

# *L'entreprise familiale, un modèle durable*

Family Business Survey – France

Édition 2014



**pwc**



A high-angle photograph of three people riding bicycles on a large, paved plaza. The plaza is made of light-colored, rectangular tiles. In the upper left, a woman with long blonde hair is riding a white bicycle. In the middle, a person with a backpack is riding a blue bicycle. In the lower left, an older man in a blue shirt is riding a silver bicycle. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

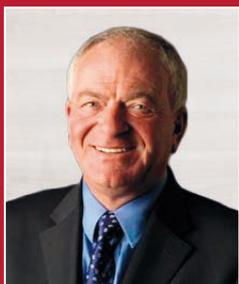
# *Sommaire*

Édito	2
Croître et améliorer la performance	4
Se développer à l'international	8
Innover pour rester leader	10
Financer le développement	12
Fidéliser les talents	16
Faire évoluer la gouvernance	18
Préparer la transmission	20
Méthodologie	24
Remerciements	25
À propos de PwC et du FBN France	26

# Édito



François Antarieu



Luc Darbonne

**Ce sont 158 patrons d'entreprises familiales, en grande majorité d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), qui ont exprimé leurs points de vue et retours d'expériences dans cette 3<sup>ème</sup> édition France de l'étude mondiale PwC dédiée aux entreprises familiales.**

**PwC et le FBN France sont des acteurs engagés auprès des entreprises familiales.**

**Nous connaissons bien et accompagnons ces entreprises partout dans le monde. Notre objectif est de les aider à consolider leur compétitivité, améliorer leur excellence opérationnelle, développer leur présence à l'international et préparer et réussir leur succession-transmission, au fil des générations.**

**Nous retenons 3 messages clefs de ces chefs d'entreprises en 2014.**

Les effets de la crise sont là, inquiétants et stimulants à la fois.

Tout d'abord, les dirigeants d'entreprises familiales que nous avons interrogés maintiennent des performances satisfaisantes et confirment leur confiance en l'entreprise, ses hommes et ses valeurs.

Malgré un fort ralentissement par rapport à 2012 et une décroissance observée pour un tiers des entreprises participant à notre étude, 32 % des dirigeants interrogés annoncent une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 5 % et 37 % une croissance comprise entre 0 % et 5 %. Cette croissance est largement autofinancée avec souvent des financements bancaires complémentaires.

Et lorsqu'on les interroge sur les perspectives des prochains mois, la prudence et la confiance restent les maîtres mots. Ces patrons sont confiants dans les atouts de leurs entreprises et de plus en plus conscients qu'ils doivent aller encore plus vite pour se développer, gagner en performance et maintenir leur leadership. Ainsi, leurs priorités sont claires : améliorer la rentabilité pour 58 % d'entre eux et optimiser la performance pour 32 % d'entre eux.

**En outre, l'international se confirme comme un relais de croissance incontournable.**

Ces entreprises déclarent aller plus vite vers les marchés internationaux, comme si la crise avait effectivement démontré que l'international offrait une source de croissance complémentaire et des opportunités de diversifier les risques marchés.

Ainsi, 41 % des groupes interrogés sont déjà présents à l'international, en majorité des ETI, et, pour 43 % d'entre elles, des entreprises de 3<sup>ème</sup> génération qui ont su développer leurs activités pour avoir une dimension internationale. Cet élan gagne également les PME qui se destinent à devenir des ETI puisque 14% prévoient d'y étendre leurs activités à horizon 2015.

Il est également intéressant de constater que ces ETI internationales connaissent peu de difficultés de financement et 27 % des répondants n'hésitent plus à aller chercher des financements à l'étranger pour leurs projets de développement. Toutefois, le recrutement de talents soit sur des compétences spécifiques soit pour des postes internationaux reste un enjeu majeur selon 55 % des répondants.



François Antarieu

Associé, membre du  
comité exécutif de PwC France

**Enfin, la transmission de l'entreprise doit se préparer différemment pour intégrer les attentes des nouvelles générations.**

La majorité des dirigeants souhaite transmettre l'entreprise à la génération suivante ; c'est important pour 60 % d'entre eux et primordial pour 35 %. Ils voient parmi les obstacles majeurs à la transmission, un décalage de compétences (55 %) et un manque de motivation (17 %) de la jeune génération.

En parallèle, notre étude mondiale révèle que 64 % des membres de la jeune génération considèrent que la génération actuellement en poste aura du mal à céder les rênes et, même si 73 % des jeunes espèrent diriger l'entreprise un jour, seuls 35 % considèrent cette perspective comme « certaine » et 29 % comme « relativement probable ». Ce constat pose donc la nécessité pour les dirigeants actuels de bien cerner les attentes des jeunes générations afin que la pérennité de l'entreprise familiale soit assurée. Il explique peut-être aussi que 53 % des dirigeants répondants se déclarent ouverts à la possibilité d'une reprise de leur entreprise par un dirigeant extérieur.



Luc Darbonne

Président  
FBN France

Ainsi, les entreprises familiales ont su, pour une grande partie d'entre elles qui sont déjà internationales, résister aux crises et maintenir leurs performances. Il leur reste à préparer et réussir le passage de relais entre l'actuelle génération des « babyboomers » s'appêtant à transmettre l'entreprise familiale et la génération Y.



## Témoignage de dirigeant

### Croître et améliorer la performance

3 questions à Catherine Mallet,  
Directrice Financière, ACTIA Group



**1. Le groupe Actia a mis en place depuis trois ans un plan d'amélioration de la productivité. Pouvez-vous nous dire en quoi consiste concrètement ce plan?**

Nous avons passé en revue tous les postes de charges du compte de résultat en traitant les priorités soit au niveau Groupe en menant une action commune sur l'ensemble des sociétés (ex. les assurances: gain de plus de 30 % en coûts et meilleure couverture sur l'ensemble des thématiques, les transports (sur achats et sur ventes), les frais de déplacements, la téléphonie fixe/mobile,...), soit au niveau français, où le poids des charges fiscales et sociales pèse encore plus fortement. Sur la structure pivot du Groupe, la partie Achats a été spécifiquement abordée avec la mise en place d'une formation commune commerciaux/acheteurs, la problématique pouvant se traiter sous les deux angles. Nous avons également étudié la rentabilité du Bureau d'Etudes en mettant en place une nouvelle organisation, revoyant l'ensemble des processus, et l'éligibilité de nos études au CIR (accréditation de notre filiale suédoise par le Ministère de la Recherche et de la Technologie) et déployant plusieurs logiciels de gestion de projets et d'aide à la conception notamment software. Quant à la production, nous avons mis en place de nouveaux indicateurs comme sur les rebuts, un gros travail a été réalisé sur l'organisation des postes de travail, la tenue des cadences avec une meilleure information des salariés (mise en place d'écrans tout le long de la chaîne de fabrication). Le travail a pu être mené à bien et l'est toujours grâce à l'implication de tous et la mise en place de groupes LEAN qui par l'observation de tous permettent l'amélioration du travail de chacun.

