool of water. The lighting is bright and natural, highlighting the textures of the trees and the flow of the water.

Expérience de la pratique de conseil

Sur le potentiel économique de l'entreprise et sur la liberté d'organisation

Pour une intégration réussie et le maintien à long terme souvent observé des managers de haut niveau dans l'entreprise familiale, les conditions préalables de base sont la substance économique et le potentiel de développement de l'entreprise, mais surtout aussi un niveau suffisant de possibilités de décision et d'organisation, ainsi que le montrent les résultats de cette étude. Les entreprises familiales cherchent très souvent un « entrepreneur dans l'entreprise ». Elles doivent donc accorder aux managers extérieurs la liberté d'action nécessaire pour qu'ils puissent agir en entrepreneurs.

Malheureusement, il existe dans la pratique de nombreux exemples qui montrent que la liberté de manœuvre est définie de façon très étroite pour le management externe. Mais on peut surtout observer une rotation accrue des managers dans les entreprises familiales qui n'ont pas développé une bonne gouvernance d'entreprise ou dans lesquelles les conflits familiaux prédominent.

5

Si des managers extérieurs sont engagés à des postes de direction, la famille leur transmet la responsabilité de diriger l'entreprise et elle espère qu'ils le feront dans son sens. Les mesures de suivi et de contrôle peuvent aider à détecter de possibles abus et mettre éventuellement les managers extérieurs sur la bonne direction. Le chapitre suivant présente les organes et instruments à la disposition des entreprises familiales pour le suivi et le contrôle des managers extérieurs.

Suivi et contrôle des managers extérieurs

a) Organes de contrôle et de suivi

Dans les entreprises familiales, le suivi et le contrôle des managers extérieurs sont assurés principalement par les organes de surveillance, par la famille, ou par les organes de gouvernance familiale. Le sondage quantitatif à l'échelle européenne montre que, dans la majorité des entreprises familiales, c'est la famille qui prend en charge le suivi et le contrôle du manager extérieur. Ainsi, 51 % des managers extérieurs interrogés indiquent qu'ils passent des accords d'objectifs avec les propriétaires ; seuls 35 % le font avec le conseil d'administration ou de surveillance. Les organes de gouvernance familiale semblent jouer dans ce cadre un rôle subalterne. L'illustration 5 montre avec qui les managers extérieurs définissent leurs objectifs dans les entreprises familiales.

« Les résultats sont discutés lors des réunions trimestrielles du conseil de surveillance. De plus, nous avons naturellement une gestion interne des risques, avec laquelle nous pouvons contrôler et surveiller en permanence les risques de l'entreprise. Un auditeur externe réalise un rapport d'audit et un management report, que nous discutons également dans les réunions du conseil de surveillance. Ces points de contrôle sont très importants pour l'entreprise. »

Wolfgang Blum, président du directoire, Haberkorn GmbH

Illustration 5 : fixation des objectifs avec les organes de contrôle et de suivi

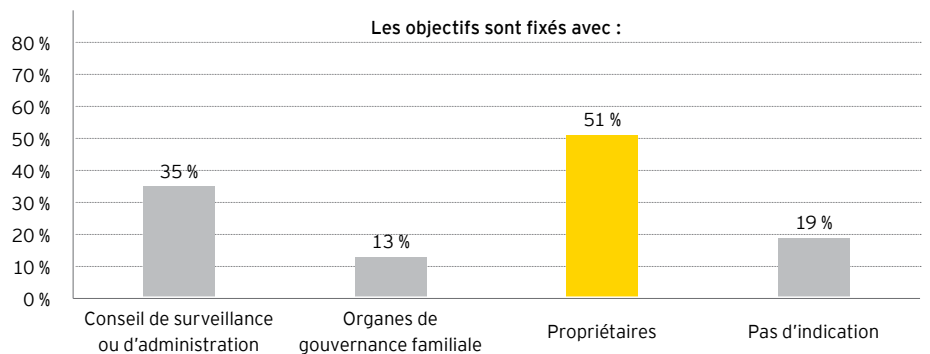
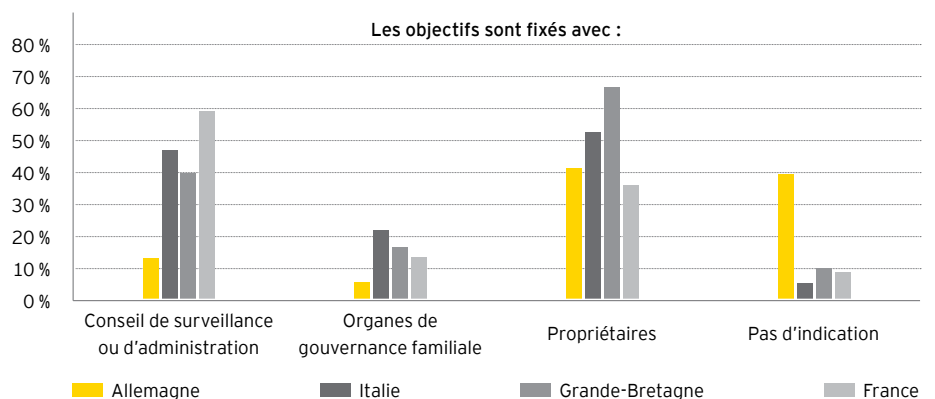


