

## FAMILY BUSINESS NETWORK



*Entretien avec Caroline Mathieu,  
Déléguée Générale, FBN France*



**L**e FBN (Family Business Network) est une fédération d'associations, née il y a 30 ans et présente dans le monde entier. Sa mission consiste à accompagner les dirigeants, futurs dirigeants (familiaux ou non) et actionnaires d'entreprises familiales dans la pérennisation de leur entreprise. Le Family Business Network se veut avant tout un lieu privilégié de dialogue et d'échanges de bonnes pratiques entre dirigeants, nouvelles générations et actionnaires centrés sur les sujets humains liés à l'entreprise familiale : la structuration de la gouvernance familiale, le dialogue intergénérationnel, l'intégration, le rôle, le positionnement et la responsabilité des nouvelles générations...

Le FBN est le premier réseau regroupant des dirigeants, actionnaires et membres familiaux d'entreprises dans le monde. « Le réseau s'est développé d'abord en Europe puis a essaimé sur tous les continents. Aujourd'hui, il est présent dans 45 pays et regroupe 65 nationalités. Au total, le réseau compte 12.000 membres (actionnaires, dirigeants opérationnels ou non, d'une entreprise familiale) qui, tous ensemble, souhaitent échanger sur les bonnes pratiques, partager des expériences au service du développement et de la pérennité de l'entreprise familiale », commente Caroline Mathieu, Déléguée Générale du FBN France.

« L'entreprise familiale est le modèle d'entreprise le plus répandu au monde. En France, 83% des entreprises sont à capital familial. Les entreprises adhérentes du FBN France représentent 4% du PIB et 330.000 emplois. Ce modèle comporte un certain nombre de spécificités qui nécessitent de mettre en place de manière anticipée une gouvernance adaptée, une formation et une intégration des nouvelles générations pour que le cap de la transmission soit franchi sereinement. Notre réseau se consacre prioritairement aux problématiques humaines, bien plus qu'aux problématiques économiques, juridiques et fiscales... », poursuit notre interlocutrice.

Rejoindre la communauté du FBN représente un engagement très fort. « C'est à la fois le fait de s'engager au sein de la famille pour préparer l'avenir et le fait de préparer le monde de demain, un engagement à la fois humain, social, sociétal, éthique. Les nouvelles générations partagent ces valeurs fortes et souhaitent œuvrer ensemble pour dessiner l'entreprise familiale de demain en s'engageant dans des projets philanthropiques, de responsabilité sociale et environnementale au sein de l'entreprise familiale. Le réseau englobe toutes ces activités, avec une mission et des actions qui sont les mêmes dans tous les pays. En France, notre réseau organise une centaine de réunions par an : des

ateliers, des conférences avec des témoignages de dirigeants et d'actionnaires de sociétés familiales, des séminaires, des réunions qui favorisent les mises en relation et les échanges entre pairs pour préparer la transmission et faire en sorte qu'elle se déroule dans les meilleures conditions possibles », explique la Déléguée Générale.

Le FBN fédère 4.000 entreprises familiales à travers le monde. En France, le réseau compte 1.300 membres. « Les nouvelles générations représentent la moitié de ce réseau, aussi bien en France que dans le monde, car les jeunes générations ont envie de s'impliquer, de jouer un rôle dans l'entreprise, avant même d'être aux commandes. Ce rôle a de multiples facettes. Cela peut être un rôle au niveau du conseil d'administration, un rôle d'actionnaire responsable, un rôle opérationnel, un rôle de repreneur ... C'est un engagement fort qui passe par un certain nombre de valeurs que les jeunes ont également envie de transmettre à des générations futures ».

