

L'entreprise familiale, un modèle durable

Family Business Survey – France



Sommaire

Édito	2
Enseignements clés	4
Définition et caractéristiques des entreprises familiales	6
Gouvernance, stratégie et succession	12
Une gouvernance spécifique	13
Stratégie	15
Succession des dirigeants	18
Les entreprises familiales demain	20
L'entreprise familiale, un atout pour traverser les crises	21
La trésorerie, un souci devenu permanent	24
L'attractivité et la gestion des talents	25
L'innovation et la R&D, leviers de compétitivité	26
L'international, relais de croissance	27
Les attentes vis-à-vis des pouvoirs publics	29
Remerciements	30
Glossaire	32

Édito



Partout dans le monde, PwC est engagé auprès des entreprises familiales depuis de nombreuses années. Pour la première fois, PwC réalise un focus France de son étude mondiale, la Family Business Survey, pour cerner les spécificités des entreprises familiales françaises, comprendre comment elles ont résisté à la crise récente et identifier leurs principaux enjeux.

Les enseignements statistiques ont été approfondis par des entretiens avec quarante dirigeants d'entreprises familiales de taille significative qui ont accepté avec enthousiasme de partager leur passion d'entrepreneur. La synthèse des enseignements a été élaborée en collaboration étroite avec le Family Business Network France qui connaît et représente les entreprises familiales et avec le soutien du syndicat ASMEP-ETI (cf. glossaire).

L'histoire familiale, la pérennité de l'entreprise et sa transmission aux générations futures, sont les éléments qui différencient ces entreprises des autres. Face à l'échéance de la succession, elles sont 58 % à souhaiter transmettre à la prochaine génération.

Le caractère familial de l'entreprise induit également un attachement profond et sincère des dirigeants aux hommes et aux femmes qui la font vivre et la font croître au quotidien. L'entreprise est dirigée en recherchant – en permanence – l'adhésion et l'implication des équipes. Le capital humain est le fondement de sa réussite.

Face aux crises, comme ce fut le cas entre 2008 et 2010, l'entreprise familiale obtient, auprès de ses collaborateurs, l'implication et la flexibilité qui lui permettent de trouver à des solutions acceptables et, auprès de l'actionnariat, l'agilité et la mobilisation financière nécessaires pour assurer sa pérennité. Aujourd'hui, ces entreprises prévoient de s'appuyer, pour croître et devenir leaders, sur deux principaux leviers : l'innovation et l'internationalisation.

Agiles, combatives et ambitieuses, les entreprises familiales incarnent sans doute le meilleur de l'entrepreneuriat. Leur gouvernance, leurs méthodes et leurs dirigeants leur permettent d'agir dans la durée. Elles n'ont pas à rougir face aux grandes entreprises françaises parfois soumises au court termisme des marchés. Elles méritent d'être encouragées, reconnues et accompagnées dans leur développement.

Souhaitons que l'innovation et l'internationalisation, leviers clés de leur croissance future, soient soutenus plus encore par les politiques gouvernementales. Gageons que celles-ci sauront aussi assurer la stabilité fiscale et réaliser la simplification de la législation sociale que les entreprises familiales appellent de leurs vœux.

Bernard Gainnier.

Associé, membre du Comité Exécutif de PwC France.

Enseignements clés



- Plus de 90 définitions de l'entreprise familiale coexistent en Europe, nous avons retenu pour cette étude celle de la Commission Européenne, à savoir les entreprises majoritairement contrôlées par une ou plusieurs familles dont l'un des membres est impliqué dans le management. Cette définition inclut les entreprises qui n'ont pas encore transmis à la seconde génération.
- L'entreprise familiale est une force vive de l'économie. Elle représente 83 % des entreprises en France* (dont trois quarts sont des TPE) et 60 % en Europe**. En outre, de nombreuses études démontrent que ces entreprises sont en général mieux gérées que les autres et obtiennent de meilleures performances.
- Au-delà des statistiques, l'entreprise familiale est d'abord l'aventure d'hommes et de femmes qui ont créé et développé une activité, généralement dans leur région d'origine. **Ainsi, l'entreprise familiale place le capital humain au cœur de l'entreprise et vise la pérennité des valeurs, en privilégiant la transmission de l'entreprise aux prochaines générations de la famille, c'est ce que déclarent 58 % des dirigeants interviewés.** Même s'il est à noter que 35 % des dirigeants n'ont pas encore choisi leur successeur.
- **La gouvernance des entreprises familiales est spécifique puisqu'il s'agit de prendre en compte à la fois les attentes et visions de la famille et celles de l'entreprise** (actionnaires et management). La composition des instances de gouvernance tient compte de cette dualité, ainsi pour **41 % des entreprises, le conseil d'administration comprend des administrateurs indépendants** qui sont souvent issus d'entreprises comparables ou de secteurs d'activité similaires, apportant ainsi un regard extérieur et des idées nouvelles.
- En termes de stratégie, une vision long terme et de prudence est de mise avec un retour sur investissements **compris entre 5 % et 15 %.**
- **67 % des dirigeants interrogés déclarent que le caractère familial a permis aux dirigeants des entreprises familiales de mieux traverser la crise récente.** Les raisons invoquées sont notamment : la solidarité (préserver le personnel à tout prix), la gestion prudente et l'anticipation (éviter les risques et les projets trop ambitieux) et l'absence de pression des actionnaires. La crise a démontré que l'entreprise familiale était capable de s'adapter rapidement et de réagir.
- **Le capital humain est un enjeu prioritaire,** notamment le recrutement de cadres qualifiés, bilingues anglais et mobiles pour aller développer l'entreprise à l'international. **52 % des dirigeants déclarent rencontrer des difficultés pour recruter des talents.**
- **L'international est le levier de la croissance future.** Beaucoup de dirigeants s'accordent à dire que les premières expériences d'internationalisation ont été longues et compliquées, mais **53 % d'entre eux confirment que la croissance à l'international est le défi essentiel** des 12 prochains mois. Il est tout aussi important de noter que pour **36 % des dirigeants la consolidation sur les marchés actuels est une priorité.**

*Monitor réalisé par le FBN International en 2008.

**Commission Européenne et IFFERA.

Définition et caractéristiques des entreprises familiales

Méthodologie

PwC mène tous les deux ans une enquête mondiale auprès des entreprises familiales – la Family Business Survey : Pour la première fois, un focus France a été réalisé en partenariat avec le FBN France et l'ASMEP-ETI.

Ainsi,

- de mai à août 2010, **1606 dirigeants (dont 86 français) ont été interrogés dans 35 pays** dans le cadre de l'étude mondiale,
- de septembre à décembre 2010, **40 dirigeants d'entreprises familiales françaises ont été rencontrés pour approfondir l'étude France.**

L'étude a été menée sur la base :

- d'un questionnaire quantitatif comprenant 43 questions,
- et d'un guide d'entretien abordant différents thèmes (l'histoire et la structure de l'entreprise, sa stratégie, sa gouvernance, ses enjeux...) pour la réalisation des entretiens approfondis.

La Family Business Survey France porte majoritairement sur les PME et ETI familiales françaises avec un chiffre d'affaires compris entre 10 m€ et 1,5 mrd€.

La restitution respecte l'anonymat des données transmises par les entreprises ayant participé à cette étude.

Définition de l'entreprise familiale retenue pour l'étude

Tant en France qu'en Europe, les entreprises familiales transcendent toutes les tailles d'entreprises (TPE, PME, ETI et groupes, cf. glossaire). En Europe, les entreprises familiales représentent plus de 60 % et 83 % en France (dont deux tiers sont des TPE).

Les nombreuses définitions de l'entreprise familiale en Europe varient selon que l'on choisisse comme critère : la propriété du capital (contrôle et droits de vote), l'implication de la famille dans le management ou l'exigence d'une première transmission dans la famille, à la génération suivante.

La définition de la Commission Européenne retenue pour la réalisation de l'étude privilégie l'intention de transmettre à la 2^e génération (voir glossaire).

*Sources : rapport 2009 du groupe d'expert de la Commission Européenne et IFERA

*”C'est avant tout une aventure, la possibilité de réaliser des choses passionnantes.
(...) Le rôle du dirigeant est de favoriser les évolutions pour pérenniser l'entreprise.”*

Antoine Raymond – A. Raymond

Comment les dirigeants définissent-ils l'entreprise familiale ?

Synonyme de passion et de fierté, l'entreprise familiale place le capital humain au cœur de ses valeurs et **visé sa pérennité en privilégiant la transmission de l'entreprise aux prochaines générations de la famille.**

Au-delà des statistiques, les dirigeants interrogés insistent **sur l'aventure d'hommes et de femmes qui ont créé une activité, généralement dans leur région d'origine, puis l'ont développée et internationalisée au fil des années et des générations.**

Le poids de l'histoire familiale

L'entreprise constitue un patrimoine personnel et familial pour ses dirigeants. L'histoire de l'entreprise et celle de la famille sont intimement liées, ce qui influence fortement l'action des dirigeants sur plusieurs dimensions :

- La valorisation de la dénomination sociale ou de la marque, parfois éponyme, ainsi que la préservation de son identité constituent des enjeux forts pour nombre des dirigeants. Conserver cet héritage, rester fidèle aux idées et valeurs du fondateur et éventuellement aux choix établis à la création, s'accompagne d'un sentiment de fierté et de la volonté d'effectuer des choix mûrement réfléchis.

- Lorsque plusieurs générations se sont succédées, le dirigeant se sent dépositaire d'un patrimoine et d'une culture entrepreneuriale familiale. Il se considère alors comme un relais responsable de la préservation et du développement de l'entreprise.
- Soucieux de transmettre et perpétuer l'entreprise, le dirigeant s'interroge constamment sur la manière de passer le relais ou s'inquiète d'une possible perte de contrôle.
- Lorsque l'entreprise existe depuis plusieurs générations, la famille a organisé la gouvernance : certains membres de la famille font partie de l'équipe de direction, d'autres sont uniquement présents au capital. Le dirigeant est donc, dans ce cas, rarement isolé ; ses décisions et ses responsabilités sont partagées.

La volonté de transmettre aux générations futures

L'élément distinctif entre les entreprises patrimoniales et les entreprises familiales tient compte de la volonté de ces dernières de transmettre aux générations futures d'une même famille.

58 %, des dirigeants d'entreprises familiales interrogés en France **ont l'intention de transmettre à la prochaine génération.** Les autres pensent soit à la vente à un investisseur privé (32 %), soit à la reprise par le management (16 %). Si l'on compare l'intention de transmettre avec le pourcentage d'entreprises réellement transmises à la génération suivante, l'écart est considérable puisque moins de 10 % des entreprises sont effectivement transmises (Rapport Mellerio, Transmission de l'entreprise familiale, Octobre 2009). Cette situation est unique en Europe et explique probablement le nombre relativement faible d'ETI familiales de taille significative en France.

"La famille, le regard des parents est important, ils restent l'âme de l'entreprise."

Maxime Holder – Boulangeries Paul

Il est intéressant de mettre en parallèle la vision des dirigeants français avec celle des dirigeants interrogés dans la Family Business Survey monde (1606 dirigeants dans 35 pays).

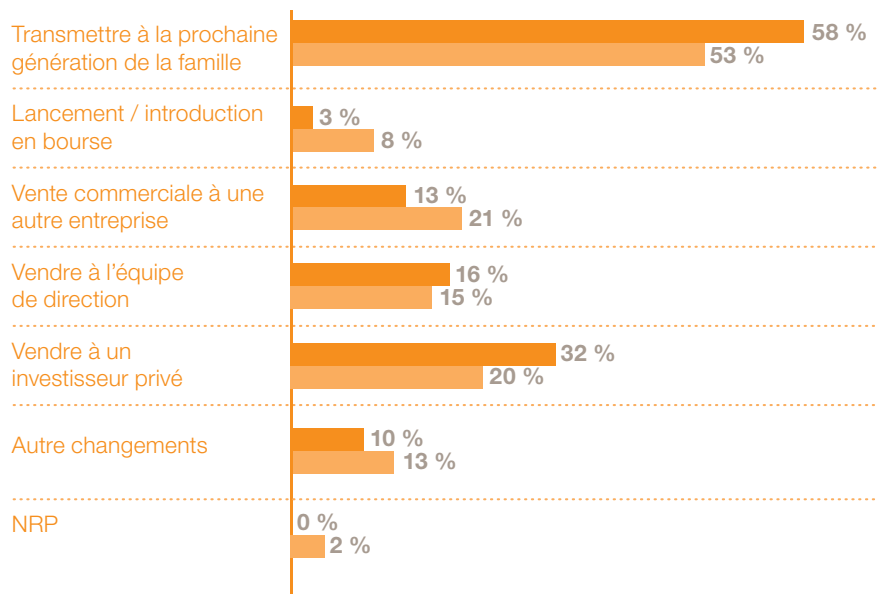
Dans les autres pays, 53 % des dirigeants prévoient une transmission à la génération suivante. Les solutions externes telles que la vente à une autre entreprise (21 % dans le monde contre 13 % en France) ou un investisseur privé (20 %) apparaissent comme des possibilités répandues.

Pour les dirigeants français, le choix de céder une partie du capital à une ou plusieurs personnes en dehors de la famille est envisagé, mais il s'agit alors d'une décision prise à regret pour préserver l'entreprise et assurer sa pérennité; il en est ainsi, lorsqu'aucun descendant n'a la motivation, la compétence ou l'âge requis pour assurer un rôle de direction dans l'entreprise.

Quelle que soit l'entreprise et sa maturité en termes de transmission, notre enquête montre à quel point l'organisation de la transmission s'avère être un processus complexe. Les dirigeants fondateurs se posent de nombreuses questions telles que :

- Quel arbitrage effectuer entre les descendants ?
- Quels sont les critères à considérer : connaissance de l'entreprise, formation, expérience, compétence ?
- Comment organiser la transmission ?
- Quel est le meilleur moment pour transmettre ?

Schéma 1 | Quels types de changements envisagez-vous ?



■ Entreprises France
■ Entreprises Monde
Base : 32 entreprises France
1606 entreprises Monde

”Si nous le pouvons et en avons les moyens, nous ferons perdurer la gestion de l'entreprise au sein de la famille, nous espérons pouvoir le faire.”

Anonyme

Le dirigeant fondateur est également partagé entre le souhait de pérenniser l'entreprise et la crainte de léguer de lourdes charges et responsabilités à la génération suivante, même lorsque l'entreprise connaît une croissance encourageante ou se développe sur des marchés porteurs.

En revanche, dans les familles élargies, aux commandes de l'entreprise depuis plusieurs générations, la tradition guide souvent mais pas systématiquement le choix des dirigeants.

”Nous allons rester familial, nous avons un attachement très fort à cela.”

Franck Julien – Atalian

La passion et la fierté entrepreneuriales

La passion entrepreneuriale est toujours à l'origine de la création de l'entreprise. Cette passion se renforce au fil des ans (et des générations) par les actions menées pour adapter et développer l'entreprise, faire face aux difficultés ou surmonter les crises économiques ou financières.

Cet esprit entrepreneurial, c'est aussi le souhait d'impulser des projets, d'innover et de se remettre en question pour avancer sans cesse.

Puis il y a **la fierté** qui se traduit de plusieurs façons :

- La fierté de la marque construite et de la notoriété, soit au niveau d'une région – l'ancrage régional a souvent conduit l'entreprise à développer une aura locale et à être reconnu comme un employeur de référence – soit au-delà de nos frontières.
- La fierté liée à l'indépendance, la capacité de gérer le temps et les décisions, ainsi que la fierté issue de la réussite et la capacité à assurer la pérennité de l'entreprise.

Toutefois, ces dirigeants restent pragmatiques. Au travers du cordon ombilical qui les relie à l'entreprise, circulent surtout l'ambition de développer, de pérenniser l'entreprise mais aussi le souci de garder le contrôle et l'indépendance.