Illustration 6 : fixation des objectifs avec les organes de contrôle et de suivi – comparaison entre les pays



L'observation des différents pays (Allemagne, Italie, Grande-Bretagne et France) donne une image différenciée. Dans les entreprises familiales allemandes en particulier, l'accord sur les objectifs avec les organes de surveillance joue de façon surprenante un rôle secondaire. Ainsi, seulement 13 % des managers allemands interrogés indiquent qu'ils déterminent leurs objectifs avec le conseil de surveillance.²⁰

En revanche, ils sont 60 % en France dans ce cas. En matière de suivi et de contrôle, les familles de propriétaires jouent un rôle important surtout en Grande-Bretagne.

²⁰ Il convient de noter qu'environ 40 % des managers extérieurs interrogés n'ont pas donné d'indications à ce sujet.

b) Instruments de suivi et de contrôle des managers extérieurs

Globalement, 67 % des managers interrogés fixent leurs objectifs avec la famille propriétaire. La situation est semblable également en Italie. La majorité des managers extérieurs des entreprises familiales (53 % en tout) déterminent leurs objectifs avec les propriétaires de l'entreprise. L'illustration 6 montre avec qui les managers extérieurs fixent leurs objectifs dans les différents pays.

Etant donné que le suivi et le contrôle de l'équipe de direction devraient s'effectuer par l'organe de surveillance de façon indépendante, ainsi que l'exige une bonne gouvernance d'entreprise, ces résultats sont surprenants. Il existe certes une relation particulière entre la famille des propriétaires et le manager extérieur. De plus, l'échange régulier d'informations sur les résultats économiques et les projets futurs est une pratique usuelle dans la plupart des entreprises familiales interrogées. Néanmoins, les entreprises familiales devraient s'en tenir aux règles du jeu, afin d'attirer des managers extérieurs qualifiés et de parvenir à les garder longtemps dans l'entreprise.