La France a pris beaucoup d'importance au sein du FBN ces 5 dernières années. « Notre réseau a triplé, notamment par le déploiement d'antennes régionales, avec un programme d'animation et de développement pour chacune des régions, ce qui a permis au réseau de devenir de plus en plus visible et de croître pour être au service des entreprises familiales installées dans les territoires. Aujourd'hui, le réseau est actif à Paris et dans 6 régions : la région Méditerranée, le Grand Ouest, l'Auvergne-Rhône-Alpes, le Grand Est, le Sud-Ouest, le Nord de la France et bien sûr Paris et sa région. Dans chacune de ces antennes, un délégué régional anime et développe le réseau et ses actions localement », explique Caroline Mathieu.

Le FBN a la volonté de pérenniser l'entreprise familiale. « Nous mettons en réseau les familles pour qu'elles partagent les bonnes pratiques et leurs expériences », souligne la Déléguée Générale.

Quant à la typologie des membres, ce sont essentiellement des ETI et des PME de taille significative, tous secteurs d'activités confondus. « Le capital des entreprises membres doit être majoritairement familial. Les entreprises cotées, ou des sociétés dont le capital a été ouvert, à un fonds par exemple, peuvent également être membres, car l'ouverture du capital sert parfois à financer la transmission. »

« Pour mieux faire connaître l'entreprise familiale, ses spécificités et ses atouts, nous avons créé un Comité d'études dédié et publions régulièrement des Cahiers. Le dernier est consacré à la transmission intrafamiliale de l'entreprise, avec deux volets : l'un tourné vers la génération qui va transmettre, l'autre vers la nouvelle génération qui s'apprête à recevoir », note Caroline Mathieu.

Le programme d'activités proposé par le FBN à ses adhérents est défini longtemps à l'avance. « Le réseau s'appuie sur un questionnaire adressé à ses adhérents pour connaître les sujets qui les intéressent. En fonction des résultats, nous bâtissons un programme de rendez-vous, ateliers, conférences et séminaires qui correspond aux besoins exprimés par les membres, au niveau local et au niveau national. Les thématiques combinent les sujets fondamentaux (comme la structuration de la gouvernance, la communication intergénérationnelle, la formation et l'intégration des nouvelles générations) et des sujets nouveaux (la RSE, la philanthropie, etc.) qui font aujourd'hui partie des valeurs pérennes des entreprises familiales », précise Caroline Mathieu.

« Notre réseau repose sur un code de conduite, le même pour tous les pays du monde. Les grands principes sont la bienveillance, la confiance et la confidentialité des échanges. La non sollicitation nous différencie des autres organismes qui peuvent organiser des réunions sur les mêmes sujets. Les membres acceptent ce code de conduite, de la même manière que tous les partenaires du FBN », souligne la Déléguée Générale.

Le FBN insiste sur les bénéfices des échanges entre pairs, non seulement au niveau local et national mais aussi au niveau international. « Implanté mondialement, notre réseau favorise les échanges. Parmi les bonnes pratiques diffusées au sein de notre réseau, citons la volonté et la nécessité d'ouverture : à la fois de la gouvernance (par exemple, à des administrateurs non familiaux) et du management (recrutement d'un dirigeant non familial). Cette volonté d'ouverture peut également passer par l'ouverture du capital, soit pour favoriser des projets de croissance, des acquisitions, soit pour financer la transmission. Une entrée en Bourse est une autre forme d'ouverture possible du capital... L'ouverture aux nouvelles générations est dans l'ADN-même d'une entreprise familiale qui s'inscrit dans le futur », rappelle Caroline Mathieu.

« Nous insistons sur la dimension internationale du FBN. Les rencontres entre les membres au niveau international permettent de diffuser encore plus rapidement les bonnes pratiques... Aujourd'hui, chaque membre du FBN a la possibilité de participer à tous les événements qui sont proposés, non seulement en France mais aussi à l'international. Notre agenda est désormais international car le terrain de jeu pour les nouvelles générations est mondial et les entreprises membres du réseau ont pour les deux tiers d'entre elles des activités internationales », conclut Caroline Mathieu.