”Au plan personnel, j’ai essayé de transformer cette entreprise dans une vision plus centrifuge et non pas centripète, en faisant confiance à tout le monde, aux clients, aux équipes transnationales qui doivent travailler ensemble, même si l’on ne peut pas plaire à tout le monde.”

Jean Mane – V. Mane & Fils



”S’il y a un désaccord sur un projet, c’est qu’il n’est pas assez abouti, et nous le retravaillons.”

*Jean-Olivier Roussat
Groupe Exacompta Clairefontaine*



”Derrière le succès de l’entreprise il y a des hommes qui ont une volonté de construire.”

Anonyme

L’importance du capital humain

En consacrant leur vie et leur capital à l’entreprise, les dirigeants d’entreprises familiales démontrent l’attachement qu’ils ont envers l’entreprise. Leur énergie fédère ainsi de façon efficace et durable leurs collaborateurs.

Les dirigeants disent nourrir une envie authentique de faire grandir les hommes et les femmes, de bâtir un parcours, de les faire évoluer dans leurs compétences pour qu’ils s’épanouissent dans l’entreprise et s’impliquent.

Un dirigeant du secteur de la restauration évoque, par exemple, comment une aide de cuisine est devenue directrice régionale. L’évolution collective est au cœur des valeurs : « faire grandir les hommes et grandir ensemble ».

Cette recherche de la stabilité et la fidélisation constituent des piliers de la politique Ressources Humaines des entreprises familiales.

L’entreprise familiale est un ‘nous’, une entité unie, où les difficultés et les réussites sont toujours collectives.

Ces liens forts qui se nouent entre les salariés et leur entreprise, influent largement sur les orientations stratégiques qui peuvent être prises. L’exemple fréquemment cité étant celui de la direction qui décide de favoriser la coopération avec les salariés en repoussant les tentations de la délocalisation.

Gouvernance, stratégie et succession

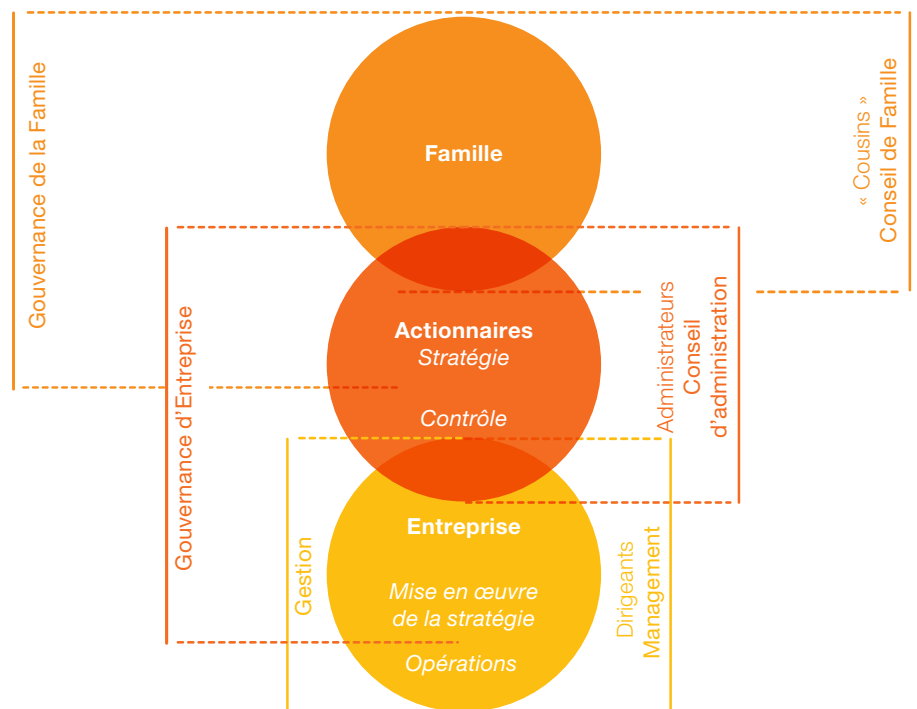
Une gouvernance spécifique

Les recherches spécialisées en matière de gouvernance familiale utilisent communément le schéma des trois cercles pour en décrire sa spécificité. On ne peut, en effet, s'intéresser à l'entreprise sans prendre en considération la sphère des actionnaires mais aussi celle des membres de la famille non actionnaires.

La gouvernance de l'entreprise familiale se caractérise donc par le fait qu'elle comprend deux niveaux :

- **la gouvernance familiale**, qui peut comprendre la création d'instances telles que le Conseil de Famille, où sont aussi présents les membres de la famille qui ne sont pas actionnaires et qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise ;
- **la gouvernance de l'entreprise**, qui comprend les instances de décision et de contrôle traditionnelles : Assemblée Générale, Conseil d'Administration ou Conseil de surveillance - Directoire, Comités de direction...

Schéma 2 | La gouvernance de l'entreprise familiale



Source : « La gouvernance des entreprises familiales ». Pascal Viénot, Associé, Associés en Gouvernance, FBN France.

La gouvernance et l'organisation du capital dans l'entreprise familiale sont des questions complexes. Les conflits pouvant survenir au sein de la direction opérationnelle ou entre les actionnaires, comme dans n'importe quelle entreprise, prennent ici une dimension familiale, personnelle et forcément émotionnelle.

Les conflits, sujet tabou ?

Peu de dirigeants interrogés ont souhaité se prononcer sur ce sujet. Toutefois, **un tiers d'entre eux a précisé que des conflits entre dirigeants et/ou actionnaires familiaux** pouvaient notamment provenir de :

- la difficulté à définir une vision stratégique commune,
- l'attribution de postes de direction,
- le manque de communication entre les différents acteurs (membres familiaux, actionnaires, opérationnels),
- les conflits intergénérationnels,
- l'intégration des nouvelles générations,
- le passage de relais...

La politique de distribution de dividendes semble en revanche être un sujet mineur de conflit.

Les dirigeants témoignent du fait que ces tensions ont des incidences sur la gestion opérationnelle de l'entreprise. Un conflit entre membres de la famille pouvant occuper différents postes stratégiques dans l'entreprise, peut entraîner le **ralentissement des prises de décisions, la baisse de motivation et de productivité**. Dans l'entreprise, les conditions de collaboration se détériorent, et au niveau personnel, **ce sont les relations familiales qui sont affectées**.

Les dirigeants se sont aussi peu prononcés sur les projets de changement de propriété de l'entreprise. Pour ceux qui ont répondu, la liquidité du capital est, dans la majorité des cas, assurée par le rachat de parts par la holding familiale. On rencontre rarement des mécanismes de bourse interne ou de FBO (family buy-out).

La Charte familiale, outil de prévention des conflits

30 % des dirigeants interrogés déclarent avoir une Charte familiale en place dans l'entreprise, déjà formalisée ou en voie de l'être.

La Charte familiale est un outil au service d'une bonne gouvernance de l'entreprise familiale mais aussi de la famille entrepreneuriale. Son contenu dépendra de la phase dans laquelle se trouve l'entreprise et de l'ampleur de la famille. Elle permet aux membres de la famille de s'interroger sur leurs valeurs, leur rapport à l'entreprise, de se prononcer sur toutes les questions délicates (décisions quant aux membres de la famille qui peuvent ou non travailler dans l'entreprise, la place du conjoint...) et de prévenir ainsi la survenance de crises. Ces Chartes ne lient pas juridiquement les membres de la famille mais créent entre eux un engagement moral.

Le rôle de plus en plus important des administrateurs indépendants et des dirigeants externes

41 % des dirigeants interrogés confirment avoir un ou plusieurs administrateurs indépendants au sein de leur Conseil d'Administration ou de leur direction générale.

Lucides et pragmatiques, les familles dirigeantes savent solliciter des intervenants externes pour poser les vraies questions et apporter les conseils adaptés.

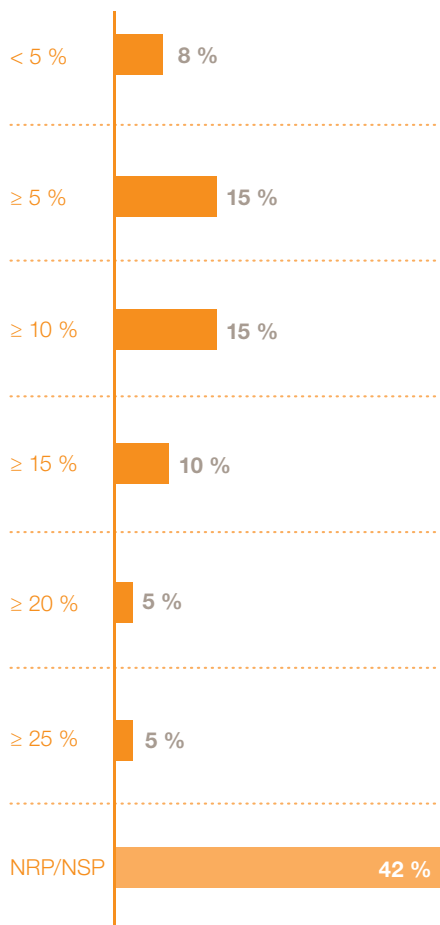
Ces **personnalités indépendantes de la famille**, présentes au Conseil d'Administration ou bien intégrées à un poste clé du Comité de Direction, **sont souvent issues d'entreprises comparables ou de secteurs d'activité similaires et remplissent trois fonctions :**

- intégrer des compétences nouvelles pour compléter les expertises des membres de la famille. Ces expertises complémentaires vont être fréquentes sur les questions financières, juridiques et liées à l'international,
- dépassionner, départager et réguler les débats entre les membres de la famille. L'attachement à l'entreprise et les relations familiales peuvent, en effet, complexifier voire ralentir les prises de décision. L'enjeu est à la fois professionnel et personnel,
- apporter un regard extérieur, des conseils et des idées nouvelles sur la stratégie.

"Il est important d'avoir des administrateurs indépendants, pour leur regard extérieur et leurs propres compétences."

Stanislas Lacroix – Aldes

Schéma 3 | Quel taux annuel de retour sur investissement attendez-vous ?



Base : 40 entreprises France

Stratégie

Une culture entrepreneuriale plus que financière

Le dirigeant de l'entreprise familiale raisonne en **porteur d'un projet collectif en poursuivant l'objectif de constituer un patrimoine transmissible.**

Sa stratégie vise à construire l'entreprise sur des bases solides, il parle :

- **qualité** des produits et services,
- **satisfaction et confiance des clients,**
- authenticité de la **marque,**
- développement de **nouveaux produits et innovation,**
- **nouveaux projets,**
- nécessité de **se réinventer en permanence.**

Les entreprises familiales investissent sur le renouvellement ou l'extension de leur **outil de production, en recherche et développement** et éventuellement en effectuant de la **croissance externe.** Elles adoptent une posture volontaire et dynamique ; conscientes à la fois de l'impérieuse nécessité de maintenir la qualité de leur offre et de leur capacité à mobiliser leurs équipes.

Un modèle propice à une vision stratégique de long terme

L'implication de la famille représente un avantage lorsque la vision est partagée. Du fait de la présence de la famille aux commandes et au capital de l'entreprise, il existe sûrement une concordance des stratégies familiales et entrepreneuriales et le souhait de pérenniser l'activité.

La capacité de financement et la trésorerie sont toujours privilégiées ; la distribution de dividendes à court terme est alors rarement un enjeu pour les actionnaires.

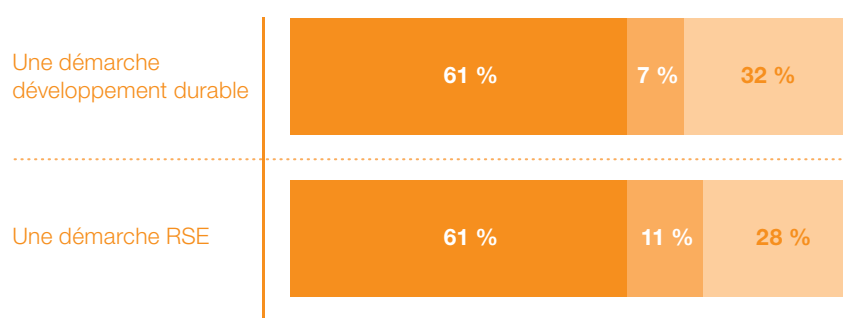
Les entreprises familiales ont une gestion très prudente de leurs investissements :

- Pour les financer, elles comptent avant tout sur l'**autofinancement** avant de se tourner vers les établissements financiers et très rarement vers les soutiens publics.
- En ce qui concerne le retour sur investissement ;
 - 38 % des dirigeants attendent une rentabilité annuelle inférieure à 15 %,
 - 20 % attendent une rentabilité annuelle supérieure ou égale à 15 %.

RSE et Développement Durable : les entreprises familiales suivent le mouvement

61% des entreprises familiales déclarent avoir engagé une démarche de développement durable, elles sont 61 % également à préciser avoir adopté une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise.

Schéma 4 | Dans votre entreprise, avez-vous engagé ?



- Démarche engagée
- Nous allons le faire
- Démarche non engagée

Base : 31 entreprises France

La vision de ces sujets est double :

- A la fois citoyenne, naturellement ancrée dans les valeurs du 21^e siècle.

• Et très pragmatique :

”La démarche doit être comprise et vécue. Il faut prendre le temps de l’intégrer dans le fonctionnement, progressivement, pas à pas, pour que cela se fasse en profondeur. Cependant, il faut tout de même répondre aux attentes des clients.”

Stanislas Lacroix – Aldes

”Le développement durable est intégré depuis longtemps. Quant à la responsabilité sociale, l’entreprise participe à plusieurs actions mais ne veut pas en faire la publicité : aide financière à la recherche dans la santé, participation à l’accueil de personnes dans le cadre de l’insertion ou de la réinsertion.”

Anonyme

Les dirigeants français d'entreprises familiales restent très partagés sur les effets opérationnels des stratégies de RSE et de développement durable :

47 % d'entre eux considèrent que ces politiques peuvent avoir un effet positif sur leur activité ; le reste les voit comme neutres voire susceptibles d'avoir des effets négatifs.

La RSE et le Développement Durable seraient autant des leviers de réduction des coûts et des risques, que des charges et contraintes supplémentaires. 34 % considèrent qu'ils pourraient constituer des leviers de croissance pour leur activité.

En ce qui concerne les **relations sociales dans l'entreprise**, ainsi que **la santé et le bien-être au travail**, les dirigeants d'entreprise familiale se considèrent comme bien placés du fait de leur histoire et de leur profil d'entreprise familiale et humaine, mais leurs actions restent dans la ligne des bonnes pratiques, ni pionnières, ni en retard :

- couverture sociale et prévoyance des salariés,
- charte de mixité et de parité,
- encouragement de la formation et de l'apprentissage,
- actions d'amélioration de la sécurité des salariés et de la prévention des risques.

Pour ce qui est du **champ de l'action sociale à l'extérieur de l'entreprise**, les actions menées le sont dans le cadre de fondations. Le dirigeant considérant souvent ces actions comme un domaine très personnel qui doit être distingué du business.

"Nous sommes toujours à l'écoute des besoins de nos salarié(e)s pour développer leur bien être au travail , et encourageons les actions de formation qui sont très appréciées et motivent notre personnel."

Philippe Trabaud – Ets. Trabaud SARL

"La RSE est développée par la responsabilisation et la sensibilisation du personnel."

*Maxime Holder
Boulangeries Paul*



"Nous faisons participer les salariés, nous avons un système de prévoyance pour les cadres au-delà de ce que prévoit la convention collective."