**2. Quels sont les résultats obtenus à ce jour? La croissance de votre chiffre d'affaires 2013 (+14 %) est-elle corrélée à ces efforts de productivité?**

Les effets se traduisent dans les comptes dès 2013 et pour certains postes en dizaines voire en centaines de milliers d'euros. La société française a d'ailleurs réalisé un bénéfice supérieur au montant des dividendes reçus de ses filiales et du CIR et elle a versé un intéressement significatif à ses salariés. La croissance du chiffre d'affaires n'est pas corrélée aux efforts de productivité mais à nos investissements en R&D importants même dans les années de crise (15 % de notre chiffre d'affaires). En revanche, si nous n'avions pas mené ces efforts maintenant, la croissance n'aurait pas pu être rentable. Cependant, sans effort sur la productivité vous finissez aussi par perdre les marchés faute de pouvoir vous maintenir au niveau prix face à la concurrence internationale.

**3. Quelles sont les prochaines étapes et vos prochains objectifs sur ces sujets de rentabilité/performance?**

Nous avons l'intention de poursuivre les actions en cours avec des objectifs de gain d'environ 5 % par an tant en usine qu'en bureau d'études. Il n'y a pas vraiment de nouveaux sujets car nous les avons tous pris en considération et traités. Il faut donc poursuivre, tout en observant les résultats obtenus pour réinjecter de nouvelles actions ou corrections. C'est un cercle vertueux et il convient de continuer dans ce sens!

# Croître et améliorer la performance

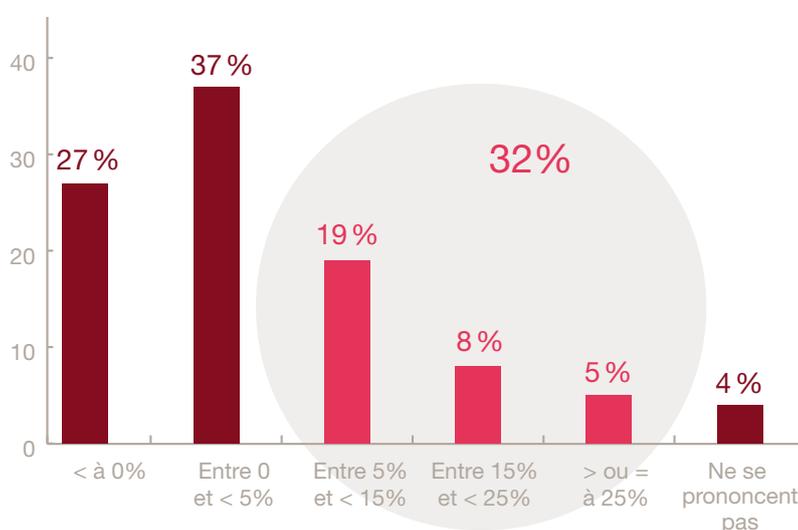


Évolution du chiffre d'affaires entre 2012 et 2013

On lit souvent que les entreprises familiales affichent des performances supérieures à celles des autres entreprises et qu'elles résistent mieux aux périodes de crise. Notre étude le confirme cette année encore.

En effet, les entreprises familiales interrogées -en grande majorité des ETI- affichent des performances 2013 tout à fait satisfaisantes :

- 32 % ont réalisé une croissance de leur chiffre d'affaires 2013 supérieure à 5 %,
- 37 % affichent une croissance plus modérée comprise entre 0 % et 5 %.



Ces résultats ne doivent toutefois pas masquer deux données moins positives : d'une part, un nombre inférieur d'entreprises performantes puisqu'en 2012 ce sont 60 % des répondants à notre étude qui déclaraient une croissance supérieure à 5 %.

D'autre part, 27 % des entreprises ont connu une croissance négative lors du dernier exercice, comparé à 9 % en 2012.

Pourtant, lorsqu'on interroge les patrons de groupes familiaux sur les perspectives 2014, **prudence et confiance** sont les maîtres mots :

- 49 % des patrons interrogés se disent prudents (notamment les patrons d'ETI)
- 29 % sont confiants (ETI comme PME)
- 22 % se déclarent pessimistes et très pessimistes, les patrons de PME plus que les autres.

Ces taux de confiance et de prudence semblent corrélés à ce que l'on pourrait appeler « l'effet générationnel » ; on note en effet que les entreprises de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> générations affichent un taux de confiance supérieur (25 % et 29 %) à celui de la 1<sup>ère</sup> génération (21 %). Les entreprises de 3<sup>ème</sup> génération (57 %) affichent également un taux de prudence supérieur à celui des 2<sup>ème</sup> (44 %) et 1<sup>ère</sup> (48 %) générations.



A la question « **quels sont vos enjeux prioritaires** », les réponses des dirigeants placent en **priorité n°1 l'amélioration de la rentabilité (58 %)**, et, dans une moindre mesure, l'optimisation de la performance (32 %).

- Les ETI (54 %) comme les PME familiales (56 %) citent cet enjeu comme une priorité d'action. Notamment pour les entreprises opérant dans les secteurs des services et de la distribution.
- les patrons d'ETI sont également préoccupés par l'optimisation de la performance : 37 % des réponses vs 30 % pour les PME, et avant tout dans le secteur de l'industrie.

## Enjeux prioritaires

Augmenter la rentabilité



Optimiser la performance



Recentrer/consolider l'activité



Développer l'offre



Se développer à l'international



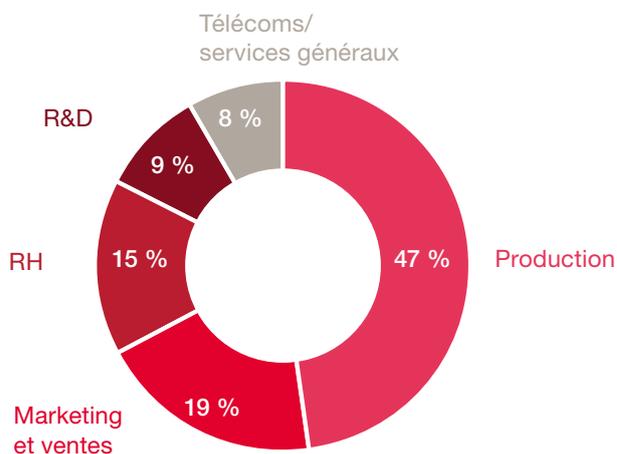
Disposer des meilleures compétences



Innover et investir en R&D



## Postes impactés par une réduction des coûts



“ Nous sommes dans une démarche permanente d'optimisation des coûts. ”

Christian Lainé, Président du Directoire, Laboratoires Rivadis

Pour 63 % des dirigeants, l'amélioration de la rentabilité passe par un plan de réduction des coûts qui porte avant tout sur les postes de production et non plus uniquement sur les fonctions support, contrairement à ce qui a pu être observé ces dernières années.

