



LE POINT DE VUE DE BERNARD CORNEAU

La renaissance du capitalisme familial

En ces temps d'incertitude des marchés financiers, chacun s'interroge sur la solidité et les performances des grandes sociétés cotées. On parle beaucoup des fonds souverains, ces nouveaux capitalistes issus des pays riches en matières premières. Une autre évolution est en marche. En effet, pas un jour ne passe sans que l'un des nouveaux « tycoons » qui se sont forgé un empire familial à coup de dizaines de milliards ne fasse la une des médias : Lakshmi Mittal, Carlos Slim, Ratan Tata, Li Ka-shing, Oleg Deripaska... eux aussi issus de pays en phase d'enrichissement rapide. Sommes-nous en train d'assister au retour en force du capitalisme familial ? Rappelons que les entreprises familiales sont à l'origine du capitalisme et que, au début du siècle dernier, la moitié des plus grandes entreprises cotées à New York étaient sous contrôle familial. Puis ce pourcentage n'a cessé de décliner pour tomber à 20 % dans les années 1980. L'ère du capitalisme anonyme et des sociétés détenues par des petits porteurs et des fonds de pension avait pris le relais. Aujourd'hui on assiste à un regain du capitalisme familial.

Cette renaissance est due à une triple rupture :

- une rupture liée à l'innovation, qui a facilité la création de sociétés dans les nouvelles technologies de l'information. Jamais dans l'histoire on n'avait assisté à une telle éclosion de jeunes pousses, et à une telle rapidité de création de valeur ;

- une rupture due aux LBO, qui ont permis aux managers de devenir patrons de leur société. La gestion des entreprises y a gagné

en performance et profitabilité ; – une rupture générationnelle, enfin, qui a favorisé l'arrivée d'héritiers jeunes et bien formés souhaitant avidement faire leurs preuves à la tête d'entreprises familiales. Remarquons en parallèle la relative désaffection des cadres pour les cursus dorés offerts par les multinationales. Les

Nous entrons dans une nouvelle période marquée par le retour des entrepreneurs, grands ou petits.

nombreux restructurations et changements de stratégie ont conduit à en relativiser l'attrait. Quitte à prendre des risques, autant les prendre pour son propre compte et créer infiniment plus de valeur que dans n'importe quel poste de salarié.

Quel est l'impact de cette renaissance sur la performance des entreprises ? Les équipes de recherche de Credit Suisse Private Banking à Zurich ont mené l'enquête et ont, conjointement à l'Insead, examiné de manière scientifique un échantillon d'entreprises sous forte influence familiale, en le comparant à un échantillon d'entreprises anonymes d'une valeur supérieure à 1 milliard de dollars. Le constat est sans appel : les entreprises familiales surclassent les autres dans tous les secteurs d'activité. Selon l'étude, trois facteurs concourent à cette meilleure performance : un management axé sur le long terme, une meilleure adéquation entre les intérêts de la direction et ceux des actionnaires, et une concen-

tration sur les métiers de base.

L'orientation sur le long terme est illustrée par l'exemple de Toyota, entreprise familiale, qui a su miser dès la fin des années 1980 sur la technologie des moteurs hybrides, même si la première voiture hybride, la Prius, n'a été lancée qu'en 1997. Toyota a pris une avance considérable sur l'ensemble de ses concurrents, tel GM qui n'a pas eu la possibilité de faire ces choix.

Dans une entreprise familiale, le management de la société est surveillé de près, parce que chaque décision, bonne ou mauvaise, se traduit directement dans l'enrichissement ou l'appauvrissement de la famille. Contrairement aux entreprises dominées par le management, où les objectifs sont dilués et les prises de décision éclatées en plusieurs pôles de pouvoir.

La focalisation sur le métier de base peut s'illustrer de multiples façons. Daimler-Benz a appliqué dans les années 1990 une stratégie de diversification dans le secteur de l'aéronautique et de la défense, puis dans le milieu de gamme automobile, alors que la famille Quandt, actionnaire de BMW, s'est opposée à une diversification. La performance des entreprises focalisées est sans comparaison avec les autres.

Autre caractéristique des entreprises familiales : elles sont plus jeunes, plus petites et plus rentables. La jeunesse s'explique par le renouvellement de ces entreprises. La plus petite taille provient de la volonté de rester concentré sur un petit nombre de métiers. Quant à la rentabilité, l'explication vient du fait que les salaires moyens versés sont plus

bas dans les entreprises familiales, en contrepartie d'une forte valorisation du travail et de la loyauté. La forte personnalité des « tycoons » est aussi un facteur de fidélisation.

Il existe une forte similitude entre le mode de gestion des entreprises par des actionnaires personnes physiques et par des gérants de fonds de capital privé : ceux-ci appliquent la même stratégie de recentrage sur le cœur de métier, se concentrent sur le long terme, à l'abri du regard à court terme des marchés boursiers, et contrôlent de près l'application de la stratégie. Le management dirige l'entreprise comme s'il s'agissait de la sienne dans une démarche d'excellence où tous vont dans le même sens.

Le capitalisme a connu trois phases dans son histoire récente : une première, qui va de 1950 à 1980, a conduit à la conquête d'avantages pour les salariés des grandes sociétés. Une deuxième, de 1980 à 2000, a favorisé les actionnaires, qui se sont octroyé une grande part de la création de valeur. Nous entrons dans une nouvelle période, marquée par le retour des entrepreneurs, grands ou petits. Ce type de capitalisme revenu aux entrepreneurs humanise et vivifie l'espoir d'une nouvelle économie d'entreprise et de création de richesse à long terme. L'entreprise familiale est aussi une ouverture sur la passion, l'engagement, sur le fait de se serrer les coudes, et de faire des choix à long terme qui impliquent la politique de l'entreprise et le maintien de ses forces vives.

BERNARD CORNEAU est directeur banque privée au sein du Credit Suisse France.