Didier Hannaux – Dodo

Succession des dirigeants

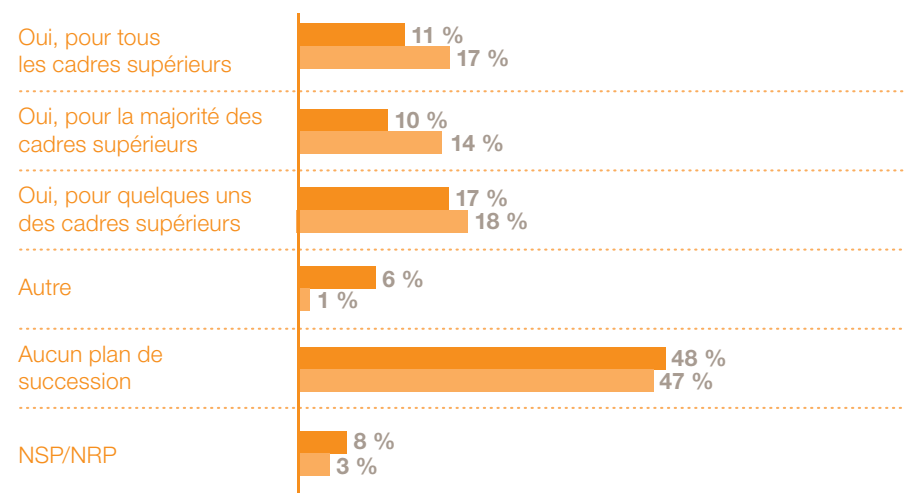
Pour 48 % des dirigeants d'entreprises familiales la succession n'est pas arrêtée, ni au niveau du contrôle du capital, ni au niveau de la direction opérationnelle :

- 48 % des entreprises n'ont aucun plan de succession des cadres dirigeants. Ce constat est similaire en France et dans les autres pays consultés pour l'étude mondiale,
- dans 35 % des cas, le successeur direct n'est pas identifié.

On constate que certains des membres de la famille sont ou peuvent être considérés comme trop jeunes, pas assez expérimentés pour que la question soit posée. En effet, ce sujet concerne davantage les dirigeants qui sont à la tête de leur entreprise depuis de nombreuses années et qui estiment que les générations plus jeunes doivent prendre le relais.

Le sujet de la succession et de la transmission reste présent à l'esprit de tous. L'enjeu est considérable. Un jour ou l'autre, le partage des parts et le choix de gouvernance devront être organisés pour assurer la pérennité de l'entreprise.

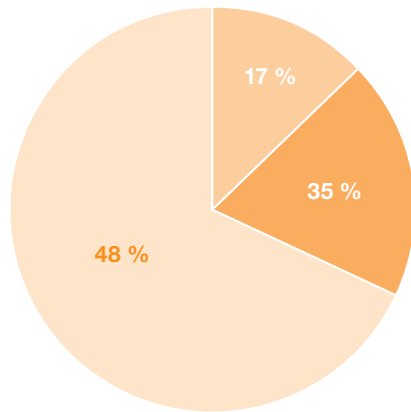
Schéma 5 | Votre entreprise a-t-elle un plan de succession pour les principaux postes de direction ?



■ Entreprises France
■ Entreprises Monde

Base : 126 entreprises France
1606 entreprises Monde

Schéma 6 | Le dirigeant de l'entreprise a-t-il déjà choisi son successeur ?



- Oui
- Non
- NC

Base : 126 entreprises France

D'autres préfèrent se focaliser **sur la recherche d'un successeur compétent et animé par l'envie de reprendre l'activité, qu'il soit ou non membre de la famille.**

En moyenne, 19 % des dirigeants déclarent mettre les membres de la famille en concurrence avec le marché pour un poste de direction dans l'entreprise. Cette méthode peut aussi constituer une phase de préparation.

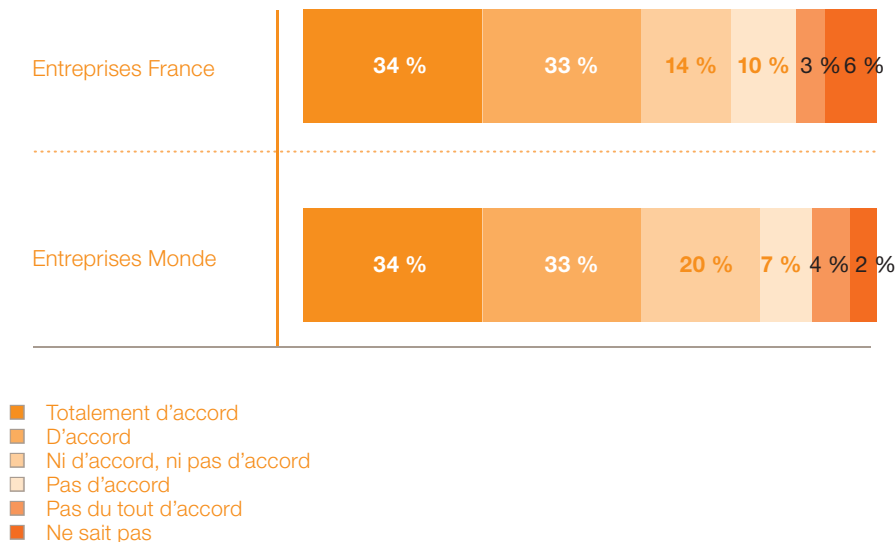
Ce chiffre est contrasté selon la taille de l'entreprise car plus l'entreprise est de taille significative, plus les dirigeants sont amenés à rechercher les compétences à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, ce même chiffre s'établit à :

- 48 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 m€,
- 34 % pour celles avec un chiffre d'affaires compris entre 20 m€ et 50 m€,
- 8 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20 m€.



Les entreprises familiales demain

Schéma 7 | Le fait d'être une entreprise familiale vous a permis de mieux traverser la crise ; vous diriez que vous êtes ?



Base : 126 entreprises France
1606 entreprises Monde

”La crise a été terrible pour notre secteur automobile, il nous a fallu surmonter d’énormes difficultés. Les associés familiaux ont accepté de surseoir à leurs dividendes ainsi que les gérants à leur bonus.”

Antoine Raymond – A. Raymond

”Nous avons eu une traversée de la crise plus sereine que d’autres sociétés ; cela est dû à notre structure familiale qui engendre un faible turnover des cadres.”

Christophe Bonduelle – Groupe Bonduelle

Aujourd’hui, les enjeux de l’après-crise sont clairs : la trésorerie et les ressources humaines font l’objet de toute l’attention dans les entreprises familiales, pour qu’elle puissent continuer de prospérer et qu’elles puissent se lancer dans de nouveaux projets, tels que l’innovation ou l’international.

L’entreprise familiale, un atout pour traverser les crises

Pour la plupart des entreprises, la crise s’est traduite **par une baisse significative de la demande** avec des effets très variables selon les secteurs. Certaines entreprises ont connu jusqu’à 35 %, voire 40 % de baisse d’activité.

Toutefois, **selon 67 % des dirigeants, le caractère familial de leur entreprise a permis de mieux traverser la crise**. Ce constat est strictement identique pour les dirigeants interrogés au niveau mondial.

Un grand nombre de dirigeants français ont précisé que leur gestion, traditionnellement pragmatique et prudente, avait permis d’aborder la crise assez sereinement. En effet, certains projets de développement avaient préalablement été annulés ou différés et les besoins de trésorerie anticipés. En outre, la solidarité a primé lorsqu’il s’est agi de prendre des décisions en termes de réduction des coûts. A titre d’exemple, préserver le personnel à tout prix ou confirmer les carnets de commandes auprès des fournisseurs de longue date ont été des décisions généralement tenues.

Les facteurs clés mis en avant par les dirigeants :

- **la gouvernance de l'entreprise.** La capacité de prise de décisions rapide, la proximité de l'équipe dirigeante et des actionnaires, la mise en œuvre d'une stratégie à long terme et la volonté de pérenniser l'entreprise ont constitué des atouts décisifs,
- **la cohésion et la solidarité entre la direction et les salariés.** L'entreprise familiale a bénéficié d'un fort esprit de solidarité grâce à la place accordée aux hommes et aux femmes. L'équipe de direction et l'ensemble des salariés se sont souvent mobilisés pour que l'activité puisse continuer.

Les dirigeants ont eu la volonté de conserver toute l'équipe dans cette période de difficultés financières. Les licenciements ou restructurations ont été considérés comme des recours ultimes, car en contradiction avec les valeurs et les intérêts mêmes de l'entreprise.

"Une société familiale évolue dans un environnement hostile et sait qu'elle doit faire attention. Une décision est prise en une demi-journée. La société familiale est l'archétype de la société en temps de crise."

*Jean-Olivier Roussat
Groupe Exacompta Clairefontaine*



"Le côté familial nous a aidé : il y a une proximité entre les collaborateurs et avec les clients."

Philippe Beauchamps – Ramery

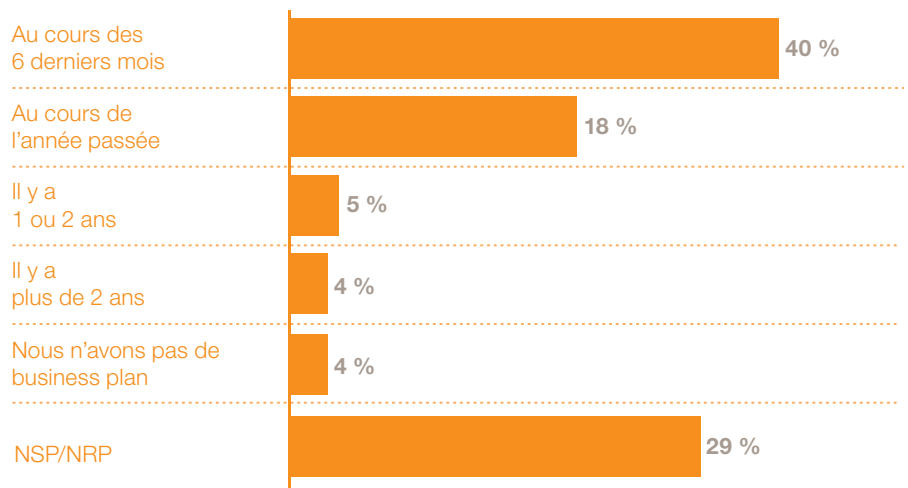
”Très favorable pour plusieurs raisons : les clients ne veulent pas de changement, ils se rendent compte que l’entreprise familiale est un refuge ; elle assure une continuité dans la prestation client notamment car les collaborateurs sont attachés à l’entreprise.“

Franck Julien – Atalian

- **La qualité des relations clients et fournisseurs.** La structure familiale rassure et rassemble : avec les fournisseurs et les clients, les dirigeants déclarent **privilégier l’établissement de relations de partenariat, bâties sur le long terme et dans un climat de confiance.**
- En outre, **la modification du business plan a permis de traverser la crise** et, pour beaucoup, cette décision a été vitale.

Pour faire face à la crise, une partie des entreprises familiales a réalisé des changements notamment en termes de business plan. 58 % ont donc effectué une mise à jour au moins au cours des 12 derniers mois et 40 % au cours des 6 derniers mois.

Schéma 8 | Quand votre entreprise a-t-elle ré-examiné et mis à jour son business plan ?



Base : 126 entreprises France

- Enfin, l'absence, ou presque, de pression des actionnaires en termes de niveau de rémunération et de versement court-terme des dividendes a permis à l'entreprise de concentrer ses moyens sur la gestion de la crise économique et financière.

Le fait que certains dirigeants aient baissé leur rémunération et que les actionnaires familiaux aient dû se priver de dividendes a aidé à passer le cap de la crise.

La crise a montré que l'entreprise familiale était capable de s'adapter et de réagir.

Enfin, les dirigeants ont exprimé la capacité de leur entreprise à résister à la crise avec fierté, indiquant que des crises précédentes avaient été tout aussi difficiles à traverser.

La trésorerie, un souci devenu permanent

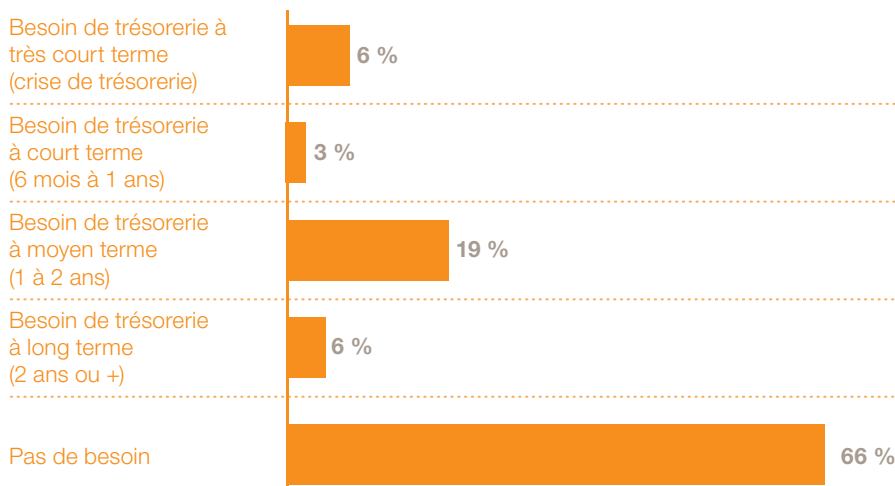
Aujourd'hui, 66 % des entreprises familiales françaises affirment ne pas avoir de besoin de trésorerie à court terme. Pour les autres, le besoin de liquidités se situe plutôt à moyen terme : les dirigeants interrogés estiment avoir un besoin de financement à un ou deux ans.

La trésorerie est devenue et restera un enjeu clé. En effet, lors de la crise, certains dirigeants ont eu le sentiment d'être 'lâchés' par les banques. Certes, la tension est aujourd'hui moins forte, les actionnaires ont su renforcer la position de l'entreprise. Cependant, la gestion de cette trésorerie demeure une préoccupation permanente, un sujet de tension avec les banques : aucune solution pérenne et sûre n'apparaît.

"La trésorerie est une préoccupation permanente et vitale pour notre entreprise."

Stéphane Bailly – Groupe Bailly Automobiles

Schéma 9 | Quelle est votre situation actuelle en termes de trésorerie ?



Base : 40 entreprises France

”Le recrutement est difficile, notamment pour trouver des compétences ‘cadres’ et un bon profil alliant bon commercial, bon technicien et bon manager.”

Philippe Beauchamps – Ramery

L’attractivité et la gestion des talents

Les dirigeants ont conscience de l’importance de s’entourer d’une équipe solide et compétente.

Ils témoignent des objectifs qu’ils se fixent et parfois des difficultés rencontrées :

- Au niveau de la gestion des équipes actuelles. Les entreprises familiales ont pleinement conscience de la **nécessité de retenir et développer les talents** ; progression et gestion de carrière, attractivité de la rémunération et formation en sont les principaux outils.

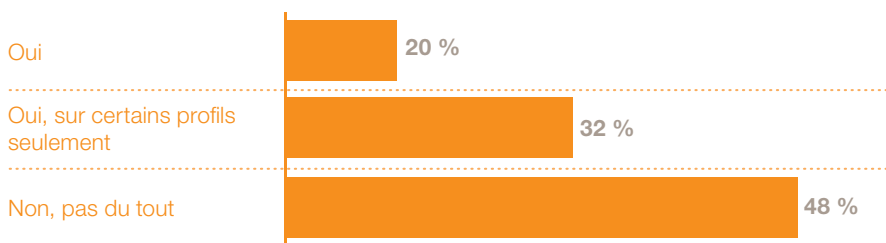
Top 3 des mesures de fidélisation des équipes (% des réponses) :

- promotion interne (70 %)
- rémunération (43 %)
- formation (40 %)

En ce qui concerne la rémunération du top management, **les entreprises familiales privilégient les systèmes de bonus (47 % des réponses), ainsi que l’intéressement (44 % des réponses)**. En revanche, le recours aux plans d’option reste assez marginal.