Pour autant la délocalisation de tout ou partie de l'entreprise n'est pas envisagée; 93 % des dirigeants sondés l'affirment vs 91 % dans notre étude en avril 2012.

Ce sont surtout les dirigeants de PME (22 % des réponses) qui songent à la délocalisation, notamment les patrons de PME de 1<sup>ère</sup> génération qui réalisent un chiffre d'affaires compris entre 15 millions d'euros et 20 millions d'euros et visent un développement rapide de leur entreprise.

La proximité géographique est privilégiée avec l'Europe et notamment la Turquie, l'Espagne et la Pologne cités comme pays dans lesquels investir et installer ses activités, pour leurs coûts de production moindres et leurs infrastructures performantes.



## Témoignage de dirigeant



### Se développer à l'international

3 questions à Alexandre Desroches,  
Directeur Général Délégué, Delta Plus

**1. Delta Plus est présent à l'international et votre chiffre d'affaires 2013 affiche une croissance de 4 %, l'international est-il un levier de la croissance? pour quelles raisons?**

Dans notre métier, notre marché adressable est lié au développement des infrastructures et à la prise de conscience de la nécessité de protéger les ouvriers. Il est donc évident, pour ces deux raisons, que les marchés émergents représentent un intérêt.

**2. Vous citez le manque de moyens humains/compétences comme un frein au développement international, à quoi pensez-vous précisément?**

Lorsque l'on se développe à l'international il faut pouvoir s'appuyer sur des ressources capables de rentrer dans la notion de différence culturelle.

La complexité de la gestion de l'entreprise augmente naturellement en fonction des temps de déplacement, des fuseaux horaires, et des cultures rencontrées. Cela demande de nouvelles compétences dont l'entreprise ne dispose pas forcément.

**3. Quel retour d'expériences donneriez-vous en priorité sur l'international? quel(s) conseil(s) partager avec une ETI qui souhaite se développer à l'international?**

Il faut tout d'abord savoir résister à tout effet de mode. Il faut se poser des questions sur l'intérêt de l'international dans le modèle d'affaires de l'entreprise. Il faut ensuite réfléchir en fonction de ses concurrents. Ceux-ci sont-ils également à l'international ? Quelle est leur taille relative par rapport à l'entreprise ? Enfin il est fondamental de pouvoir suivre les éléments financiers des filiales à l'étranger. Tout en mélangeant l'autonomie opérationnelle de la filiale et son intégration dans les processus d'ensemble.

# Se développer à l'international



L'international constitue un véritable enjeu de développement, de croissance et de pérennisation pour les entreprises familiales. **Les groupes disent se lancer à l'international plus tôt et plus rapidement, étant bien conscients que les marchés internationaux accélèrent la croissance.** La crise a sans doute aussi encouragé cet élan dans la mesure où un groupe présent à l'international réduit sa dépendance à un ou quelques marchés seulement.

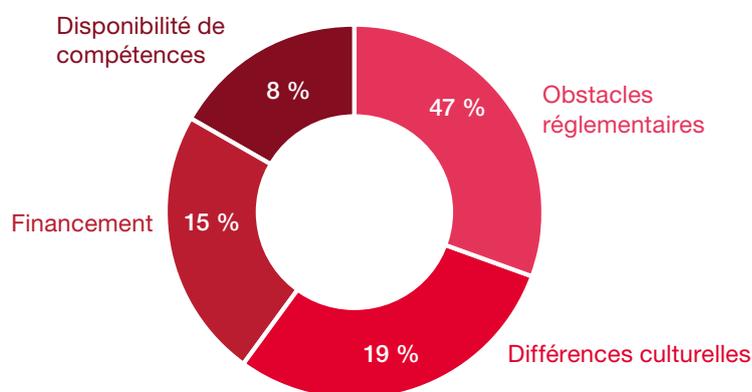
Ainsi, **41 % des groupes interrogés sont déjà présents à l'international** ; en majorité des ETI qui ont su développer leurs activités au fil des années puisque 43 % d'entre elles sont de 3<sup>ème</sup> génération. Ce mouvement vers l'international entraîne également les PME, notamment celles ayant franchi le cap des 25 millions d'euros de chiffre d'affaires qui se destinent à devenir des ETI.

Pour le reste, c'est-à-dire les groupes non encore présents à l'international, 14 % d'entre eux prévoient d'étendre les activités de leur entreprise, très rapidement, dès 2015.

Le développement international est envisagé à la fois par l'implantation directe et par une extension des activités de l'entreprise pilotée depuis la France. Ainsi, la création de filiale (52 %) et les partenariats commerciaux (42 %) constituent la plus grande part des projets. Pour le reste, l'export ou la vente directe depuis la France et les opérations de fusions-acquisitions sont les solutions les plus citées, avec respectivement 30 % et 27 % des réponses.

Cette tendance reste soutenue malgré les freins perçus pour aller à l'international.

## Freins perçus pour le développement à l'international



“ Nous sommes déjà présents dans plus de 20 pays via des filiales (Grande-Bretagne, Irlande, Australie). Notre stratégie de développement globale (avec ou sans filiale) prévoit pour 2014 et 2015 une extension de nos activités en Asie/Océanie, en Afrique et en Inde. Les freins à notre développement à l'international sont les barrières à l'entrée selon les territoires (les taxes en Chine par exemple) et la différence de culture appliquée aux produits (le modèle de désinfection en Inde par exemple). ”  
Christian Lainé, Président du Directoire, Laboratoire Rivadis

“ Notre réseau international de filiales est déjà bien étoffé, permettant de faire du business de proximité en étant au contact des clients, hors de toute délocalisation. ”  
Jean M. Mane, Président du Directoire, V. Mane Fils



## Témoignage de dirigeant

### Innovier pour rester leader

3 questions à Charles Darbonne,  
Président-Directeur Général Darégal



**1. Avec 7 % du chiffre d'affaires de Daregal consacré à la R&D et à l'innovation, cet enjeu est très important pour votre groupe, pour quelles raisons?**

La pérennité (et la survie) d'une entreprise à travers les générations ne s'envisage que par la remise en cause de ce qu'elle est et de ce qu'elle fait.

