

Entreprises familiales : pourquoi formaliser une raison d'être ?

Par Marie-Laure Meunier

Novembre 2019

L'article 169 de la Loi PACTE invite les entreprises à repenser leur place dans la société et à témoigner du sens profond qu'elles donnent à leur activité à travers l'expression d'une « raison d'être ». Pour les entreprises familiales comme pour les autres, formaliser sa raison d'être est un exercice salutaire.

Les entreprises à actionnariat familial, souvent précurseurs en matière de RSE, notamment au regard de leur contribution sociétale, n'ont pas attendu la loi PACTE pour inscrire leur développement dans une vision d'entreprise responsable et pérenne intégrant les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité.

L'histoire familiale et les valeurs qui constituent leur ADN témoignent souvent d'un engagement profond centré sur le développement du capital humain, la préservation de l'environnement et une empreinte positive sur la société. Mais celui-ci reste largement méconnu au-delà de leur sphère de proximité.

Beaucoup d'entreprises familiales s'interrogent aujourd'hui sur l'intérêt de formaliser et d'afficher une raison d'être au sens de l'article 1835 du Code Civil modifié par la loi PACTE : « *Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* ».

Pourquoi donc devraient-elles se livrer à cet exercice ?

En premier lieu parce que les entreprises familiales, caractérisées par leur discrétion, sont comme les autres confrontées à la nécessité de donner des gages à leurs parties prenantes de leur contribution au bien commun, ou tout au moins de leur prise en compte de l'intérêt général.

En France, la récente crise sanitaire du lait infantile contaminé, qui a porté malgré elle une entreprise familiale sur le devant de la scène médiatique, démontre l'intérêt d'un travail de fond en amont permettant de lever les suspicions a priori sur la façon dont l'entreprise conçoit l'exercice de son activité.

La formalisation de la raison d'être, à la fois promesse mobilisatrice et affirmation d'une responsabilité envers la société, est un exercice salutaire qui permet d'asseoir la réputation d'une entreprise familiale sur des valeurs reconnues et des engagements précis envers le marché.

Le fil rouge indispensable

L'autre argument majeur en faveur de l'expression par les entreprises familiales de leur raison d'être est que celle-ci représente la boussole, le fil rouge indispensable pour guider les générations successives dans le respect des valeurs fondatrices de l'entreprise.

La raison d'être stimule l'*affectio familiae*, ce ciment de la gouvernance familiale, en tant que vecteur de cohésion et de confiance entre générations.

Elle contribue à fédérer les actionnaires familiaux autour d'une vision, d'une ambition et de valeurs communes.

Plus particulièrement au moment de la transmission, passage à haut risque qui peut attiser les ambitions et cristalliser les frustrations, elle favorise l'articulation de l'*affectio familiae* avec l'*affectio societatis*.

Elle sert de langage commun entre les membres de la famille, les administrateurs et les dirigeants. Elle fait ainsi le lien entre le projet familial, le projet économique et le projet sociétal pour mieux les conjuguer.

Contrairement à certaines idées reçues, la raison d'être n'est ni une *baseline* commerciale, ni un slogan publicitaire, ni une promesse destinée à faire rêver.

La raison d'être exprime le sens profond que l'entreprise donne à son activité et la manière dont elle définit son utilité sur le marché (offre de biens et services), mais aussi son utilité sociale et sociétale : les besoins fondamentaux auxquels elle répond, la vision du futur à laquelle elle souhaite contribuer...

Intelligence collective

Définir et exprimer une raison d'être d'entreprise est un acte engageant qui oriente et éclaire les choix stratégiques, aide à discerner les opportunités des risques, stimule la réflexion sur le long terme.

La démarche nécessite de mettre en route un processus spécifique en intelligence collective, associant en premier lieu les diverses générations de la famille qui auront à cœur d'assurer la cohérence entre l'intention d'origine des fondateurs et la vision de l'avenir de la génération au pouvoir.

Dans un deuxième temps, elle associera les dirigeants, salariés, clients et partenaires dont la contribution est souhaitable, l'adhésion indispensable.

Une fois ce travail réalisé en bonne intelligence collective, faut-il pour autant inscrire la raison d'être dans les statuts pour donner encore plus de poids à cet acte de construction ?

Il revient aux actionnaires et au Conseil d'administration d'en faire le choix, s'ils le jugent opportun, en étant bien conscients de la nécessité pour les dirigeants d'assurer la cohérence entre les déclarations d'intention et les actes.

Indépendamment de toute formalisation dans les statuts, se donner les moyens d'agir en conformité avec des engagements clairement formulés et communiqués témoigne en soi d'une démarche courageuse et structurante qui permet d'asseoir la gouvernance familiale sur un socle solide et pérenne.

Nos accompagnements en la matière intègrent les spécificités du contexte et de la culture familiale, des relations intergénérationnelles, tout en veillant à assurer une articulation vertueuse entre gouvernance familiale et gouvernance de l'entreprise.

Marie-laure.meunier@associes-gouvernance.com

Tél. : +33 6 72 86 43 22