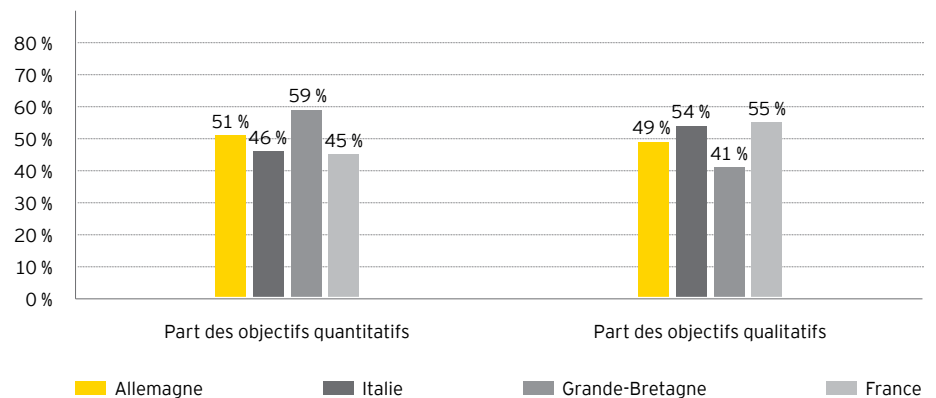


Dans le cadre du suivi et du contrôle de l'équipe de direction, les entreprises familiales utilisent différents instruments. Ainsi, la planification stratégique, le budget ou des indicateurs de performance (KPI) sont discutés avec les organes de suivi et de contrôle et définis comme objectifs. Le degré de réalisation des objectifs peut ensuite être vérifié dans le cadre des réunions de reporting, de surveillance ou du conseil d'administration ou également des réunions spéciales de revue. La réalisation des objectifs est souvent liée à la rémunération variable du manager extérieur. Les objectifs fixés dans ce cadre sont très différents selon les entreprises familiales et comprennent des composantes quantitatives et qualitatives. Les résultats du sondage quantitatif à l'échelle européenne montrent que la part est très équilibrée entre les objectifs qualitatifs et quantitatifs comme base pour la rémunération variable. Ainsi, certains objectifs non mesurables de façon quantitative sont également utilisés pour la motivation des managers extérieurs.

« Nous avons réfléchi à un multiplicateur que nous utilisons pour mesurer la performance : de façon quantitative par le budget, et de façon qualitative par différents objectifs qui sont principalement liés à la recherche, mais aussi par d'autres objectifs, comme un quota de femmes plus élevé ou une réduction de la consommation de CO₂ par collaborateur. Et nous utilisons ce multiplicateur pour calculer la distribution des bonus à la fin de l'année. »

Entreprise D, propriétaire

Illustration 7 : parts des objectifs quantitatifs et qualitatifs



Les objectifs qualitatifs couvrent les thèmes de la stratégie, de la direction et de la gestion des talents, et s'étendent même jusqu'à des questions de culture d'entreprise. Ils peuvent être de nature très différente. En lien avec l'esprit particulier de l'entreprise familiale, certains objectifs qualitatifs spécifiques comme l'orientation à long terme, le co-entrepreneuriat ou l'accent sur la durabilité et la prise de responsabilité sociale prennent également de l'importance. L'illustration 8 montre les valeurs attribuées aux objectifs spécifiques aux entreprises familiales dans le cadre du suivi et du contrôle de managers extérieurs dans les entreprises européennes interrogées.

Il est surprenant de constater que, bien que l'esprit d'entreprise soit si important, les thèmes de l'identification aux valeurs et de la culture ne soient considérés que d'une importance moyenne par les entreprises familiales européennes.

Dans le domaine des objectifs quantitatifs, on utilise surtout des mesures de performance (p. ex. chiffre d'affaires, EBITA, EVA), des ratios de rentabilité (p. ex. rentabilité des capitaux propres, ROCE ou ROI) ou des taux de croissance (p. ex. augmentation du bénéfice, du chiffre d'affaires ou des clients). Ce sujet semble délicat, car 35 % des managers extérieurs européens interrogés ne donnent pas d'indications sur la base de leurs objectifs quantitatifs à court terme, et ils sont même 46 % dans ce cas en ce qui concerne les objectifs à long terme. Cependant, les affirmations concordent sur ce thème.