- Au niveau de la constitution des équipes futures, **52 % des dirigeants interrogés déclarent rencontrer des difficultés pour attirer des talents**, notamment concernant le recrutement des cadres supérieurs. Les freins tiennent aussi bien à l’attractivité de la rémunération qu’à la difficulté d’intégrer et d’offrir une perspective d’évolution à ces managers, dans une entreprise gérée par une famille.

Schéma 10 | Votre entreprise a-t-elle des difficultés à recruter et fidéliser de nouveaux talents ?



Base : 40 entreprises France

L'innovation et la R&D, leviers de compétitivité

L'innovation et la R&D représentent pour les entreprises familiales des perspectives de développement d'activité et leur permettent de consolider leurs positions.

Les entreprises interrogées disent être actives sur ces domaines et consacrent entre 1 % et 5 % de leur chiffre d'affaires à l'innovation et la R&D. On note une grande fierté liée aux innovations technologiques et à la création de nouveaux produits qui ont ainsi permis à l'entreprise de préserver ou d'augmenter son chiffre d'affaires.

Top 3 des domaines d'innovation au cours des 12 derniers mois (% des réponses) :

- production et fabrication (56 %)
- recherche et développement (41 %)
- stratégie et business model (33 %)

Pour la très grande majorité, les innovations sont préparées et menées en interne ou en partenariat avec d'autres entreprises. **Les partenariats avec la recherche publique concernent peu d'entreprises.**

Les dirigeants reconnaissent également les difficultés à maintenir et développer leurs activités R&D.

Nous observons, selon les cas, une méconnaissance des aides, ou bien des difficultés pour les obtenir (le réflexe d'avoir recours au Crédit Impôt Recherche n'est pas encore systématique).

Top 3 des freins à l'innovation (% des réponses) :

- budget limité (39 %)
- manque de temps (36 %)
- compétences insuffisantes (25 %)



”Chez nous, la R&D est un élément clé et permanent qui intervient aux niveaux de la politique de la marque, de l'innovation produit, de l'innovation dans les process, de l'amélioration de la productivité.”

*Christophe Bonduelle
Groupe Bonduelle*

”Vive la mondialisation, vive la globalisation parce que sans elles, l’industrie de la parfumerie et des arômes serait morte en France.”

Jean Mane – V. Mane & Fils

L’international, relais de croissance

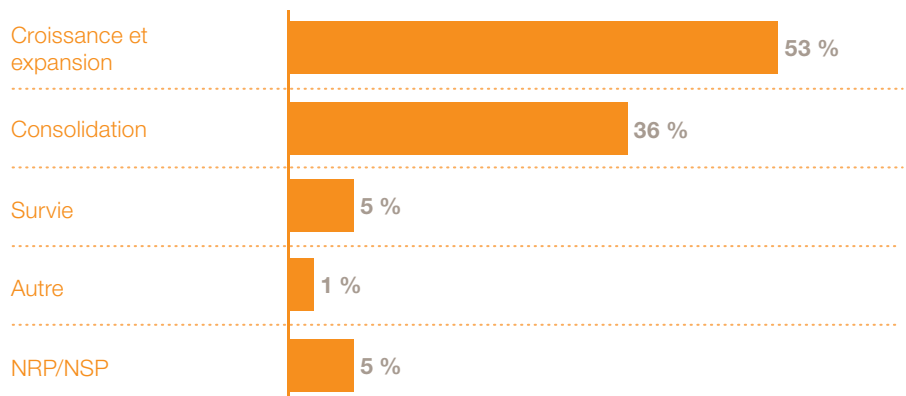
62 % des entreprises familiales prévoient de se développer à l’international au cours des deux prochaines années.

Les dirigeants déclarent que la croissance de l’entreprise à l’international est un enjeu majeur :

- **53 % des entreprises familiales françaises envisagent une stratégie de croissance en 2011.**
- **la consolidation sur les marchés actuels est également citée dans 36 % des cas**, soit parce que la crise a encouragé certaines entreprises à privilégier les marchés de proximité (France et Europe), soit parce que les entreprises ont connu des expériences d’internationalisation compliquées et reconsidèrent la prise de risque de façon plus approfondie.



Schéma 11 | Au cours des 12 prochains mois, laquelle de ces stratégies votre entreprise va-t-elle s’efforcer de suivre ?



Base : 126 entreprises France

Pour certaines entreprises, **cette ouverture à l'international peut être freinée par l'idée de devoir ouvrir le capital de l'entreprise**. Néanmoins, la crise est passée par là et les entreprises ont appris qu'elles devaient se positionner sur de nouveaux marchés pour survivre.

A l'international, la plupart envisagent :

- **de créer une filiale,**
- **d'acheter d'autres entreprises familiales** dans les pays européens ou sur les autres continents. En effet, elles recherchent une proximité des valeurs : la confiance s'installe ainsi plus aisément. Elles envisagent deux types de montage : le rachat ou le partenariat.

Les dirigeants affirment le **souhait de préserver leurs valeurs dans le processus d'internationalisation**. Ils sont attachés aux questions d'éthique et souhaitent continuer à travailler tout en respectant leurs valeurs fondatrices.

Les freins à l'internationalisation

De manière générale, **les stratégies de croissance peuvent être limitées ou rendues complexes par des enjeux de financement :**

- **l'ouverture du capital** présente un risque car elle peut modifier le poids des membres de la famille dans le capital de l'entreprise et le pouvoir de décision qui en découle,
- **quant à l'augmentation de capital**, elle dépend de la volonté et des ressources disponibles auprès des actionnaires familiaux. La solution est alors de se tourner vers les banques pour financer les projets de croissance.

En outre, **les entreprises interrogées ne se sentent pas assez accompagnées par les pouvoirs publics**, notamment en termes d'informations et de réseaux, en comparaison à leurs homologues étrangers, notamment allemands et suisses.

La majorité des dirigeants interrogés cite également le **problème de recrutement et de mobilité des salariés capables de déployer la stratégie à l'international comme une difficulté récurrente**, même si les nouvelles générations sont mieux formées et intègrent davantage d'expériences à l'international.

La réglementation constitue également un frein. Il est, en effet, nécessaire d'appréhender le marché mais aussi la fiscalité, le droit du travail appliqués dans les différents pays afin de s'intégrer au mieux et de pouvoir y développer son activité. L'entreprise familiale doit donc accepter de s'adapter et peut être amenée à ajuster ses modes de production et de fonctionnement.

”Le développement à l'international pourrait être réalisé notamment par le recours à la croissance externe : le rachat d'entreprises familiales est envisagé.”

Anonyme

”Trouver de la main d'oeuvre qualifiée, mobile à l'international et bilingue est un défi permanent”

Gérard Déprez – Loxam

”Nous sommes trop petits et pas assez grands pour bénéficier des dispositifs.”

Didier Hannaux- Dodo

Les attentes vis-à-vis des pouvoirs publics

Les entreprises familiales françaises ont souffert de contraintes externes et se sentent encore pénalisées par la réglementation, la concurrence et la conjoncture économique (état de la demande en baisse sur certains secteurs d'activités).

Les mesures gouvernementales et parlementaires

Pour les entreprises familiales, le gouvernement devrait prioritairement viser la **simplification de la législation sociale, la stabilité fiscale et les incitations à la transmission** ; bien avant les aides à l'international, l'accès aux marchés de capitaux et le **développement des liens entreprise-université**.

”Nous subissons de nombreuses contraintes au niveau de la gestion du personnel. Sur un plan administratif, il n’y a pas eu les simplifications annoncées, les procédures restent lourdes et entravent la réactivité que nous souhaiterions avoir.”

Philippe Trabaud – Ets Trabaud SARL

Elles regrettent un manque de soutien de la part des pouvoirs publics. Les réglementations et les mesures s'adaptent peu à leur fonctionnement.

Les entreprises familiales disent souffrir d'une réglementation contraignante, plus ou moins forte selon le secteur d'activités et le type de produits commercialisés.

Les dirigeants considèrent bien souvent que la réglementation n'est pas adaptée, voire qu'elle tend à freiner le développement de leurs activités.

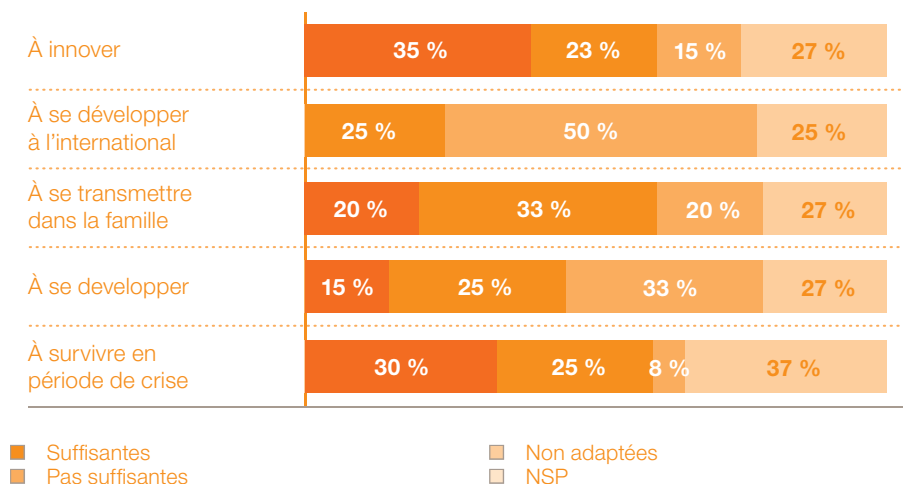
Top 3 des attentes en matière de politique publique (% des réponses) :

- législation sociale (94 %)
- législation fiscale (93 %)
- mesures facilitant la transmission des entreprises dans la famille (75%).

Les entreprises familiales considèrent, par exemple, ne pas être suffisamment aidées dans leur souhait de se développer à l'international. Elles considèrent également que la réglementation est peu favorable à la transmission de l'actif patrimonial, au sein de la famille. Celle-ci, incite les actionnaires minoritaires non dirigeants à céder leur participation, ce qui conduit souvent à déstabiliser l'actionnariat familial.

Seules les aides en période de crise et les aides à l'innovation sont les mesures les plus satisfaisantes pour les dirigeants d'entreprises familiales : **35 % estiment qu'elles ont été suffisantes**.

Schéma 12 | Pensez-vous que les mesures du gouvernement sont suffisantes pour aider les entreprises ?



Base : 40 entreprises France

Édito



Partout dans le monde, PwC est engagé auprès des entreprises familiales depuis de nombreuses années. Pour la première fois, PwC réalise un focus France de son étude mondiale, la Family Business Survey, pour cerner les spécificités des entreprises familiales françaises, comprendre comment elles ont résisté à la crise récente et identifier leurs principaux enjeux.

Les enseignements statistiques ont été approfondis par des entretiens avec quarante dirigeants d'entreprises familiales de taille significative qui ont accepté avec enthousiasme de partager leur passion d'entrepreneur. La synthèse des enseignements a été élaborée en collaboration étroite avec le Family Business Network France qui connaît et représente les entreprises familiales et avec le soutien du syndicat ASMEP-ETI (cf. glossaire).

L'histoire familiale, la pérennité de l'entreprise et sa transmission aux générations futures, sont les éléments qui différencient ces entreprises des autres. Face à l'échéance de la succession, elles sont 58 % à souhaiter transmettre à la prochaine génération.

Le caractère familial de l'entreprise induit également un attachement profond et sincère des dirigeants aux hommes et aux femmes qui la font vivre et la font croître au quotidien. L'entreprise est dirigée en recherchant – en permanence – l'adhésion et l'implication des équipes. Le capital humain est le fondement de sa réussite.

Face aux crises, comme ce fut le cas entre 2008 et 2010, l'entreprise familiale obtient, auprès de ses collaborateurs, l'implication et la flexibilité qui lui permettent de trouver à des solutions acceptables et, auprès de l'actionnariat, l'agilité et la mobilisation financière nécessaires pour assurer sa pérennité. Aujourd'hui, ces entreprises prévoient de s'appuyer, pour croître et devenir leaders, sur deux principaux leviers : l'innovation et l'internationalisation.

Agiles, combatives et ambitieuses, les entreprises familiales incarnent sans doute le meilleur de l'entrepreneuriat. Leur gouvernance, leurs méthodes et leurs dirigeants leur permettent d'agir dans la durée. Elles n'ont pas à rougir face aux grandes entreprises françaises parfois soumises au court termisme des marchés. Elles méritent d'être encouragées, reconnues et accompagnées dans leur développement.

Souhaitons que l'innovation et l'internationalisation, leviers clés de leur croissance future, soient soutenus plus encore par les politiques gouvernementales. Gageons que celles-ci sauront aussi assurer la stabilité fiscale et réaliser la simplification de la législation sociale que les entreprises familiales appellent de leurs vœux.

Bernard Gainnier.

Associé, membre du Comité Exécutif de PwC France.

Enseignements clés



- Plus de 90 définitions de l'entreprise familiale coexistent en Europe, nous avons retenu pour cette étude celle de la Commission Européenne, à savoir les entreprises majoritairement contrôlées par une ou plusieurs familles dont l'un des membres est impliqué dans le management. Cette définition inclut les entreprises qui n'ont pas encore transmis à la seconde génération.
- L'entreprise familiale est une force vive de l'économie. Elle représente 83 % des entreprises en France* (dont trois quarts sont des TPE) et 60 % en Europe**. En outre, de nombreuses études démontrent que ces entreprises sont en général mieux gérées que les autres et obtiennent de meilleures performances.
- Au-delà des statistiques, l'entreprise familiale est d'abord l'aventure d'hommes et de femmes qui ont créé et développé une activité, généralement dans leur région d'origine. **Ainsi, l'entreprise familiale place le capital humain au cœur de l'entreprise et vise la pérennité des valeurs, en privilégiant la transmission de l'entreprise aux prochaines générations de la famille, c'est ce que déclarent 58 % des dirigeants interviewés.** Même s'il est à noter que 35 % des dirigeants n'ont pas encore choisi leur successeur.
- **La gouvernance des entreprises familiales est spécifique puisqu'il s'agit de prendre en compte à la fois les attentes et visions de la famille et celles de l'entreprise** (actionnaires et management). La composition des instances de gouvernance tient compte de cette dualité, ainsi pour **41 % des entreprises, le conseil d'administration comprend des administrateurs indépendants** qui sont souvent issus d'entreprises comparables ou de secteurs d'activité similaires, apportant ainsi un regard extérieur et des idées nouvelles.
- En termes de stratégie, une vision long terme et de prudence est de mise avec un retour sur investissements **compris entre 5 % et 15 %.**
- **67 % des dirigeants interrogés déclarent que le caractère familial a permis aux dirigeants des entreprises familiales de mieux traverser la crise récente.** Les raisons invoquées sont notamment : la solidarité (préserver le personnel à tout prix), la gestion prudente et l'anticipation (éviter les risques et les projets trop ambitieux) et l'absence de pression des actionnaires. La crise a démontré que l'entreprise familiale était capable de s'adapter rapidement et de réagir.
- **Le capital humain est un enjeu prioritaire,** notamment le recrutement de cadres qualifiés, bilingues anglais et mobiles pour aller développer l'entreprise à l'international. **52 % des dirigeants déclarent rencontrer des difficultés pour recruter des talents.**
- **L'international est le levier de la croissance future.** Beaucoup de dirigeants s'accordent à dire que les premières expériences d'internationalisation ont été longues et compliquées, mais **53 % d'entre eux confirment que la croissance à l'international est le défi essentiel** des 12 prochains mois. Il est tout aussi important de noter que pour **36 % des dirigeants la consolidation sur les marchés actuels est une priorité.**

*Monitor réalisé par le FBN International en 2008.