L'innovation a permis à Darégal d'effectuer cette métamorphose pour assurer la continuité de son leadership en ayant toujours 10 ans d'avance. L'ADN et les valeurs de Darégal sont imprégnés des innovations qui nourrissent notre marque. C'est ce qui donne une raison à nos clients de nous choisir et aux meilleurs talents de nous rejoindre.

**2. Pourriez-vous nous citer 1 ou 2 exemples concrets d'innovation pour Daregal?**

L'invention des herbes aromatiques surgelées, à la fin des années 70, nous a permis d'effectuer cette transformation en nous faisant passer du métier d'agriculteur à celui d'industriel.

Pour autant, l'innovation n'est pas toujours destructrice puisqu'elle a permis d'ajouter un nouveau niveau de compétence. En effet, à notre savoir-faire agricole, nous avons associé l'innovation technologique du traitement et de la conservation des herbes aromatiques nous permettant ainsi d'exporter nos produits à travers le monde.

**3. Pour quelles raisons l'innovation présente-t-elle un atout et/ou un levier de la croissance?**

Sur l'échelle de temps d'une entreprise familiale de plus de 125 ans, comme Darégal, l'innovation est le seul levier qui permet la pérennité de la croissance et des revenus.

Le schéma économique actuel et la maturité des marchés occidentaux nous incitent à croire que seul le prix a de l'importance. Or, les profits de la prochaine génération ne seront pas assurés par les gains de productivité, mais par les rêves et les désirs d'aujourd'hui qui se transformeront en nouveaux produits et services de demain.

# Innover pour rester leader



Les entreprises familiales françaises sont créatives et sources d'innovation ; c'est un de leurs atouts clefs et l'étude le confirme : **l'innovation est un enjeu important pour 60 % des dirigeants et très important pour 29 %.**

Cette préoccupation est particulièrement prégnante pour les ETI (67 %). Elle l'est également pour les PME, et de façon plus significative au fur et à mesure que leur chiffre d'affaires progresse. Car innover permet à un groupe d'enrichir son offre, de se différencier et de garder une longueur d'avance pour gagner des parts de marché et développer son chiffre d'affaires. C'est aussi un moyen d'être plus performant et rentable. Enfin, innover est considéré par les dirigeants comme un élément déterminant pour la pérennité de l'entreprise.

Enfin, la capacité des entreprises à innover rencontre peu d'obstacles majeurs, selon 34 % des réponses. Les contraintes citées sont avant tout dues à une contraction des moyens disponibles: manque de temps (21 %) et budget limité (21 %) mais également à la difficulté à trouver des financements (15 %), à l'insuffisance des compétences au sein de l'entreprise (13 %) et à une méconnaissance des mécanismes d'aide publique et de financement de la recherche (10 %).

Ainsi, l'innovation est présente à plusieurs niveaux :

Innovation marketing et commerciale



R&D et stratégie de l'entreprise



Fonction achats



Fonctions support (IT, finance)



Innovation en matière de fabrication/production



Transport & logistique, développement à l'international



Dimensions internes (RH, Management)



“ Nous bénéficions du Crédit Impôt Recherche (CIR). C'est un outil qui s'est révélé très efficace pour surmonter la crise de 2008-2009 sans réduire les effectifs et le budget R&D. ”

Jean M. Mane, Président du Directoire,  
V. Mane Fils

“ La trop grande complexité administrative est un frein majeur à l'innovation dans l'entreprise. ”

Olivier Dolbeau, Président du Directoire  
France Air Management



## Témoignage de dirigeant



### Financer le développement

3 questions à Olivier Dolbeau,  
Président-Directeur Général, France Air

**1. Les entreprises familiales ont peu recours au capital investissement, votre Groupe a fait ce choix à plusieurs reprises, qu'en retenez-vous?**

Le choix de faire appel à des fonds en Capital Développement a été nécessaire pour financer le rachat de certaines branches familiales qui souhaitaient se retirer. Nous avons procédé à 4 LBO en 20 ans avec à chaque fois des investisseurs différents.

Je retiendrai particulièrement:

- La solution est parfaitement adaptée pour une réorganisation d'un actionnariat familial.
- Nous avons toujours eu d'excellentes relations et compréhensions avec nos partenaires.
- Le fait d'avoir une dette senior à rembourser a considérablement renforcé notre gestion et particulièrement la culture et le travail sur le cash.

**2. Quel(s) retour d'expérience ou conseil pourriez-vous partager avec une ETI qui recherche un partenaire financier?**

Pour choisir un partenaire financier je dirai :

- Qu'il s'intéresse et qu'il comprenne le métier avant les chiffres.
- Que le montage ne soit pas trop tendu.
- Que la sortie des financiers ne mette pas en péril l'avenir familial de l'entreprise.

**3. Quel(s) besoins de financement spécifique(s) ont les entreprises familiales comme la vôtre, et donc quel type d'acteur ou de fonds serait à imaginer/créer pour y répondre?**

Nous sommes à la recherche de financements les plus longs possibles que ce soit pour réorganisation ou développement. Nous recherchons un accompagnement dans le temps et non du court terme.

# Financer le développement



Les entreprises familiales, parce qu'elles sont créatrices d'emplois et de croissance, ont besoin de financement pour se développer, et doivent concilier des enjeux spécifiques tels que le financement de la croissance avec le contrôle du capital ou encore le recours ponctuel aux marchés de capitaux avec la vision long terme de l'entreprise.

Or, nous le savons, l'obtention de financements par les entreprises en France est devenue plus difficile depuis la crise financière. En effet, les ratios de solvabilité et de liquidité imposent aux banques de proposer aux entreprises un crédit de plus en plus sélectif et cher. A cela s'ajoutent une contraction du capital-investissement depuis 2008 et une instabilité fiscale.

Ainsi, bien que l'autofinancement des entreprises en France connaisse une nette dégradation depuis une dizaine d'années, il reste largement utilisé par les entreprises familiales pour financer leur croissance interne et externe, et pour une raison essentielle : l'autofinancement permet à ces entreprises de préserver leur indépendance financière et de maîtriser la stratégie définie avec une vision long terme.