Illustration 8 : objectifs spécifiques aux entreprises familiales

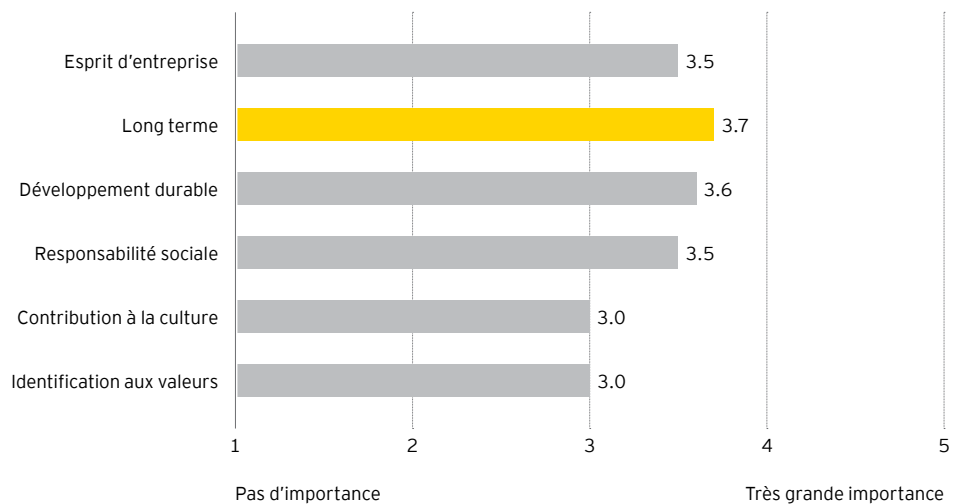
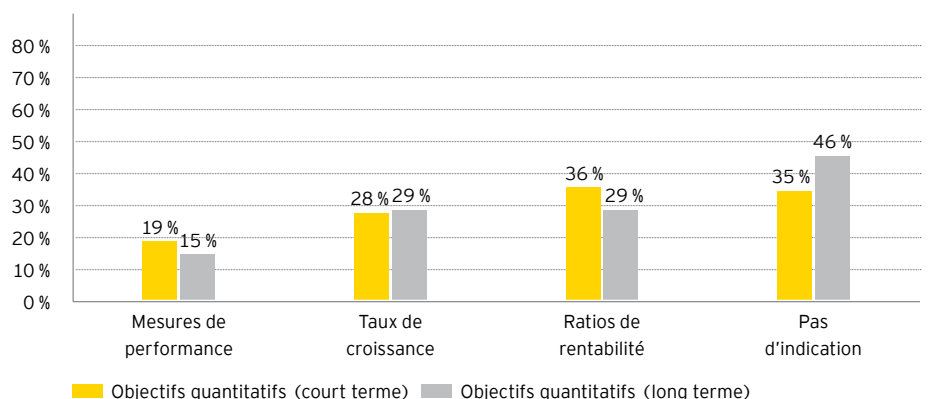


Illustration 9 : bases de détermination des objectifs quantitatifs



La majorité des entreprises familiales européennes interrogées utilisent les indicateurs de rentabilité dans le cadre de la fixation des objectifs à court terme pour le suivi de leurs managers extérieurs. Dans le domaine des objectifs à long terme, les

taux de croissance sont, avec les ratios de rentabilité, les critères les plus fréquents. L'illustration 9 montre la part respective des types d'objectifs quantitatifs à court et long terme utilisés dans les entreprises familiales européennes de l'échantillon.

Principaux enseignements

Concernant le suivi et le contrôle des managers extérieurs, la famille des propriétaires joue un grand rôle dans les entreprises familiales européennes interrogées. Les instruments utilisés comprennent la fixation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs avec les managers extérieurs. Cependant, les objectifs spécifiques aux entreprises familiales sont considérés comme d'importance moyenne par les entreprises interrogées.

Conseils

- ▶ Malgré les relations spéciales qui existent entre les propriétaires et les managers dans les entreprises familiales, une bonne gouvernance d'entreprise devrait être appliquée de façon cohérente également pour le suivi et le contrôle des managers.
- ▶ De plus, une importance accrue devrait être attribuée aux objectifs spécifiques aux entreprises familiales, afin de renforcer l'esprit particulier de l'entreprise familiale et de l'utiliser comme un avantage concurrentiel.

Expérience de la pratique de conseil

Sur le conseil consultatif comme médiateur

De nombreuses entreprises familiales ont désormais mis en place un conseil consultatif comme organe de conseil et de contrôle. En Allemagne, plus de la moitié (54 %) des grandes entreprises (> 1000 employés) ont mis en place un tel conseil consultatif. Ces organes se différencient énormément d'une entreprise à l'autre, en particulier selon qu'ils sont « opérationnels » ou non, car il n'existe pas de réglementation légale spécifique à ce sujet. Si certaines familles délèguent d'importantes responsabilités et des pouvoirs de décision élargis au conseil consultatif et confèrent de cette manière un réel pouvoir au président, nombreuses sont celles qui renoncent volontairement à une telle mesure. Dans ce cas, le conseil consultatif a éventuellement une fonction d'accompagnement ou d'intervention lors de situations d'urgence (p. ex. en cas de disparition de l'entrepreneur familial). Si le conseil consultatif a des compétences, un rôle très important lui revient, et notamment à son président, en matière de suivi et de contrôle. De nombreux (bons) présidents de conseils consultatifs jouent alors le rôle de très importants « médiateurs » entre les associés de la famille et le management extérieur.