**Commission Européenne et IFFERA.

Définition et caractéristiques des entreprises familiales

Méthodologie

PwC mène tous les deux ans une enquête mondiale auprès des entreprises familiales – la Family Business Survey : Pour la première fois, un focus France a été réalisé en partenariat avec le FBN France et l'ASMEP-ETI.

Ainsi,

- de mai à août 2010, **1606 dirigeants (dont 86 français) ont été interrogés dans 35 pays** dans le cadre de l'étude mondiale,
- de septembre à décembre 2010, **40 dirigeants d'entreprises familiales françaises ont été rencontrés pour approfondir l'étude France.**

L'étude a été menée sur la base :

- d'un questionnaire quantitatif comprenant 43 questions,
- et d'un guide d'entretien abordant différents thèmes (l'histoire et la structure de l'entreprise, sa stratégie, sa gouvernance, ses enjeux...) pour la réalisation des entretiens approfondis.

La Family Business Survey France porte majoritairement sur les PME et ETI familiales françaises avec un chiffre d'affaires compris entre 10 m€ et 1,5 mrd€.

La restitution respecte l'anonymat des données transmises par les entreprises ayant participé à cette étude.

Définition de l'entreprise familiale retenue pour l'étude

Tant en France qu'en Europe, les entreprises familiales transcendent toutes les tailles d'entreprises (TPE, PME, ETI et groupes, cf. glossaire). En Europe, les entreprises familiales représentent plus de 60 % et 83 % en France (dont deux tiers sont des TPE).

Les nombreuses définitions de l'entreprise familiale en Europe varient selon que l'on choisisse comme critère : la propriété du capital (contrôle et droits de vote), l'implication de la famille dans le management ou l'exigence d'une première transmission dans la famille, à la génération suivante.

La définition de la Commission Européenne retenue pour la réalisation de l'étude privilégie l'intention de transmettre à la 2^e génération (voir glossaire).

*Sources : rapport 2009 du groupe d'expert de la Commission Européenne et IFERA

*”C'est avant tout une aventure, la possibilité de réaliser des choses passionnantes.
(...) Le rôle du dirigeant est de favoriser les évolutions pour pérenniser l'entreprise.”*

Antoine Raymond – A. Raymond

Comment les dirigeants définissent-ils l'entreprise familiale ?

Synonyme de passion et de fierté, l'entreprise familiale place le capital humain au cœur de ses valeurs et **visé sa pérennité en privilégiant la transmission de l'entreprise aux prochaines générations de la famille.**

Au-delà des statistiques, les dirigeants interrogés insistent **sur l'aventure d'hommes et de femmes qui ont créé une activité, généralement dans leur région d'origine, puis l'ont développée et internationalisée au fil des années et des générations.**

Le poids de l'histoire familiale

L'entreprise constitue un patrimoine personnel et familial pour ses dirigeants. L'histoire de l'entreprise et celle de la famille sont intimement liées, ce qui influence fortement l'action des dirigeants sur plusieurs dimensions :

- La valorisation de la dénomination sociale ou de la marque, parfois éponyme, ainsi que la préservation de son identité constituent des enjeux forts pour nombre des dirigeants. Conserver cet héritage, rester fidèle aux idées et valeurs du fondateur et éventuellement aux choix établis à la création, s'accompagne d'un sentiment de fierté et de la volonté d'effectuer des choix mûrement réfléchis.

- Lorsque plusieurs générations se sont succédées, le dirigeant se sent dépositaire d'un patrimoine et d'une culture entrepreneuriale familiale. Il se considère alors comme un relais responsable de la préservation et du développement de l'entreprise.
- Soucieux de transmettre et perpétuer l'entreprise, le dirigeant s'interroge constamment sur la manière de passer le relais ou s'inquiète d'une possible perte de contrôle.
- Lorsque l'entreprise existe depuis plusieurs générations, la famille a organisé la gouvernance : certains membres de la famille font partie de l'équipe de direction, d'autres sont uniquement présents au capital. Le dirigeant est donc, dans ce cas, rarement isolé ; ses décisions et ses responsabilités sont partagées.

La volonté de transmettre aux générations futures

L'élément distinctif entre les entreprises patrimoniales et les entreprises familiales tient compte de la volonté de ces dernières de transmettre aux générations futures d'une même famille.

58 %, des dirigeants d'entreprises familiales interrogés en France **ont l'intention de transmettre à la prochaine génération.** Les autres pensent soit à la vente à un investisseur privé (32 %), soit à la reprise par le management (16 %). Si l'on compare l'intention de transmettre avec le pourcentage d'entreprises réellement transmises à la génération suivante, l'écart est considérable puisque moins de 10 % des entreprises sont effectivement transmises (Rapport Mellerio, Transmission de l'entreprise familiale, Octobre 2009). Cette situation est unique en Europe et explique probablement le nombre relativement faible d'ETI familiales de taille significative en France.

"La famille, le regard des parents est important, ils restent l'âme de l'entreprise."

Maxime Holder – Boulangeries Paul

Il est intéressant de mettre en parallèle la vision des dirigeants français avec celle des dirigeants interrogés dans la Family Business Survey monde (1606 dirigeants dans 35 pays).

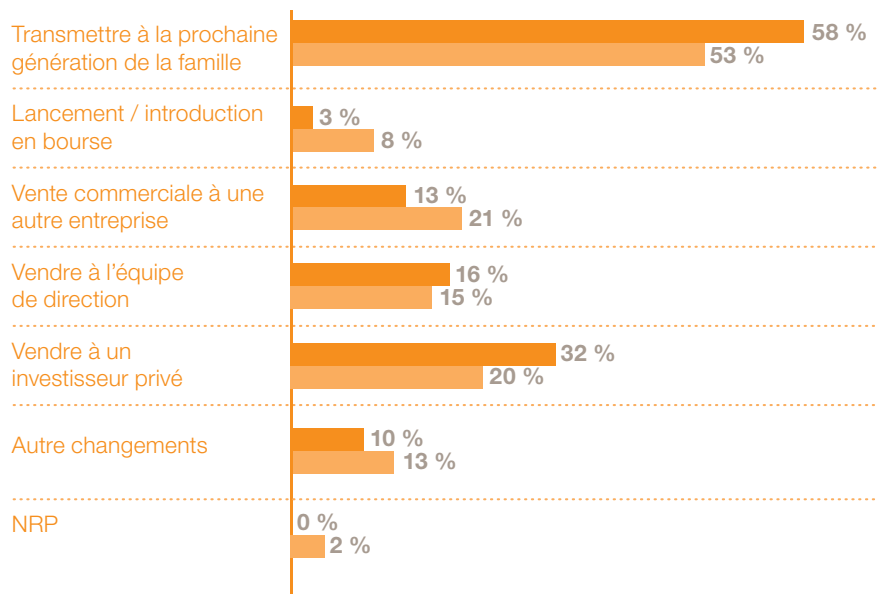
Dans les autres pays, 53 % des dirigeants prévoient une transmission à la génération suivante. Les solutions externes telles que la vente à une autre entreprise (21 % dans le monde contre 13 % en France) ou un investisseur privé (20 %) apparaissent comme des possibilités répandues.

Pour les dirigeants français, le choix de céder une partie du capital à une ou plusieurs personnes en dehors de la famille est envisagé, mais il s'agit alors d'une décision prise à regret pour préserver l'entreprise et assurer sa pérennité; il en est ainsi, lorsqu'aucun descendant n'a la motivation, la compétence ou l'âge requis pour assurer un rôle de direction dans l'entreprise.

Quelle que soit l'entreprise et sa maturité en termes de transmission, notre enquête montre à quel point l'organisation de la transmission s'avère être un processus complexe. Les dirigeants fondateurs se posent de nombreuses questions telles que :

- Quel arbitrage effectuer entre les descendants ?
- Quels sont les critères à considérer : connaissance de l'entreprise, formation, expérience, compétence ?
- Comment organiser la transmission ?
- Quel est le meilleur moment pour transmettre ?

Schéma 1 | Quels types de changements envisagez-vous ?



■ Entreprises France
■ Entreprises Monde
Base : 32 entreprises France
1606 entreprises Monde

”Si nous le pouvons et en avons les moyens, nous ferons perdurer la gestion de l'entreprise au sein de la famille, nous espérons pouvoir le faire.”

Anonyme

Le dirigeant fondateur est également partagé entre le souhait de pérenniser l'entreprise et la crainte de léguer de lourdes charges et responsabilités à la génération suivante, même lorsque l'entreprise connaît une croissance encourageante ou se développe sur des marchés porteurs.

En revanche, dans les familles élargies, aux commandes de l'entreprise depuis plusieurs générations, la tradition guide souvent mais pas systématiquement le choix des dirigeants.

”Nous allons rester familial, nous avons un attachement très fort à cela.”

Franck Julien – Atalian

La passion et la fierté entrepreneuriales

La passion entrepreneuriale est toujours à l'origine de la création de l'entreprise. Cette passion se renforce au fil des ans (et des générations) par les actions menées pour adapter et développer l'entreprise, faire face aux difficultés ou surmonter les crises économiques ou financières.

Cet esprit entrepreneurial, c'est aussi le souhait d'impulser des projets, d'innover et de se remettre en question pour avancer sans cesse.

Puis il y a la **fierté** qui se traduit de plusieurs façons :

- La fierté de la marque construite et de la notoriété, soit au niveau d'une région – l'ancrage régional a souvent conduit l'entreprise à développer une aura locale et à être reconnu comme un employeur de référence – soit au-delà de nos frontières.
- La fierté liée à l'indépendance, la capacité de gérer le temps et les décisions, ainsi que la fierté issue de la réussite et la capacité à assurer la pérennité de l'entreprise.

Toutefois, ces dirigeants restent pragmatiques. Au travers du cordon ombilical qui les relie à l'entreprise, circulent surtout l'ambition de développer, de pérenniser l'entreprise mais aussi le souci de garder le contrôle et l'indépendance.

”Au plan personnel, j’ai essayé de transformer cette entreprise dans une vision plus centrifuge et non pas centripète, en faisant confiance à tout le monde, aux clients, aux équipes transnationales qui doivent travailler ensemble, même si l’on ne peut pas plaire à tout le monde.”

Jean Mane – V. Mane & Fils



”S’il y a un désaccord sur un projet, c’est qu’il n’est pas assez abouti, et nous le retravaillons.”

*Jean-Olivier Roussat
Groupe Exacompta Clairefontaine*



”Derrière le succès de l’entreprise il y a des hommes qui ont une volonté de construire.”

Anonyme

L’importance du capital humain

En consacrant leur vie et leur capital à l’entreprise, les dirigeants d’entreprises familiales démontrent l’attachement qu’ils ont envers l’entreprise. Leur énergie fédère ainsi de façon efficace et durable leurs collaborateurs.

Les dirigeants disent nourrir une envie authentique de faire grandir les hommes et les femmes, de bâtir un parcours, de les faire évoluer dans leurs compétences pour qu’ils s’épanouissent dans l’entreprise et s’impliquent.

Un dirigeant du secteur de la restauration évoque, par exemple, comment une aide de cuisine est devenue directrice régionale. L’évolution collective est au cœur des valeurs : « faire grandir les hommes et grandir ensemble ».

Cette recherche de la stabilité et la fidélisation constituent des piliers de la politique Ressources Humaines des entreprises familiales.

L’entreprise familiale est un ‘nous’, une entité unie, où les difficultés et les réussites sont toujours collectives.

Ces liens forts qui se nouent entre les salariés et leur entreprise, influent largement sur les orientations stratégiques qui peuvent être prises. L’exemple fréquemment cité étant celui de la direction qui décide de favoriser la coopération avec les salariés en repoussant les tentations de la délocalisation.

Gouvernance, stratégie et succession

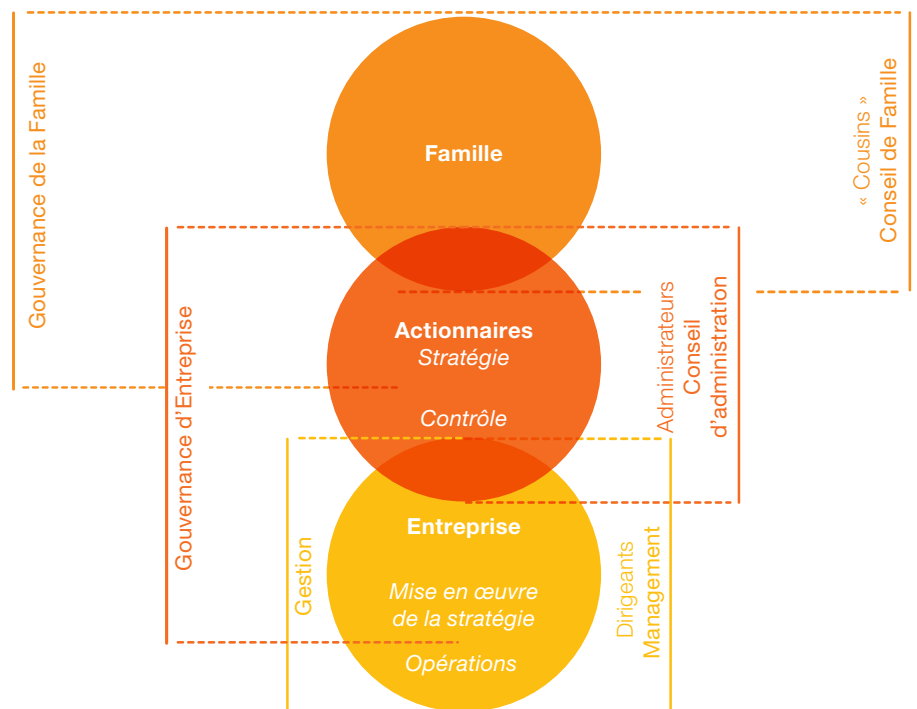
Une gouvernance spécifique

Les recherches spécialisées en matière de gouvernance familiale utilisent communément le schéma des trois cercles pour en décrire sa spécificité. On ne peut, en effet, s'intéresser à l'entreprise sans prendre en considération la sphère des actionnaires mais aussi celle des membres de la famille non actionnaires.

La gouvernance de l'entreprise familiale se caractérise donc par le fait qu'elle comprend deux niveaux :

- **la gouvernance familiale**, qui peut comprendre la création d'instances telles que le Conseil de Famille, où sont aussi présents les membres de la famille qui ne sont pas actionnaires et qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise ;
- **la gouvernance de l'entreprise**, qui comprend les instances de décision et de contrôle traditionnelles : Assemblée Générale, Conseil d'Administration ou Conseil de surveillance - Directoire, Comités de direction...

Schéma 2 | La gouvernance de l'entreprise familiale



Source : « La gouvernance des entreprises familiales ». Pascal Viénot, Associé, Associés en Gouvernance, FBN France.

La gouvernance et l'organisation du capital dans l'entreprise familiale sont des questions complexes. Les conflits pouvant survenir au sein de la direction opérationnelle ou entre les actionnaires, comme dans n'importe quelle entreprise, prennent ici une dimension familiale, personnelle et forcément émotionnelle.

Les conflits, sujet tabou ?

Peu de dirigeants interrogés ont souhaité se prononcer sur ce sujet. Toutefois, **un tiers d'entre eux a précisé que des conflits entre dirigeants et/ou actionnaires familiaux** pouvaient notamment provenir de :

- la difficulté à définir une vision stratégique commune,
- l'attribution de postes de direction,
- le manque de communication entre les différents acteurs (membres familiaux, actionnaires, opérationnels),
- les conflits intergénérationnels,
- l'intégration des nouvelles générations,
- le passage de relais...

La politique de distribution de dividendes semble en revanche être un sujet mineur de conflit.