Le financement bancaire reste la source de financement privilégiée, les banques accompagnant le développement des groupes familiaux souvent depuis plusieurs générations. **Le recours aux prêts bancaires et à l'endettement tend à se développer.**

Une évolution à noter : plus d'un quart des dirigeants interrogés disent ne plus hésiter à aller **chercher des financements à l'étranger, directement auprès des banques dans les pays concernés par un projet de développement.** C'est le cas de 27 % des ETI et de 10 % des PME, notamment dans le secteur des services.

“ Nous sommes dans un schéma d'auto-financement et d'indépendance financière. La masse salariale représente les trois quarts de nos coûts. Aussi pour faire face aux changements de réglementation et de charges, seule une gestion au millimètre et une organisation adaptée permettent de maintenir la solidité financière. ”  
Thierry Chéron, Vice-Président, GSF

“ Nous versons des dividendes chaque année mais très faibles. Nous réinvestissons 90 % de nos résultats. ”  
Christian Lainé, Président du Directoire, Laboratoire Rivadis

“ Nous préférons avoir recours aux banques si besoin est. ”  
Jean M. Mane, Président du Directoire, V. Mane Fils

“ Nos besoins sont satisfaits par des financements classiques avec des contreparties bien définies (coût, facilité de mise en œuvre). ”  
Jean-François Lavrard, Président du Directoire, SAS d'Ozon Macc

“ Nos financements avec des banques locales dans les pays étrangers sont un peu plus coûteux, mais ils nous permettent de diversifier nos sources. Toutefois notre fort développement nous conduit à développer des partenariats forts avec nos banques historiques françaises. ”  
Claude Faure, Président, FM Logistic



“ Nous n’avons pas de partenaire financier actuellement mais nous sommes ouverts à l’entrée d’un fonds minoritaire (qui nous accompagnerait sur le long terme) en cas d’opération de croissance externe conséquente ou lors de la transmission à la troisième génération. ”

Christian Lainé, Président du Directoire,  
Laboratoire Rivadis

“ Nous préférons avoir affaire à des fonds de Family Business mais plus industriels que financiers. ”

Alexandre Desroches, Directeur Général  
Délégué, Delta Plus

“ Nous en avons bénéficié lors de notre dernière acquisition au Brésil. La BPI offre un outil de très bonne qualité, très professionnel. Le FSI est un vrai partenaire. Globalement les outils sont performants. ”

Alexandre Desroches, Directeur Général  
Délégué, Delta Plus

“ Nous avons obtenu en 2012/2013 des subventions du fonds OSEO sur nos innovations. Ce sont de gros boosters. ”

Christian Lainé, Président du Directoire,  
Laboratoire Rivadis

Le recours aux marchés de capitaux reste peu répandu et privilégié par les dirigeants interrogés, notamment du fait de la complexité des techniques boursières et de la réglementation, des contraintes liées à la communication financière, du temps/coût consacré à la cotation, sans ignorer la difficulté de sortie de la cote (blocage des minoritaires).

**Quant aux fonds d’investissement comme partenaires financiers, cela reste une pratique encore frileuse et souvent opportuniste, même si l’on observe une évolution dans le temps.** Ainsi, les dirigeants consultés nous citent les deux principaux enjeux suivants, issus de leurs expériences :

- La volonté affirmée de la part des dirigeants de maintenir l’indépendance capitalistique et le pouvoir de décision des instances dirigeantes et actionnaires familiaux à l’égard de possibles partenaires financiers.
- L’inadéquation entre la vision long terme de l’entreprise et la vision court/moyen terme des fonds, l’objectif principal des fonds étant de réaliser une sortie du capital avec une plus-value maximale.

Toutefois, les entreprises familiales ne nourrissent pas d’aversion à l’égard des partenaires financiers, cette affirmation parfois entendue est erronée. **Dès lors que la stratégie et les intérêts de l’entreprise -et de la famille- sont pris en compte et respectés, les dirigeants n’hésitent plus à faire appel aux partenaires financiers ; 31 % des ETI comptent un financier au sein de leur actionnariat, 14 % pour les PME.**

Les pouvoirs publics ont lancé plusieurs initiatives (Créations de la médiation du crédit, élargissement des missions d’OSEO, renforcement des moyens de CDC Entreprises, incitations fiscales à investir dans

les PME, création du FSI puis de FSI Régions, création en 2013 de la Banque Publique d’Investissement...) pour faciliter le financement des PME/ETI et 24 % des dirigeants -ETI comme PME-, confirment en avoir bénéficié.

In fine, on peut se poser la question de la **création d’outils de financement spécifiques** pour répondre aux besoins des ETI. Sur ce sujet, les points de vue des dirigeants interrogés sont partagés entre ceux qui pensent qu’il existe déjà des outils adaptés à la disposition des « bons » projets et ceux qui souhaitent que les pouvoirs publics mettent en place des outils de financement spécifiques pour accompagner le développement des ETI dans le temps.

“ Il manque un outil obligatoire de mutualisation des besoins de financement à long terme. ”

Alexandre Desroches, Directeur  
Général Délégué, Delta Plus

“ En matière d’outil de financement spécifique, tout ce qui peut nous inciter à innover est bienvenu. ”

Christian Lainé, Président du  
Directoire, Laboratoire Rivadis



## Témoignage de dirigeant



### Fidéliser les talents

3 questions à Christian Lainé,  
Président du Directoire, Laboratoire Rivadis

**1. L'une de vos priorités RH est de « faire grandir votre personnel », en quoi est-ce important?**

Pour nous, « faire grandir » signifie former les équipes, fixer des challenges motivants, accepter les échecs, promouvoir les compétences et les talents et tout faire pour que les femmes et les hommes de l'entreprise soient épanouis. Pour faire grandir le business et créer de la valeur il faut d'abord faire grandir les hommes et non l'inverse !

**2. Quels dispositifs de fidélisation ou incentive sont en place dans votre groupe?**

Le 1<sup>er</sup> outil de fidélisation c'est de faire que les équipes prennent du plaisir à travailler : challenges personnels et collectifs, responsabilités, ambiance & climat de travail, valeurs de l'entreprise (humaines), fierté... La rémunération est bien entendue essentielle mais pas prioritaire. Nous proposons, en plus, du salaire fixe, des primes, des PEE & abondements, de la participation.

**3. Quelle(s) mesure(s) ou réforme(s) en droit du travail pourrai(en)t simplifier et/ou encourager les recrutements pour les ETI?**

Pouvoir, notamment pour les nouveaux projets à risques, facilement recruter et si besoin licencier sans subir des procédures longues, incertaines et coûteuses qui découragent la prise de risques.