6

L'unité de l'entreprise, de la famille et de la propriété différencie les entreprises familiales des autres entreprises et les rend très particulières. Comme le montrent les résultats de cette étude, la famille voit dans l'entreprise davantage qu'une participation financière, elle lui est attachée par des liens émotionnels, elle s'identifie à l'entreprise et voudrait la conserver pour les générations futures. Le souhait de maintenir, outre la fortune financière, l'entreprise à long terme dans la famille imprègne l'esprit particulier de l'entreprise familiale. L'orientation à long terme, une collaboration de confiance, un comportement dynamique, un environnement favorisant l'esprit d'entreprise ainsi que la grande importance de la durabilité et de la responsabilité sociale sont autant d'aspects positifs qui caractérisent les entreprises familiales.

Pour préserver ces atouts et éviter les aspects négatifs comme le népotisme ou le paternalisme, la mise en place systématique d'une bonne gouvernance d'entreprise et le recours à des instruments appropriés de gouvernance familiale sont importants pour renforcer l'unité de la famille, mais aussi pour la collaboration avec les managers extérieurs. Ainsi, la mise en œuvre d'une gouvernance d'entreprise familiale adaptée à l'entreprise est essentielle pour attirer et conserver les managers extérieurs.

Pour les entreprises familiales, il est primordial d'avoir les managers extérieurs appropriés, afin de maîtriser les défis internes et externes auxquelles elles sont confrontées et assurer ainsi le succès et la continuité de l'entreprise sur le long terme – en particulier en cas de taille et de complexité croissantes et également lorsqu'aucun membre de la famille n'est envisagé pour occuper un poste stratégique vacant. Pour mener à bien ces tâches, le manager extérieur doit non seulement disposer des compétences professionnelles nécessaires, mais il faut aussi qu'une compatibilité émotionnelle existe entre lui-même, la famille et l'entreprise.

Afin d'attirer les bons managers extérieurs dans l'entreprise familiale, il est recommandé de mettre à profit les aspects positifs de l'esprit particulier propre à l'entreprise familiale et de les faire connaître à l'extérieur au travers de l'image de l'employeur. De plus, la gestion d'un pool des talents, internes comme externes, peut être indiquée.

21 Cf. Caldwell et Karri, 2005 ; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell et Craig, 2008.

22 Cf. Davis, Schoorman et Donaldson, 1997 ; Zahra et al., 2008.

23 Cf. Henssen, Voordeckers, Lambrechts et Koiranen, 2014 ; Hernandez, 2012.

Constatations et recommandations d'action

Il est recommandé d'identifier et d'observer à l'avance les candidats et de leur offrir la possibilité de se préparer à un poste stratégique au sein de l'entreprise familiale. Cela permet de réduire le risque d'un manque de compatibilité émotionnelle et culturelle entre le manager extérieur, la famille et l'entreprise.

Si un poste stratégique a pu être pourvu par un manager extérieur à la famille, il convient de retenir celui-ci à long terme dans l'entreprise. Les résultats de l'étude montrent que, dans cette optique, ce sont essentiellement les possibilités d'organisation et de développement qui comptent et que les incitations non monétaires jouent un rôle décisif. Les incitations monétaires ne sont cependant pas à négliger et devraient être conformes au marché pour offrir la reconnaissance adéquate au manager extérieur. Par ailleurs, une participation à l'entreprise, sous une forme directe ou indirecte, est envisageable pour maintenir le manager dans l'entreprise.