Les dirigeants témoignent du fait que ces tensions ont des incidences sur la gestion opérationnelle de l'entreprise. Un conflit entre membres de la famille pouvant occuper différents postes stratégiques dans l'entreprise, peut entraîner le **ralentissement des prises de décisions, la baisse de motivation et de productivité**. Dans l'entreprise, les conditions de collaboration se détériorent, et au niveau personnel, **ce sont les relations familiales qui sont affectées**.

Les dirigeants se sont aussi peu prononcés sur les projets de changement de propriété de l'entreprise. Pour ceux qui ont répondu, la liquidité du capital est, dans la majorité des cas, assurée par le rachat de parts par la holding familiale. On rencontre rarement des mécanismes de bourse interne ou de FBO (family buy-out).

La Charte familiale, outil de prévention des conflits

30 % des dirigeants interrogés déclarent avoir une Charte familiale en place dans l'entreprise, déjà formalisée ou en voie de l'être.

La Charte familiale est un outil au service d'une bonne gouvernance de l'entreprise familiale mais aussi de la famille entrepreneuriale. Son contenu dépendra de la phase dans laquelle se trouve l'entreprise et de l'ampleur de la famille. Elle permet aux membres de la famille de s'interroger sur leurs valeurs, leur rapport à l'entreprise, de se prononcer sur toutes les questions délicates (décisions quant aux membres de la famille qui peuvent ou non travailler dans l'entreprise, la place du conjoint...) et de prévenir ainsi la survenance de crises. Ces Chartes ne lient pas juridiquement les membres de la famille mais créent entre eux un engagement moral.

Le rôle de plus en plus important des administrateurs indépendants et des dirigeants externes

41 % des dirigeants interrogés confirment avoir un ou plusieurs administrateurs indépendants au sein de leur Conseil d'Administration ou de leur direction générale.

Lucides et pragmatiques, les familles dirigeantes savent solliciter des intervenants externes pour poser les vraies questions et apporter les conseils adaptés.

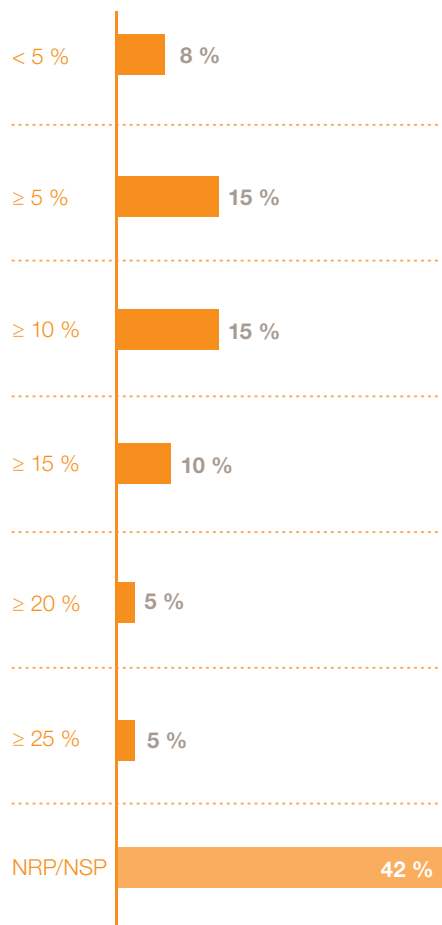
Ces **personnalités indépendantes de la famille**, présentes au Conseil d'Administration ou bien intégrées à un poste clé du Comité de Direction, **sont souvent issues d'entreprises comparables ou de secteurs d'activité similaires et remplissent trois fonctions :**

- intégrer des compétences nouvelles pour compléter les expertises des membres de la famille. Ces expertises complémentaires vont être fréquentes sur les questions financières, juridiques et liées à l'international,
- dépassionner, départager et réguler les débats entre les membres de la famille. L'attachement à l'entreprise et les relations familiales peuvent, en effet, complexifier voire ralentir les prises de décision. L'enjeu est à la fois professionnel et personnel,
- apporter un regard extérieur, des conseils et des idées nouvelles sur la stratégie.

"Il est important d'avoir des administrateurs indépendants, pour leur regard extérieur et leurs propres compétences."

Stanislas Lacroix – Aldes

Schéma 3 | Quel taux annuel de retour sur investissement attendez-vous ?



Base : 40 entreprises France

Stratégie

Une culture entrepreneuriale plus que financière

Le dirigeant de l'entreprise familiale raisonne en **porteur d'un projet collectif en poursuivant l'objectif de constituer un patrimoine transmissible.**

Sa stratégie vise à construire l'entreprise sur des bases solides, il parle :

- **qualité** des produits et services,
- **satisfaction et confiance des clients,**
- authenticité de la **marque,**
- développement de **nouveaux produits et innovation,**
- nouveaux **projets,**
- nécessité de **se réinventer en permanence.**

Les entreprises familiales investissent sur le renouvellement ou l'extension de leur **outil de production, en recherche et développement** et éventuellement en effectuant de la **croissance externe.** Elles adoptent une posture volontaire et dynamique ; conscientes à la fois de l'impérieuse nécessité de maintenir la qualité de leur offre et de leur capacité à mobiliser leurs équipes.

Un modèle propice à une vision stratégique de long terme

L'implication de la famille représente un avantage lorsque la vision est partagée. Du fait de la présence de la famille aux commandes et au capital de l'entreprise, il existe sûrement une concordance des stratégies familiales et entrepreneuriales et le souhait de pérenniser l'activité.

La capacité de financement et la trésorerie sont toujours privilégiées ; la distribution de dividendes à court terme est alors rarement un enjeu pour les actionnaires.

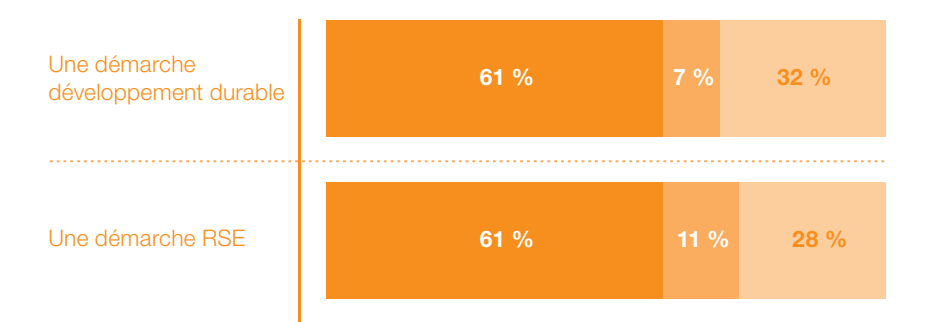
Les entreprises familiales ont une gestion très prudente de leurs investissements :

- Pour les financer, elles comptent avant tout sur l'**autofinancement** avant de se tourner vers les établissements financiers et très rarement vers les soutiens publics.
- En ce qui concerne le retour sur investissement ;
 - 38 % des dirigeants attendent une rentabilité annuelle inférieure à 15 %,
 - 20 % attendent une rentabilité annuelle supérieure ou égale à 15 %.

RSE et Développement Durable : les entreprises familiales suivent le mouvement

61% des entreprises familiales déclarent avoir engagé une démarche de développement durable, elles sont 61 % également à préciser avoir adopté une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise.

Schéma 4 | Dans votre entreprise, avez-vous engagé ?



- Démarche engagée
- Nous allons le faire
- Démarche non engagée

Base : 31 entreprises France

- La vision de ces sujets est double :
- Et très pragmatique :
 - A la fois citoyenne, naturellement ancrée dans les valeurs du 21^e siècle.

”La démarche doit être comprise et vécue. Il faut prendre le temps de l’intégrer dans le fonctionnement, progressivement, pas à pas, pour que cela se fasse en profondeur. Cependant, il faut tout de même répondre aux attentes des clients.”

Stanislas Lacroix – Aldes

”Le développement durable est intégré depuis longtemps. Quant à la responsabilité sociale, l’entreprise participe à plusieurs actions mais ne veut pas en faire la publicité : aide financière à la recherche dans la santé, participation à l’accueil de personnes dans le cadre de l’insertion ou de la réinsertion.”

Anonyme

Les dirigeants français d'entreprises familiales restent très partagés sur les effets opérationnels des stratégies de RSE et de développement durable :

47 % d'entre eux considèrent que ces politiques peuvent avoir un effet positif sur leur activité ; le reste les voit comme neutres voire susceptibles d'avoir des effets négatifs.

La RSE et le Développement Durable seraient autant des leviers de réduction des coûts et des risques, que des charges et contraintes supplémentaires. 34 % considèrent qu'ils pourraient constituer des leviers de croissance pour leur activité.

En ce qui concerne les **relations sociales dans l'entreprise**, ainsi que **la santé et le bien-être au travail**, les dirigeants d'entreprise familiale se considèrent comme bien placés du fait de leur histoire et de leur profil d'entreprise familiale et humaine, mais leurs actions restent dans la ligne des bonnes pratiques, ni pionnières, ni en retard :

- couverture sociale et prévoyance des salariés,
- charte de mixité et de parité,
- encouragement de la formation et de l'apprentissage,
- actions d'amélioration de la sécurité des salariés et de la prévention des risques.

Pour ce qui est du **champ de l'action sociale à l'extérieur de l'entreprise**, les actions menées le sont dans le cadre de fondations. Le dirigeant considérant souvent ces actions comme un domaine très personnel qui doit être distingué du business.

"Nous sommes toujours à l'écoute des besoins de nos salarié(e)s pour développer leur bien être au travail , et encourageons les actions de formation qui sont très appréciées et motivent notre personnel."

Philippe Trabaud – Ets. Trabaud SARL

"La RSE est développée par la responsabilisation et la sensibilisation du personnel."

*Maxime Holder
Boulangeries Paul*



"Nous faisons participer les salariés, nous avons un système de prévoyance pour les cadres au-delà de ce que prévoit la convention collective."

Didier Hannaux – Dodo

Succession des dirigeants

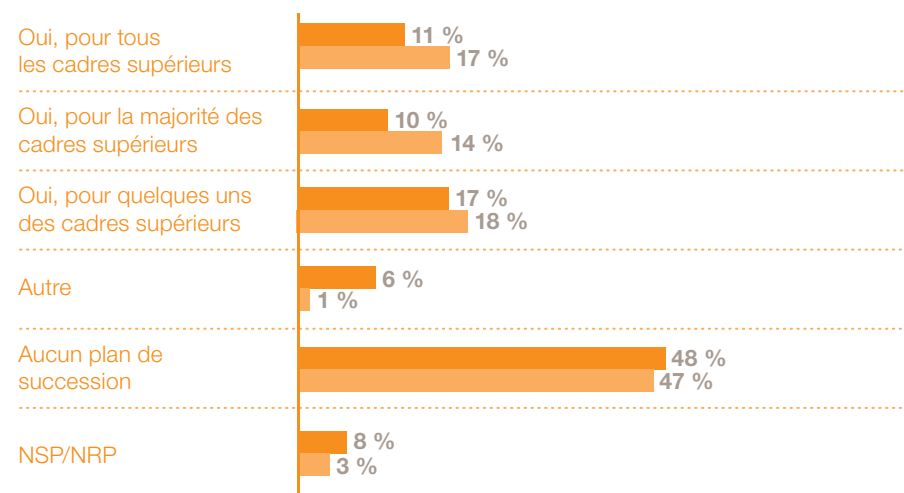
Pour 48 % des dirigeants d'entreprises familiales la succession n'est pas arrêtée, ni au niveau du contrôle du capital, ni au niveau de la direction opérationnelle :

- 48 % des entreprises n'ont aucun plan de succession des cadres dirigeants. Ce constat est similaire en France et dans les autres pays consultés pour l'étude mondiale,
- dans 35 % des cas, le successeur direct n'est pas identifié.

On constate que certains des membres de la famille sont ou peuvent être considérés comme trop jeunes, pas assez expérimentés pour que la question soit posée. En effet, ce sujet concerne davantage les dirigeants qui sont à la tête de leur entreprise depuis de nombreuses années et qui estiment que les générations plus jeunes doivent prendre le relais.

Le sujet de la succession et de la transmission reste présent à l'esprit de tous. L'enjeu est considérable. Un jour ou l'autre, le partage des parts et le choix de gouvernance devront être organisés pour assurer la pérennité de l'entreprise.

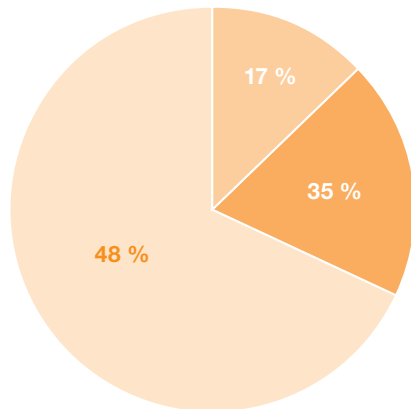
Schéma 5 | Votre entreprise a-t-elle un plan de succession pour les principaux postes de direction ?



■ Entreprises France
■ Entreprises Monde

Base : 126 entreprises France
1606 entreprises Monde

Schéma 6 | Le dirigeant de l'entreprise a-t-il déjà choisi son successeur ?



- Oui
- Non
- NC

Base : 126 entreprises France

D'autres préfèrent se focaliser **sur la recherche d'un successeur compétent et animé par l'envie de reprendre l'activité, qu'il soit ou non membre de la famille.**

En moyenne, 19 % des dirigeants déclarent mettre les membres de la famille en concurrence avec le marché pour un poste de direction dans l'entreprise. Cette méthode peut aussi constituer une phase de préparation.

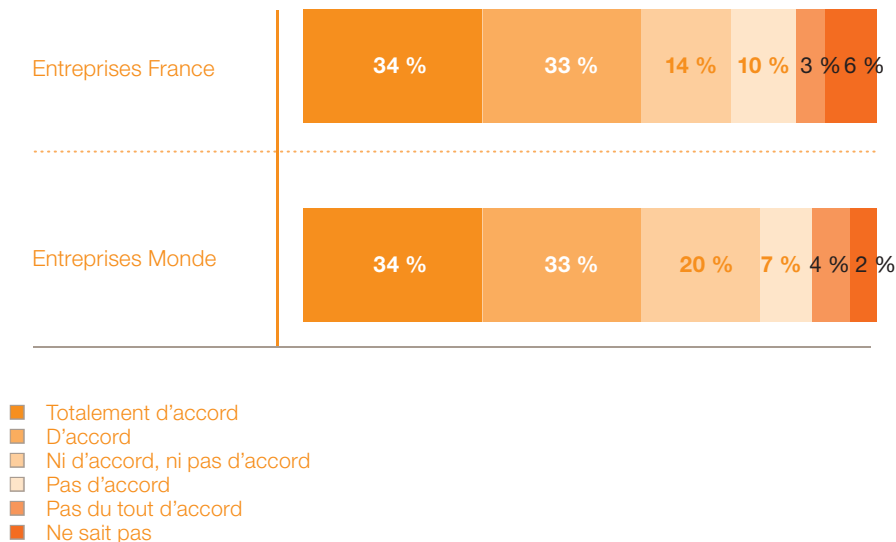
Ce chiffre est contrasté selon la taille de l'entreprise car plus l'entreprise est de taille significative, plus les dirigeants sont amenés à rechercher les compétences à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, ce même chiffre s'établit à :

- 48 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 m€,
- 34 % pour celles avec un chiffre d'affaires compris entre 20 m€ et 50 m€,
- 8 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20 m€.



Les entreprises familiales demain

Schéma 7 | Le fait d'être une entreprise familiale vous a permis de mieux traverser la crise ; vous diriez que vous êtes ?



Base : 126 entreprises France
1606 entreprises Monde

”La crise a été terrible pour notre secteur automobile, il nous a fallu surmonter d’énormes difficultés. Les associés familiaux ont accepté de surseoir à leurs dividendes ainsi que les gérants à leur bonus.”

