

# Les entreprises familiales peuvent-elles devenir des startups comme les autres ?

*En France, le modèle de l'entreprise familiale a encore du succès. Représentant une large part du tissu entrepreneurial français, ces entreprises sont également vouées à être transmises aux générations futures qui souhaitent, quant à elles, innover. Alors, transformer une affaire familiale en startup, c'est possible ?*

Temps de lecture : minute

---

28 mai 2019

Pour répondre à ces questions, Maddyness a rencontré Myriam Lyagoubi, professeure de finance et intervenante au sein du Mastère Spécialisé<sup>®</sup> Entrepreneuriat & Management de l'Innovation d'emlyon business school. Pour elle, les entreprises familiales, de par leur modèle et leur culture, représentent un vaste terrain de jeu pour l'entrepreneuriat, une idée qui peut sembler radicalement opposée à l'opinion générale (qui n'a jamais imaginé une affaire de famille comme une organisation dont les règles sont immuables ?).

## " Affectio familiae " et " affectio societatis "

Tout d'abord, qu'est-ce, précisément, une affaire de famille ? Une affaire de famille, c'est juridiquement et symboliquement bien plus qu'un business dans lequel seraient engagés plusieurs membres d'une même famille. Cela va plus loin que la simple image de la boucherie du coin de la rue tenue par la famille Michu depuis 4 générations. Si la réalité de ce type d'entreprises reste hétérogène et fait encore couler beaucoup d'encre, Myriam Lyagoubi propose une définition basée sur 3 critères.

Tout d'abord, une entreprise familiale est définie par essence grâce au lien et aux interactions entre deux concepts : " affectio familiae " et " affectio societatis ". Quesako ? C'est le rapprochement entre le monde de l'entreprise et l'entreprise familiale.

Une entreprise familiale ne peut se faire appeler comme telle si le pouvoir et le contrôle du patrimoine n'est pas détenu de manière significative par des membres de la famille. Tout ou une partie de la direction opérationnelle et managériale de l'entreprise est donc entre les mains de la même famille.

Enfin, le critère générationnel : il faut qu'il y ait eu au moins une transmission ou une intention de transmettre par un ou plusieurs membres de la famille depuis la création de l'entreprise.

Ce qui a été constaté par plusieurs recherches scientifiques, c'est que la famille, à la différence d'un actionnaire lambda qui peut faire des placements diversifiés, investit la plupart de son patrimoine financier mais aussi symbolique dans l'entreprise. Ce constat augmente considérablement les enjeux en cas de risque porté directement sur le bien familial et renforce l'importance de chaque prise de décision. Néanmoins, les entreprises familiales seraient en moyenne plus performantes que les entreprises non-familiales : selon une étude PWC de 2017, 83% ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de manière globale, contre 64% pour des entreprises non-familiales, et 71% des affaires de familles activent de manière plus rapide et plus fluide leur prise de décision.

## Une culture éloignée du monde entrepreneurial ?

Mais les affaires de famille se singularisent certainement par l'importance de la culture et des valeurs familiales. En effet, chaque family business

possède son propre *story telling*, son propre roman culturel. Selon Myriam Lyagoubi, " *une famille est un ensemble de valeurs et une histoire, et il faut véhiculer cette histoire. Et la proximité avec la famille et ses valeurs transparaissent dans les actions prises par l'entreprise. Toutes les politiques RSE seraient de ce fait plus fortes dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales.* " Des exemples perçus lors de la crise de 2008, lorsque les entreprises familiales ont mis plus de temps que les autres à mettre en place leurs licenciements. Souvent précurseuses en matière de RSE, ces sociétés font donc preuve d'un attachement important à leurs salariés, mais aussi d'un ancrage territorial fort. En effet, c'est souvent la mise en avant d'un savoir-faire territorial qui est porté par les affaires de famille, fières des régions desquelles elles sont issues. De plus, la durée de vie de ces entreprises est de l'ordre de plusieurs générations, ce qui favorise un capital patient grâce à une vision d'investissement sur le long terme.

Autant de valeurs qui semblent assez opposées au monde entrepreneurial, plutôt régi par les lois de la globalisation : peu d'ancrage territorial en faveur d'un ancrage numérique, des investissements déployés à courte échelle, et souvent l'absence d'héritage culturel fort. Alors, quelle place pour l'entrepreneuriat dans ces machines qui semblent n'avoir besoin de rien ni de personne pour fonctionner ?

## Entrepreneuriat et transmission

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les affaires de familles sont pourtant bel et bien des terrains propices à l'entrepreneuriat. Déjà, comme le rappelle Myriam Lyagoubi, de par leur origine : " *Il ne faut pas oublier qu'il y a une histoire de l'innovation dans chaque entreprise familiale : un fondateur ou une fondatrice qui a disrupté un marché à une certaine époque. Il y a donc bien un héritage de l'innovation dans ces sociétés.* "

De plus, la professeure explique que l'innovation est assurée par la transmission : *“L'innovation et l'entrepreneuriat sont ancrés dans l'entreprise familiale. Dans le cadre de la transmission familiale, comme pour une reprise d'une entreprise non familiale, il y a la nécessité de formaliser le plan de transmission ainsi qu'un nouveau business model. Dans chaque entreprise familiale, il existe une charte de valeurs à respecter. Cette charte doit être discutée de manière intergénérationnelle et les valeurs doivent changer. En effet, deux à trois fois par génération, il faut réétudier ces chartes de valeurs, car arrivent de nouvelles générations, qui ont de nouvelles attentes. Cet examen de valeurs permet donc une ouverture sur de nouvelles visions dédiées à l'entreprise.”* Le moment de la transmission d'une génération à une autre s'avère alors propice à l'instauration d'une nouvelle vision et d'une approche plus innovante.

Innover au sein d'une entreprise familiale, un projet de vie comme un autre

Pour réussir à innover au sein d'une entreprise familiale, la professeure Myriam Lyagoubi évoque quelques points d'alertes - finalement assez peu différents que lors de la création d'une startup ou la reprise d'une entreprise dite classique. Pour elle, il faut bien définir quel est son projet de vie personnel ainsi que son projet d'entreprise. Ces désirs doivent être clairement définis en amont de la démarche, parce qu'une fois lancé, c'est “toute l'histoire de la famille” qu'il faut reprendre à bras le corps. De plus, avant de s'engager dans la reprise de la société, il faut bien formaliser le plan de reprise de cette dernière ! Là, on peut s'appuyer sur les processus utilisés pour une entreprise classique : effectuer des diagnostics externe et interne, construire un business plan de reprise, identifier les objectifs financiers, etc...

Dans un troisième temps, il faut envisager de manière opérationnelle la succession : c'est à dire, se demander pendant combien de temps on a

besoin d'être accompagné, comment et surtout, par qui. Enfin, *last but not least*, il faut se demander quelles sont les attentes portées par la famille. Cette question est très importante en fonction de la taille de l'entreprise. Est-ce que l'entreprise a pour objectif d'employer tous les membres de la famille et si oui, comment ? Voilà des premières interrogations à avoir en tête lorsque l'on commence à envisager la reprise d'une affaire de famille, et ce en souhaitant innover.

Et Myriam Lyagoubi de rappeler de l'avantage majeur à innover dans une entreprise familiale : " *Si tout le monde adhère à la nouvelle vision d'entreprise, on bénéficie alors d'un triple soutien : financier, actionnarial et affectif. Ce qui n'existe nulle part ailleurs.* "

*Maddyness, partenaire média d'emlyon business school*

---

Article écrit par Maddyness, avec l'emlyon business school