Les caractéristiques souhaitables pour le manager extérieur qui ont été identifiées dans l'étude sont conformes au concept dit de « stewardship ». Les « stewards » s'identifient aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise et sont orientés sur le long terme. Leur motivation est basée, non sur des incitations monétaires, mais sur le fait de se réaliser soi-même et de rendre quelque chose à

la communauté. La culture particulière de l'entreprise familiale peut être associée à ce concept.²¹ Ainsi, les importantes possibilités d'organisation et de développement, dans le cadre de l'environnement entrepreneurial qui règne dans l'entreprise familiale, encouragent un tel comportement.²² Etant donné que le manager extérieur apparaît dans l'entreprise comme un entrepreneur, qu'il s'engage sans vraiment tenir compte de l'équilibre entre sa vie privée et professionnelle, et qu'il a une profonde connaissance et une grande influence sur l'entreprise, il agira vraisemblablement comme s'il s'agissait de sa propre entreprise. Ce phénomène est décrit dans la littérature comme la « propriété psychologique » et constitue un important facteur favorisant le comportement de « steward ».²³ Ainsi, les résultats de l'étude montrent que les entreprises familiales cherchent, pour occuper les postes stratégiques, à recruter et retenir à long terme des personnes qui se comportent comme des « stewards ». L'esprit particulier de l'entreprise familiale crée pour ce faire un cadre approprié avec une gouvernance d'entreprise familiale adéquate.

L'illustration 10 résume une nouvelle fois les résultats de l'étude à l'aide d'un modèle.

Illustration 10 : esprit de l'entreprise familiale – attirer et retenir les managers extérieurs – comportement de « steward »







Table des illustrations

Illustration 1 : part de la rémunération variable à long terme	35
Illustration 2 : avantages en comparaison entre les pays	36
Illustration 3 : possibilités de participation – moyenne internationale	37
Illustration 4 : possibilités de participation – comparaison entre les pays	37
Illustration 5 : fixation des objectifs avec les organes de contrôle et de suivi	43
Illustration 6 : fixation des objectifs avec les organes de contrôle et de suivi – comparaison entre les pays	43
Illustration 7 : parts des objectifs quantitatifs et qualitatifs	44
Illustration 8 : objectifs spécifiques aux entreprises familiales	45
Illustration 9 : bases de détermination des objectifs quantitatifs	45
Illustration 10 : esprit de l'entreprise familiale – attirer et retenir les managers extérieurs – comportement de « steward »	49

Bibliographie

Achleitner, A. K., Rapp, M. S., Schaller, P. et Wolff, M. (2010). Selected Aspects of Executive Remuneration in Listed Firms : Family vs. Non-Family Firms (aspects sélectionnés de la rémunération du directoire dans les entreprises cotées : entreprises familiales et non familiales). *Zeitschrift für Corporate Governance* (3).

Berrone, P., Cruz, C. et Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Bjornberg, A. (2015). Euro health consumer index. *Health Consumer Powerhouse*.

Bundeszentrale für politische Bildung (2016). Gesundheitspolitik. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/gesundheitspolitik/>, consulté le 10.03.2016.

Caldwell, C. et Karri, R. (2005). Organizational Governance and Ethical Systems : A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 249-259.

Commission européenne, 2011. Livre vert « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE » http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_fr.pdf.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. et Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi : 10.2307/259223.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. et Castro, J. D. (2011). The Bind that Ties : Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. et Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms : Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F. et Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy-stewardship behavior relationship in family firms : The mediating role of psychological ownership. *Journal of family business strategy*, 5(3), 312-322. doi : 10.1016/j.jfbs.2014.01.012.

Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.

IfM Bonn (2012). Die grössten Familienunternehmen in Deutschland. BDI e. V. (Hrsg.), Berlin.

Koeberle-Schmid, A., Witt, P. et Fahrion, H.-J. (2010). Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. *Family Business Governance : erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (pp. 24-41). Berlin : E. Schmidt.

Mandl, I. (2008). *Final Report Overview of Family Business Relevant Issues*. Vienne.

Molly, V., Laveren, E. et Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.

Siebels, J.-F. et Knyphausen-Aufsess, D. Z. (2012). A Review of Theory in Family Business Research : The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.

Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of family business strategy*, 5(2), 138-155. doi : 10.1016/j.jfbs.2014.02.001.

Universität de Saint-Gall, C. f. F. B. (2015). Global Family Business Index, <http://familybusinessindex.com>.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. et Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility : The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 32(6), 1035-1054.