Antoine Raymond – A. Raymond

”Nous avons eu une traversée de la crise plus sereine que d’autres sociétés ; cela est dû à notre structure familiale qui engendre un faible turnover des cadres.”

Christophe Bonduelle – Groupe Bonduelle

Aujourd’hui, les enjeux de l’après-crise sont clairs : la trésorerie et les ressources humaines font l’objet de toute l’attention dans les entreprises familiales, pour qu’elle puissent continuer de prospérer et qu’elles puissent se lancer dans de nouveaux projets, tels que l’innovation ou l’international.

L’entreprise familiale, un atout pour traverser les crises

Pour la plupart des entreprises, la crise s’est traduite **par une baisse significative de la demande** avec des effets très variables selon les secteurs. Certaines entreprises ont connu jusqu’à 35 %, voire 40 % de baisse d’activité.

Toutefois, **selon 67 % des dirigeants, le caractère familial de leur entreprise a permis de mieux traverser la crise**. Ce constat est strictement identique pour les dirigeants interrogés au niveau mondial.

Un grand nombre de dirigeants français ont précisé que leur gestion, traditionnellement pragmatique et prudente, avait permis d’aborder la crise assez sereinement. En effet, certains projets de développement avaient préalablement été annulés ou différés et les besoins de trésorerie anticipés. En outre, la solidarité a primé lorsqu’il s’est agi de prendre des décisions en termes de réduction des coûts. A titre d’exemple, préserver le personnel à tout prix ou confirmer les carnets de commandes auprès des fournisseurs de longue date ont été des décisions généralement tenues.

Les facteurs clés mis en avant par les dirigeants :

- **la gouvernance de l'entreprise.** La capacité de prise de décisions rapide, la proximité de l'équipe dirigeante et des actionnaires, la mise en œuvre d'une stratégie à long terme et la volonté de pérenniser l'entreprise ont constitué des atouts décisifs,
- **la cohésion et la solidarité entre la direction et les salariés.** L'entreprise familiale a bénéficié d'un fort esprit de solidarité grâce à la place accordée aux hommes et aux femmes. L'équipe de direction et l'ensemble des salariés se sont souvent mobilisés pour que l'activité puisse continuer.

Les dirigeants ont eu la volonté de conserver toute l'équipe dans cette période de difficultés financières. Les licenciements ou restructurations ont été considérés comme des recours ultimes, car en contradiction avec les valeurs et les intérêts mêmes de l'entreprise.

"Une société familiale évolue dans un environnement hostile et sait qu'elle doit faire attention. Une décision est prise en une demi-journée. La société familiale est l'archétype de la société en temps de crise."

*Jean-Olivier Roussat
Groupe Exacompta Clairefontaine*



"Le côté familial nous a aidé : il y a une proximité entre les collaborateurs et avec les clients."

Philippe Beauchamps – Ramery

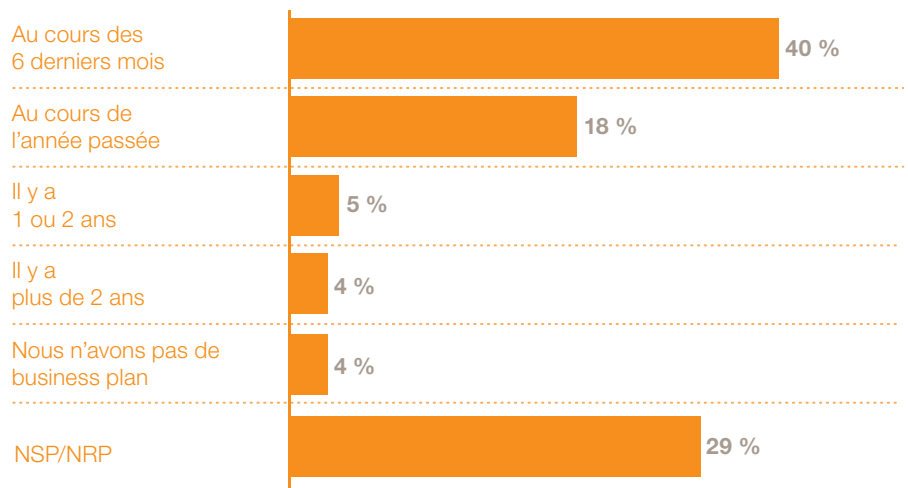
”Très favorable pour plusieurs raisons : les clients ne veulent pas de changement, ils se rendent compte que l’entreprise familiale est un refuge ; elle assure une continuité dans la prestation client notamment car les collaborateurs sont attachés à l’entreprise.”

Franck Julien – Atalian

- **La qualité des relations clients et fournisseurs.** La structure familiale rassure et rassemble : avec les fournisseurs et les clients, les dirigeants déclarent **privilégier l’établissement de relations de partenariat, bâties sur le long terme et dans un climat de confiance.**
- En outre, **la modification du business plan a permis de traverser la crise** et, pour beaucoup, cette décision a été vitale.

Pour faire face à la crise, une partie des entreprises familiales a réalisé des changements notamment en termes de business plan. 58 % ont donc effectué une mise à jour au moins au cours des 12 derniers mois et 40 % au cours des 6 derniers mois.

Schéma 8 | Quand votre entreprise a-t-elle ré-examiné et mis à jour son business plan ?



Base : 126 entreprises France

- Enfin, l'absence, ou presque, de pression des actionnaires en termes de niveau de rémunération et de versement court-terme des dividendes a permis à l'entreprise de concentrer ses moyens sur la gestion de la crise économique et financière.

Le fait que certains dirigeants aient baissé leur rémunération et que les actionnaires familiaux aient dû se priver de dividendes a aidé à passer le cap de la crise.

La crise a montré que l'entreprise familiale était capable de s'adapter et de réagir.

Enfin, les dirigeants ont exprimé la capacité de leur entreprise à résister à la crise avec fierté, indiquant que des crises précédentes avaient été tout aussi difficiles à traverser.

La trésorerie, un souci devenu permanent

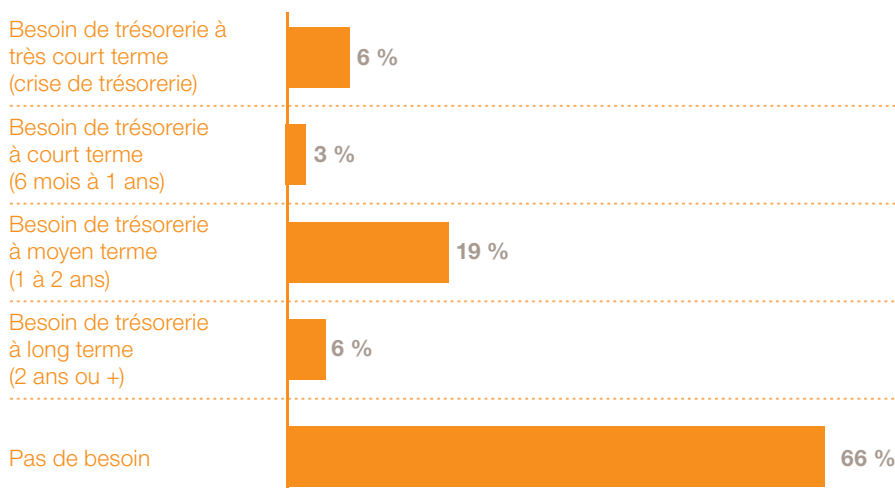
Aujourd'hui, 66 % des entreprises familiales françaises affirment ne pas avoir de besoin de trésorerie à court terme. Pour les autres, le besoin de liquidités se situe plutôt à moyen terme : les dirigeants interrogés estiment avoir un besoin de financement à un ou deux ans.

La trésorerie est devenue et restera un enjeu clé. En effet, lors de la crise, certains dirigeants ont eu le sentiment d'être 'lâchés' par les banques. Certes, la tension est aujourd'hui moins forte, les actionnaires ont su renforcer la position de l'entreprise. Cependant, la gestion de cette trésorerie demeure une préoccupation permanente, un sujet de tension avec les banques : aucune solution pérenne et sûre n'apparaît.

"La trésorerie est une préoccupation permanente et vitale pour notre entreprise."

Stéphane Bailly – Groupe Bailly Automobiles

Schéma 9 | Quelle est votre situation actuelle en termes de trésorerie ?



Base : 40 entreprises France

”Le recrutement est difficile, notamment pour trouver des compétences ‘cadres’ et un bon profil alliant bon commercial, bon technicien et bon manager.”

Philippe Beauchamps – Ramery

L’attractivité et la gestion des talents

Les dirigeants ont conscience de l’importance de s’entourer d’une équipe solide et compétente.

Ils témoignent des objectifs qu’ils se fixent et parfois des difficultés rencontrées :

- Au niveau de la gestion des équipes actuelles. Les entreprises familiales ont pleinement conscience de la **nécessité de retenir et développer les talents** ; progression et gestion de carrière, attractivité de la rémunération et formation en sont les principaux outils.

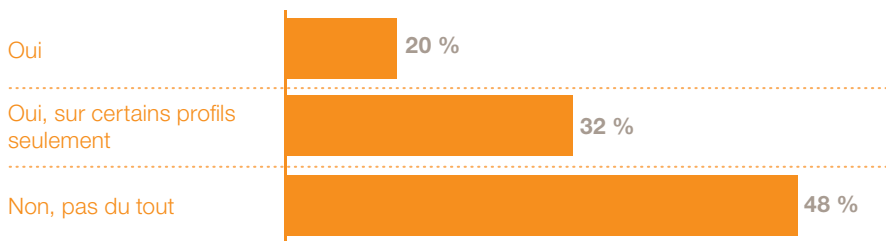
Top 3 des mesures de fidélisation des équipes (% des réponses) :

- promotion interne (70 %)
- rémunération (43 %)
- formation (40 %)

En ce qui concerne la rémunération du top management, **les entreprises familiales privilégient les systèmes de bonus (47 % des réponses), ainsi que l’intéressement (44 % des réponses)**. En revanche, le recours aux plans d’option reste assez marginal.

- Au niveau de la constitution des équipes futures, **52 % des dirigeants interrogés déclarent rencontrer des difficultés pour attirer des talents**, notamment concernant le recrutement des cadres supérieurs. Les freins tiennent aussi bien à l’attractivité de la rémunération qu’à la difficulté d’intégrer et d’offrir une perspective d’évolution à ces managers, dans une entreprise gérée par une famille.

Schéma 10 | Votre entreprise a-t-elle des difficultés à recruter et fidéliser de nouveaux talents ?



Base : 40 entreprises France

L'innovation et la R&D, leviers de compétitivité

L'innovation et la R&D représentent pour les entreprises familiales des perspectives de développement d'activité et leur permettent de consolider leurs positions.

Les entreprises interrogées disent être actives sur ces domaines et consacrent entre 1 % et 5 % de leur chiffre d'affaires à l'innovation et la R&D. On note une grande fierté liée aux innovations technologiques et à la création de nouveaux produits qui ont ainsi permis à l'entreprise de préserver ou d'augmenter son chiffre d'affaires.

Top 3 des domaines d'innovation au cours des 12 derniers mois (% des réponses) :

- production et fabrication (56 %)
- recherche et développement (41 %)
- stratégie et business model (33 %)

Pour la très grande majorité, les innovations sont préparées et menées en interne ou en partenariat avec d'autres entreprises. **Les partenariats avec la recherche publique concernent peu d'entreprises.**

Les dirigeants reconnaissent également les difficultés à maintenir et développer leurs activités R&D.

Nous observons, selon les cas, une méconnaissance des aides, ou bien des difficultés pour les obtenir (le réflexe d'avoir recours au Crédit Impôt Recherche n'est pas encore systématique).

Top 3 des freins à l'innovation (% des réponses) :

- budget limité (39 %)
- manque de temps (36 %)
- compétences insuffisantes (25 %)



”Chez nous, la R&D est un élément clé et permanent qui intervient aux niveaux de la politique de la marque, de l'innovation produit, de l'innovation dans les process, de l'amélioration de la productivité.”

*Christophe Bonduelle
Groupe Bonduelle*

”Vive la mondialisation, vive la globalisation parce que sans elles, l’industrie de la parfumerie et des arômes serait morte en France.”

Jean Mane – V. Mane & Fils

L’international, relais de croissance

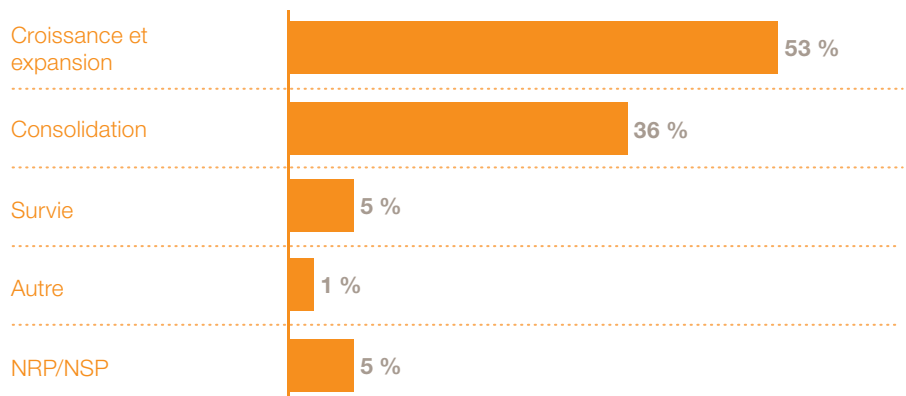
62 % des entreprises familiales prévoient de se développer à l’international au cours des deux prochaines années.

Les dirigeants déclarent que la croissance de l’entreprise à l’international est un enjeu majeur :

- **53 % des entreprises familiales françaises envisagent une stratégie de croissance en 2011.**
- **la consolidation sur les marchés actuels est également citée dans 36 % des cas**, soit parce que la crise a encouragé certaines entreprises à privilégier les marchés de proximité (France et Europe), soit parce que les entreprises ont connu des expériences d’internationalisation compliquées et reconsidèrent la prise de risque de façon plus approfondie.



Schéma 11 | Au cours des 12 prochains mois, laquelle de ces stratégies votre entreprise va-t-elle s’efforcer de suivre ?



Base : 126 entreprises France

Pour certaines entreprises, **cette ouverture à l'international peut être freinée par l'idée de devoir ouvrir le capital de l'entreprise**. Néanmoins, la crise est passée par là et les entreprises ont appris qu'elles devaient se positionner sur de nouveaux marchés pour survivre.

A l'international, la plupart envisagent :

- **de créer une filiale,**
- **d'acheter d'autres entreprises familiales** dans les pays européens ou sur les autres continents. En effet, elles recherchent une proximité des valeurs : la confiance s'installe ainsi plus aisément. Elles envisagent deux types de montage : le rachat ou le partenariat.

Les dirigeants affirment le **souhait de préserver leurs valeurs dans le processus d'internationalisation**. Ils sont attachés aux questions d'éthique et souhaitent continuer à travailler tout en respectant leurs valeurs fondatrices.

Les freins à l'internationalisation

De manière générale, **les stratégies de croissance peuvent être limitées ou rendues complexes par des enjeux de financement :**

- **l'ouverture du capital** présente un risque car elle peut modifier le poids des membres de la famille dans le capital de l'entreprise et le pouvoir de décision qui en découle,
- **quant à l'augmentation de capital,** elle dépend de la volonté et des ressources disponibles auprès des actionnaires familiaux. La solution est alors de se tourner vers les banques pour financer les projets de croissance.

En outre, **les entreprises interrogées ne se sentent pas assez accompagnées par les pouvoirs publics**, notamment en termes d'informations et de réseaux, en comparaison à leurs homologues étrangers, notamment allemands et suisses.

La majorité des dirigeants interrogés cite également le **problème de recrutement et de mobilité des salariés capables de déployer la stratégie à l'international comme une difficulté récurrente**, même si les nouvelles générations sont mieux formées et intègrent davantage d'expériences à l'international.