# Fidéliser les talents



En matière de ressources humaines, deux constats se détachent cette année:

- Premièrement : **55 % des dirigeants reconnaissent que le recrutement de nouveaux talents est difficile**, notamment auprès des jeunes générations qui privilégient encore trop systématiquement les grandes entreprises pour démarrer leurs carrières. Au niveau mondial, dans notre étude, ce même chiffre s'établissait à 43 % en 2012 et 38 % en 2010. Les difficultés de recrutement concernent en grande partie des compétences nouvelles, des compétences spécifiques ou encore des postes à l'international.
- Les compétences les plus difficiles à recruter portent sur des postes en logistique et transport, des postes d'encadrement, des profils ingénieurs et des profils techniques (hors production). A l'inverse, les profils commerciaux, administratifs et opérateurs de production sont plus aisés à trouver.
- Deuxièmement : les perspectives d'emploi des entreprises familiales se redressent. Même si les prévisions de recrutements sont mesurées pour 2014, **elles restent des entreprises qui recrutent de façon continue :**

- 58 % des dirigeants affirment recruter en 2014: parmi eux, 48 % réaliseront une à quinze embauches et 12 % entre quinze et cent recrutements. Ces recrutements se font essentiellement par les ETI et à part égale dans les secteurs de l'industrie et des services.

“ Notre priorité est de motiver et fidéliser les talents pour réduire le turnover. Nous cherchons à fidéliser par la culture et l'attachement à l'entreprise, la promotion interne. Le climat social est très bon, très constructif.

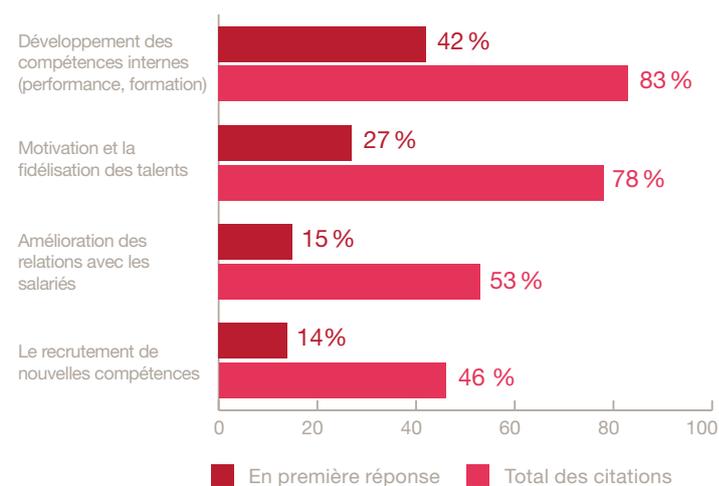
Pour développer les compétences, nous avons créé l'École Rector de formation interne. Nous cherchons également à détecter des hauts potentiels, grâce au programme revue des talents. ”

Rémi Lesage, Président, Rector Lesage

- Les dirigeants citent également des recrutements importants pour l'international.
- 79 % des embauches sont prévues en CDI, 14 % en CDD, démontrant l'effort des entreprises familiales à miser sur la pérennité de leurs collaborateurs dès le recrutement.
- Enfin, lorsqu'on interroge les dirigeants sur les priorités RH, l'heure est au maintien et au développement des acquis plus qu'à un accroissement des effectifs. Dans un contexte où les moyens humains disponibles sont contraints, il s'agit avant tout de capitaliser sur les talents internes et de minimiser le turnover.
- En effet, la fidélisation des équipes est d'autant plus importante que les recrutements sont difficiles à réaliser et en nombre réduit.

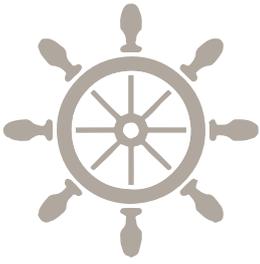
**La fidélisation des talents apparaît d'ailleurs comme une force des ETI familiales ; 83 % des dirigeants interrogés confirment la capacité de leur entreprise à fidéliser ses talents.**

Priorités RH (plusieurs réponses possibles à cette question)



“ Notre ambition est de faire grandir notre personnel. Nous avons une politique forte de promotion interne pour le recrutement et de formation. Ainsi la majorité de notre top management est issue de la promotion interne. La capacité à intégrer la forte culture de GSF est aussi importante que les diplômes. ”

Thierry Chéron, Vice-Président, GSF



# Faire évoluer la gouvernance

Sur ce sujet de la gouvernance des entreprises familiales, les mutations varient selon la taille de l'entreprise.

Les organes de gouvernance des entreprises familiales restent peu ouverts à des personnalités extérieures à l'entreprise :

- au total, 24 % des dirigeants interrogés comptent un ou plusieurs administrateurs externes au sein de leur conseil d'administration,
- ce chiffre est porté à 38 % pour les ETI familiales.

Toutefois, dès lors que l'entreprise compte des administrateurs externes au sein de son conseil, ces derniers s'y investissent véritablement et y sont très présents : ils représentent 50 % et plus pour 49 % de ces entreprises qui favorisent un apport de compétence externe.

**En fait, la vraie question est de savoir jusqu'où une entreprise familiale peut aller en termes d'ouverture de capital et d'équipe de direction extérieure à la famille sans dénaturer le caractère familial de l'entreprise.**

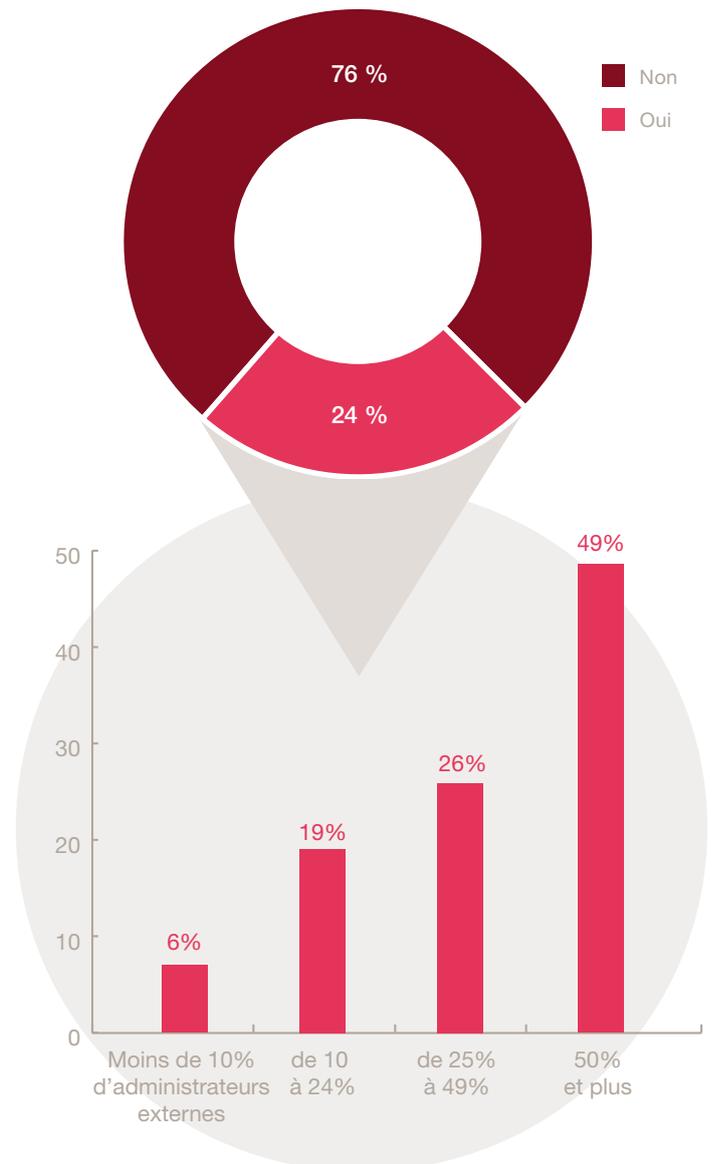
“ Nous sommes ouverts à la délégation de la direction opérationnelle de l'entreprise, mais nous tenons au maintien du contrôle financier, le « Capital ». ”