Zellweger, T., Sieger, P. et Englisch, P. (2016). Coming home or breaking free ? Reloaded – Career choice intentions of the next generation in family businesses : Université de Saint-Gall.

Vos interlocuteurs



Peter Englisch

Lead Partner, Global and EMEIA
Family Business

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Wittekindstr. 1a, 45131 Essen

peter.englisch@de.ey.com



Jens Massmann

Managing Partner Performance & Reward,
Allemagne, Suisse, Autriche et EMEIA

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mergenthalerallee 3-5, 65760 Eschborn

jens.massmann@de.ey.com



Marion Festing

Professeure de gestion du personnel et
de leadership interculturel, rectrice du
campus de Berlin d'ESCP Europe

ESCP Europe
Heubnerweg 8-10, 14059 Berlin

mfesting@escpeurope.eu



Katharina Harsch

Collaboratrice scientifique et doctorante
à la chaire de gestion du personnel et de
leadership interculturel

ESCP Europe
Heubnerweg 8-10, 14059 Berlin

kharsch@escpeurope.eu



Andreas von Specht

Fondateur et partner

AvS – International Trusted Advisors
Untermainkai 31, 60329 Francfort

a.specht@avs-advisors.com



Christian Bühring-Uhle

Partner

AvS – International Trusted Advisors
Untermainkai 31, 60329 Francfort

c.buehring-uhle@avs-advisors.com



Direction de projet

Johannes Rettig
Business Development Leader, Global and EMEIA
Family Business Center of Excellence

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Wittekindstr. 1a
45131 Essen

Impressum

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mergenthalerallee 3-5
65760 Eschborn

Photos

iStockphoto LP. (istockphoto.com)

Design

Medienmassiv, Stuttgart (medienmassiv.com)

L'organisation internationale EY en bref

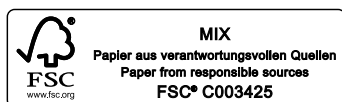
L'organisation internationale EY est l'un des leaders en audit, conseil fiscal, conseil en transactions et conseil en gestion. Nous utilisons notre expérience, nos connaissances et nos services afin de renforcer la confiance dans les marchés financiers et les économies à travers le monde. Nous disposons pour cela des meilleurs atouts, avec des collaborateurs ayant une excellente formation, des équipes solides, des prestations remarquables et un service clientèle exemplaire. Nous avons pour objectif de faire progresser de manière décisive les choses pour nos collaborateurs, nos mandants et la société dans laquelle nous vivons. Telle est notre ambition à l'échelle mondiale : « Building a better working world ».

L'organisation mondiale EY désigne les sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited (EYG). Chacune des sociétés membres d'EYG est une entité juridique distincte et indépendante, et ne peut être tenue responsable des actes ou omissions des autres entités. EY Global Limited, société à responsabilité limitée selon le droit britannique, ne fournit pas de prestations aux clients. Vous trouverez de plus amples informations sur notre site Internet www.ey.com.

En Allemagne, EY est présente sur 21 sites. Dans la présente publication, le nom « EY » et « nous » se rapportent à toutes les entreprises membres allemandes d'Ernst & Young Global Limited.

© 2016 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All rights reserved.

GSA Agency
SKN 1609-101
ED None



EY s'efforce de protéger l'environnement. Cette publication présente un bilan CO₂ neutre et a été imprimée sur du papier certifié FSC® qui contient 60 % de fibres recyclées.

La présente publication est conçue exclusivement à titre d'information générale sans engagement. Elle ne saurait remplacer une recherche détaillée, un conseil dispensé par des professionnels ou tout autre renseignement. Bien qu'elle ait été élaborée avec le plus grand soin, aucune garantie ne peut être fournie quant à l'exactitude, l'exhaustivité et/ou l'actualité de son contenu. Elle ne peut notamment tenir compte des circonstances spécifiques à chaque cas particulier. Le lecteur est dès lors entièrement responsable de son utilisation. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft et/ou les autres entreprises membres de l'organisation mondiale EY déclinent toute responsabilité. Pour toute question spécifique, le recours à un conseiller compétent est vivement recommandé.

www.de.ey.com