La réglementation constitue également un frein. Il est, en effet, nécessaire d'appréhender le marché mais aussi la fiscalité, le droit du travail appliqués dans les différents pays afin de s'intégrer au mieux et de pouvoir y développer son activité. L'entreprise familiale doit donc accepter de s'adapter et peut être amenée à ajuster ses modes de production et de fonctionnement.

”Le développement à l'international pourrait être réalisé notamment par le recours à la croissance externe : le rachat d'entreprises familiales est envisagé.”

Anonyme

”Trouver de la main d'oeuvre qualifiée, mobile à l'international et bilingue est un défi permanent”

Gérard Déprez – Loxam

”Nous sommes trop petits et pas assez grands pour bénéficier des dispositifs.”

Didier Hannaux– Dodo

Les attentes vis-à-vis des pouvoirs publics

Les entreprises familiales françaises ont souffert de contraintes externes et se sentent encore pénalisées par la réglementation, la concurrence et la conjoncture économique (état de la demande en baisse sur certains secteurs d'activités).

Les mesures gouvernementales et parlementaires

Pour les entreprises familiales, le gouvernement devrait prioritairement viser la **simplification de la législation sociale, la stabilité fiscale et les incitations à la transmission** ; bien avant les aides à l'international, l'accès aux marchés de capitaux et le **développement des liens entreprise-université**.

”Nous subissons de nombreuses contraintes au niveau de la gestion du personnel. Sur un plan administratif, il n’y a pas eu les simplifications annoncées, les procédures restent lourdes et entravent la réactivité que nous souhaiterions avoir.”

Philippe Trabaud – Ets Trabaud SARL

Elles regrettent un manque de soutien de la part des pouvoirs publics. Les réglementations et les mesures s'adaptent peu à leur fonctionnement.

Les entreprises familiales disent souffrir d'une réglementation contraignante, plus ou moins forte selon le secteur d'activités et le type de produits commercialisés.

Les dirigeants considèrent bien souvent que la réglementation n'est pas adaptée, voire qu'elle tend à freiner le développement de leurs activités.

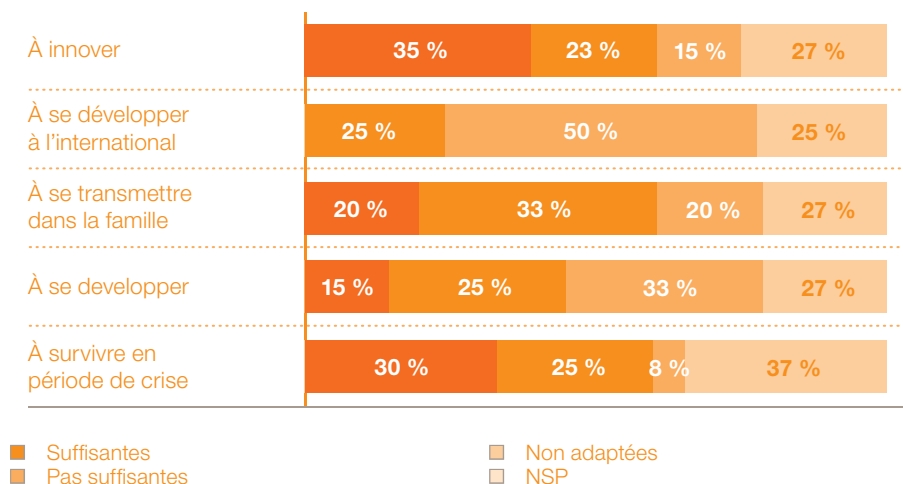
Top 3 des attentes en matière de politique publique (% des réponses) :

- législation sociale (94 %)
- législation fiscale (93 %)
- mesures facilitant la transmission des entreprises dans la famille (75%).

Les entreprises familiales considèrent, par exemple, ne pas être suffisamment aidées dans leur souhait de se développer à l'international. Elles considèrent également que la réglementation est peu favorable à la transmission de l'actif patrimonial, au sein de la famille. Celle-ci, incite les actionnaires minoritaires non dirigeants à céder leur participation, ce qui conduit souvent à déstabiliser l'actionnariat familial.

Seules les aides en période de crise et les aides à l'innovation sont les mesures les plus satisfaisantes pour les dirigeants d'entreprises familiales : **35 % estiment qu'elles ont été suffisantes**.

Schéma 12 | Pensez-vous que les mesures du gouvernement sont suffisantes pour aider les entreprises ?



Base : 40 entreprises France

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord les dirigeants qui nous ont consacré du temps, à la fois pour les entretiens téléphoniques et les interviews menés en face à face. Leurs témoignages ont permis d'enrichir et d'illustrer les données statistiques.

PwC remercie également :

- le **Family Business Network France** (www.fbn-france.fr), Luc Darbonne, Président, et Diane de Ferron, Délégué Général, qui ont apporté leurs connaissances des entreprises familiales et contribué à la rédaction de l'étude,
- l'**ASMEP-ETI** (www.asmep.fr), Yvon Gattaz, Président, et Bénédicte Michon, Délégué Général, qui ont rendu possible la promotion de cette étude en avant première lors des entretiens de l'ASMEP-ETI le 30 mars 2011,
- la société Ginger (www.ginger-conseil.fr), notamment Valérie Alasluquetas, Directrice Générale et Christelle Melchor, qui ont réalisé les analyses issues de cette enquête.

La Family Business Survey France a été initiée et coordonnée par Bernard Gainnier, Associé, membre du Comité Exécutif de PwC France, et Delphine Mattiussi, Directeur Marketing de PwC France (www.pwc.fr).

Cette étude a été menée avec la participation active des associés de PwC France, dans les 24 bureaux en régions, et l'aide de Laure Poncin, chargée de marketing.

Réalisation : studio graphique PwC – Olivier Larcher

Glossaire

ASMEP – ETI

Créé en 1995 par le Président Yvon Gattaz, toujours en poste actuellement, ASMEP-ETI est le syndicat des Entreprises de Taille Intermédiaire et des entreprises patrimoniales.

ASMEP-ETI a pour missions de promouvoir les ETI et les entreprises patrimoniales, socle de l'économie française et fer de lance de la croissance, par des actions auprès des pouvoirs publics, des entrepreneurs et des médias.

Définition de l'entreprise familiale

Une entreprise, quelle que soit sa taille, est une entreprise familiale si :

- 1) La majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, ou par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leurs conjoints, parents ou enfants ou par les héritiers directs de leurs enfants.
- 2) La majorité des droits de vote est indirecte ou directe.
- 3) Au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise.
- 4) Les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital) ou bien leur famille ou leurs descendants détiennent 25 % des droits de vote issus de leur capital.

Cette définition inclut les entreprises familiales qui n'ont pas encore effectué de transmission à la seconde génération.

Commission Européenne, Rapport 2009

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

L'Entreprise de Taille Intermédiaire, créée par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, est une entreprise ayant entre 250 et 5000 personnes, et soit un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan inférieur à 2 milliards d'euros.

FBN : Family Business Network

Créé en 1998, le FBN France, présidé par Luc Darbonne, est une association, déclarée loi de 1901, qui regroupe des dirigeants d'entreprises familiales et les membres de leur famille. Cette association a pour objet de développer, stimuler et diffuser les connaissances sur les pratiques managériales et pour les seuls besoins et intérêts de l'entreprise à caractère familial et patrimonial. Le FBN France est membre du réseau international du FBN qui réunit 25 associations identiques à travers le monde.

GE : Grande Entreprise

Les groupes, ou grandes entreprises, sont les moins nombreux. Il s'agit des entreprises de 5000 salariés et plus, quel que soit leur chiffre d'affaires.

PME : Petite et Moyenne Entreprise

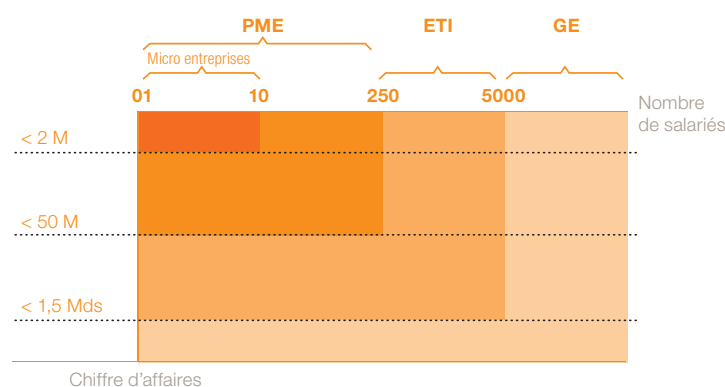
Une PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros.

En 2008, la France comptait près de 83 000 PME.

TPE : Très Petite Entreprise

Une TPE, ou micro-entreprise, est une entreprise qui emploie moins de dix personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 millions d'euros. Ces entreprises sont les plus nombreuses. En effet, en 2006 on en dénombrait 2 488 000 en France, sur un total de près de 2 620 000. Ainsi, environ 95 % des entreprises sont des TPE.

Schéma 13 | Définition des entreprises selon leur taille



Source : CCIP

À propos de PwC

PwC développe en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil créatrices de valeur pour ses clients, en privilégiant des approches sectorielles.

Plus de 161 000 personnes dans 154 pays à travers le réseau
PwC partagent idées, expertises et perspectives innovantes pour apporter des solutions et des conseils adaptés.

Présent dans 24 villes en France, PwC est un partenaire essentiel de la vie économique locale et accompagne l'ensemble des acteurs du secteur privé et du secteur public dans leur développement local, national et international, et ce depuis plus de 20 ans.

PwC est la marque sous laquelle les entités membres de PwC International Limited (PwCIL) opèrent et fournissent leurs services. Ensemble, ces entités constituent le réseau PwC au sein duquel chaque firme est juridiquement autonome et n'agit pas en qualité d'agent de PwCIL ni d'aucune autre entité membre. PwCIL ne fournit aucun service aux clients.

Elle n'est pas responsable des actes et omissions de ses membres et n'a ni le droit ni la capacité juridique d'en contrôler l'exercice professionnel ou de les engager d'une quelconque façon.

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord les dirigeants qui nous ont consacré du temps, à la fois pour les entretiens téléphoniques et les interviews menés en face à face. Leurs témoignages ont permis d'enrichir et d'illustrer les données statistiques.

PwC remercie également :

- le **Family Business Network France** (www.fbn-france.fr), Luc Darbonne, Président, et Diane de Ferron, Délégué Général, qui ont apporté leurs connaissances des entreprises familiales et contribué à la rédaction de l'étude,
- l'**ASMEP-ETI** (www.asmep.fr), Yvon Gattaz, Président, et Bénédicte Michon, Délégué Général, qui ont rendu possible la promotion de cette étude en avant première lors des entretiens de l'ASMEP-ETI le 30 mars 2011,
- la société Ginger (www.ginger-conseil.fr), notamment Valérie Alasluquetas, Directrice Générale et Christelle Melchor, qui ont réalisé les analyses issues de cette enquête.

La Family Business Survey France a été initiée et coordonnée par Bernard Gainnier, Associé, membre du Comité Exécutif de PwC France, et Delphine Mattiussi, Directeur Marketing de PwC France (www.pwc.fr).

Cette étude a été menée avec la participation active des associés de PwC France, dans les 24 bureaux en régions, et l'aide de Laure Poncin, chargée de marketing.

Réalisation : studio graphique PwC – Olivier Larcher

Glossaire

ASMEP – ETI

Créé en 1995 par le Président Yvon Gattaz, toujours en poste actuellement, ASMEP-ETI est le syndicat des Entreprises de Taille Intermédiaire et des entreprises patrimoniales.

ASMEP-ETI a pour missions de promouvoir les ETI et les entreprises patrimoniales, socle de l'économie française et fer de lance de la croissance, par des actions auprès des pouvoirs publics, des entrepreneurs et des médias.

Définition de l'entreprise familiale

Une entreprise, quelle que soit sa taille, est une entreprise familiale si :

- 1) La majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, ou par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leurs conjoints, parents ou enfants ou par les héritiers directs de leurs enfants.
- 2) La majorité des droits de vote est indirecte ou directe.
- 3) Au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise.
- 4) Les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital) ou bien leur famille ou leurs descendants détiennent 25 % des droits de vote issus de leur capital.

Cette définition inclut les entreprises familiales qui n'ont pas encore effectué de transmission à la seconde génération.

Commission Européenne, Rapport 2009

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

L'Entreprise de Taille Intermédiaire, créée par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, est une entreprise ayant entre 250 et 5000 personnes, et soit un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan inférieur à 2 milliards d'euros.

FBN : Family Business Network

Créé en 1998, le FBN France, présidé par Luc Darbonne, est une association, déclarée loi de 1901, qui regroupe des dirigeants d'entreprises familiales et les membres de leur famille. Cette association a pour objet de développer, stimuler et diffuser les connaissances sur les pratiques managériales et pour les seuls besoins et intérêts de l'entreprise à caractère familial et patrimonial. Le FBN France est membre du réseau international du FBN qui réunit 25 associations identiques à travers le monde.

GE : Grande Entreprise

Les groupes, ou grandes entreprises, sont les moins nombreux. Il s'agit des entreprises de 5000 salariés et plus, quel que soit leur chiffre d'affaires.

PME : Petite et Moyenne Entreprise

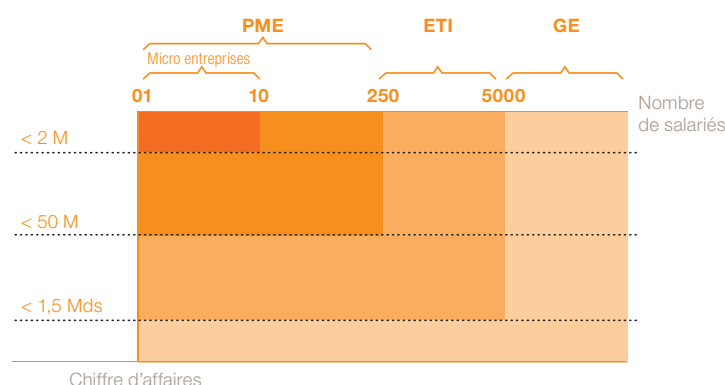
Une PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros.

En 2008, la France comptait près de 83 000 PME.

TPE : Très Petite Entreprise

Une TPE, ou micro-entreprise, est une entreprise qui emploie moins de dix personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 millions d'euros. Ces entreprises sont les plus nombreuses. En effet, en 2006 on en dénombrait 2 488 000 en France, sur un total de près de 2 620 000. Ainsi, environ 95 % des entreprises sont des TPE.

Schéma 13 | Définition des entreprises selon leur taille



Source : CCIP

À propos de PwC

PwC développe en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil créatrices de valeur pour ses clients, en privilégiant des approches sectorielles.

Plus de 161 000 personnes dans 154 pays à travers le réseau
PwC partagent idées, expertises et perspectives innovantes pour apporter des solutions et des conseils adaptés.

Présent dans 24 villes en France, PwC est un partenaire essentiel de la vie économique locale et accompagne l'ensemble des acteurs du secteur privé et du secteur public dans leur développement local, national et international, et ce depuis plus de 20 ans.

PwC est la marque sous laquelle les entités membres de PwC International Limited (PwCIL) opèrent et fournissent leurs services. Ensemble, ces entités constituent le réseau PwC au sein duquel chaque firme est juridiquement autonome et n'agit pas en qualité d'agent de PwCIL ni d'aucune autre entité membre. PwCIL ne fournit aucun service aux clients.

Elle n'est pas responsable des actes et omissions de ses membres et n'a ni le droit ni la capacité juridique d'en contrôler l'exercice professionnel ou de les engager d'une quelconque façon.

Contact :
Bernard Gainnier
01 56 57 81 31