Gérard Canavese, Président Directeur Général, Canavese

“ C'est plus une question de culture que d'hommes. Il n'y a aucune opposition entre un management extérieur et le caractère familial. Tout est question d'entretien de cette culture et de notion de la famille et des valeurs qui y sont attachées. Mélanger la démarche positive et l'acquis. ”

Alexandre Desroches, Directeur Général Délégué, Delta Plus

Proportion d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration





**La loi Zimmermann-Copé impose une représentation équilibrée au sein des conseils** et rend le quota de 20 % de femmes obligatoire dès 2014.

- Or, la proportion de femmes siégeant au sein des conseils d'administration des ETI et PME familiales reste faible: 41% des entreprises cotées en bourse ou employant plus de 500 personnes, comptent plus de 20 % de femmes au sein de leur conseil d'administration.
- Même si les jugements sont partagés vis-à-vis de cette réglementation considérée comme non pertinente et trop compliquée à mettre en œuvre, 22 % des dirigeants concernés envisagent de s'y adapter et 18 % prévoient de modifier leur conseil d'administration.

“ *Cette loi me paraît plus une contrainte, qui freine la bonne gouvernance, surtout dans nos ETI. Il faut privilégier les compétences d'où qu'elles viennent et savoir reconnaître ses propres limites pour aller rechercher les personnes, hommes ou femmes, qui compléteront l'équipe existante, et manager dans cet esprit.* ”

*Catherine Mallet, Directrice Financière, ACTIA Group*

# Préparer la transmission

“ Pour assurer une bonne transmission il faut 30 ans d'éducation, 10 ans d'ancienneté dans la société et 3 ans de passation de témoin. ”

Charles Darbonne,  
Président Directeur Général  
Daregal

Nous le savons, l'étape de la transmission est critique et implique une préparation en amont considérable, souvent sur plusieurs années. Or, notre étude\* met en exergue cette année un accroissement du fossé générationnel qui vient complexifier le passage de relais entre la génération des « babyboomers » s'appêtant à transmettre l'entreprise familiale et la génération Y.

**Ainsi, la transmission de l'entreprise à la prochaine génération est jugée comme importante pour 60 % des dirigeants et primordiale pour 35 %.** En parallèle, notre étude mondiale révèle que 64 % des membres de la génération suivante considèrent que la génération actuellement en poste aura du mal à céder les rênes.

Selon François Antariou, associé PwC spécialiste des entreprises familiales : *« Les entreprises qui gèrent bien leur succession sont celles qui s'y préparent plusieurs années à l'avance. En fait, c'est un sujet permanent de préoccupation pour s'assurer d'avoir le bon leader prêt au bon moment et entouré de la meilleure équipe dans la culture de l'entreprise. »*

Les réticences et obstacles cités par les dirigeants pour transmettre l'entreprise familiale à la jeune génération restent inchangés :

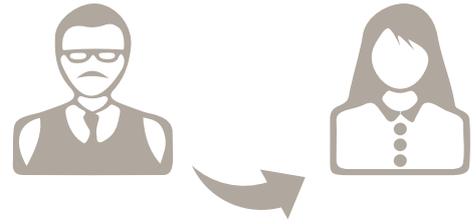
- Décalage de compétences (55 %) et manque de motivation (17 %).
- Difficultés rencontrées pour trouver un repreneur (24 %).
- Un système fiscal peu adapté (21 %).

**Le fossé générationnel et le risque de rupture au sein de l'entreprise familiale n'ont jamais été aussi forts qu'aujourd'hui**, c'est ce que révèle l'étude mondiale PwC\* consacrée cette année à la transmission aux générations futures.

Les enseignements clefs sont les suivants:

- Le monde des affaires a profondément changé ces dernières décennies et le rythme des mutations ne peut que s'accélérer. Ainsi, **20 % des sondés de la deuxième génération déclarent ne pas envisager de diriger l'entreprise après la première génération**, contre 8 % toutes générations confondues.
- Néanmoins, la nouvelle génération ayant fait le choix de l'entreprise familiale prône une politique du changement (**80 % affichent de grands projets pour faire croître l'entreprise**) ; cela se traduit par des stratégies d'acquisition ou de fusion, des lancements de produits ou par des évolutions organisationnelles et un investissement dans les nouvelles technologies et les médias sociaux.
- Toutefois, même si faire ses preuves (88 % estiment travailler plus dur que les autres dans l'entreprise) et gagner le respect de ses collaborateurs sont cités comme de grands défis, la promotion au poste de Directeur Général n'est plus automatique; ainsi, si **73 % des jeunes espèrent diriger l'entreprise un jour, seuls 35 % considèrent cette perspective comme « certaine » et 29 % comme « relativement probable ».**

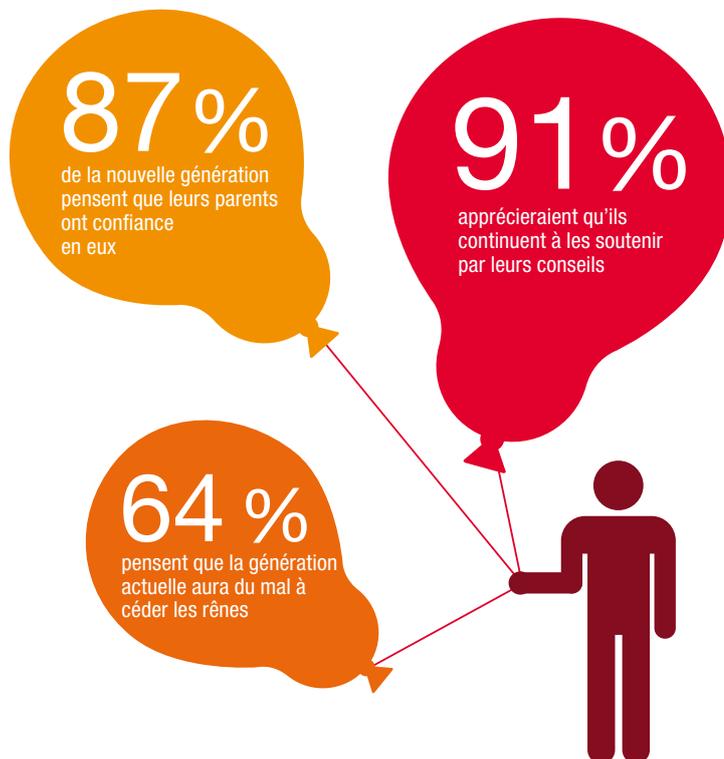
\* Etude PwC Family Business Survey « Bridging the gap », avril 2014, réalisée auprès de 200 dirigeants d'entreprises familiales dans 21 pays.



- Enfin, le manque de communication entre les générations d'une même famille peut entraîner de réelles difficultés au sein de l'entreprise, aggravées par des visions stratégiques très éloignées. En effet, **la génération précédente a tendance à surestimer la manière avec laquelle elle a su diriger l'entreprise et sous-estimer l'aptitude de ses enfants à en faire autant, déplorant par exemple leur manque d'investissement.**
- Bien que la transmission soit citée comme un enjeu prioritaire, seuls 16 % des dirigeants sondés ont déjà identifié des successeurs potentiels au sein de leur famille. Ce constat explique peut être que 53 % des dirigeants se déclarent ouverts à la possibilité d'une reprise de leur entreprise par un dirigeant extérieur.

“ Notre objectif vis-à-vis de la génération suivante est de lui apprendre à créer de la valeur et lui transmettre la passion et le plaisir d'entreprendre. Ça prend une génération entière, c'est l'éducation avant tout. ”

Alexandre Desroches, Directeur Général Délégué, Delta Plus



“ La 4<sup>ème</sup> génération est arrivée. La transmission s'est faite sous forme de donations. La nouvelle génération doit avoir une expérience extérieure à l'entreprise familiale de 5 ans. Pour durer, une entreprise familiale doit créer une structure d'accueil de la nouvelle génération, organiser la communication de la nouvelle génération auprès des actionnaires non opérationnels. ”

Olivier Dolbeau, Président Directeur Général, France Air



- Le Pacte Dutreil : cet outil de transmission exclusivement français vise à alléger les charges fiscales lors de la transmission d'une entreprise à ses ayants droits. Ce sont **28 % des dirigeants interrogés qui déclarent en bénéficiaire**.

“ Nous organisons la transmission grâce aux pactes Dutreil-Jacob. Nous nous consacrons également à l'éducation de la 5<sup>ème</sup> génération aux métiers et au développement de l'entreprise. Cela prend au moins 10 ans. Transmettre est la mission que j'ai adoptée et que j'entends remplir. Pour encourager la famille à s'organiser pour durer, il faut définir une mission et énoncer clairement nos valeurs. Il faut également écrire une charte familiale comportant les règles élémentaires de bonne conduite intergénérationnelle. ”

Jean M. Mane, Président du Directoire, V. Mane Fils

“ Nous avons l'intention de transmettre mais tout dépend de l'envie de nos enfants. Nous organisons la transmission par la mise en place d'un pacte Dutreil. Si l'entreprise familiale intéresse nos enfants, la porte leur est ouverte. En dépit de Dutreil, le système fiscal est inadapté. Pour payer la transmission il faut vendre une partie de l'entreprise. Nous sommes ouverts à un dirigeant de l'extérieur, si l'un de nos enfants n'est pas compétent notamment on peut imaginer un mix d'un exécutif senior non familial et enfants au board. Être « le fils de » ne suffit pas. ”

Christian Lainé, Président du Directoire, Laboratoire Rivadis

“ Notre entreprise est déjà transmise à la 2<sup>ème</sup> génération ; au niveau de la gouvernance comme au niveau financier. C'est une réussite car nous l'avons préparée sur de nombreuses années. Nous réfléchissons déjà aux modalités et conditions de transmission à la 3<sup>ème</sup> génération. ”

Claude Faure, Président, FM Logistic

## Avis d'expert

Maître Hubert FABRE, Notaire

### Les outils à mettre en place pour une bonne transmission intrafamiliale

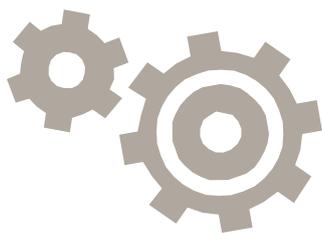
Pour réussir la transmission de l'entreprise familiale, il existe des outils permettant à la fois de sécuriser cette transmission, et de la réaliser au moindre coût fiscal.

Le premier outil indispensable est le pacte Dutreil: engagement de conservation des titres pris par au moins deux associés représentant au moins 34 % du capital, il est assorti d'un engagement de diriger l'entreprise pendant au moins deux ans. Au moment de la transmission par donation ou succession, les bénéficiaires devront s'engager à leur tour à conserver les titres transmis pendant quatre ans. La direction de l'entreprise devra alors être assurée soit par un des signataires d'origine, soit par la nouvelle génération, pendant au moins trois ans.

L'assiette des droits d'enregistrement est alors exonérée à hauteur de 75 %. De plus, il est possible de différer le paiement des droits pendant 5 ans, et de les payer ensuite sur 10 ans, tout en bénéficiant d'un taux d'intérêt très favorable (zéro pour cent si la transmission a lieu en 2014).

Précisons que le pacte Dutreil s'applique aux transmissions en pleine propriété ou en nue-propriété d'entreprises opérationnelles ou de holdings animatrices. Il peut aussi s'appliquer partiellement aux sociétés interposées.

L'autre outil important est la donation-partage qui permet, si tous les héritiers sont allotis, de figer les valeurs des biens transmis à la date de la donation. Ainsi, il n'y a pas de remise en cause possible au moment des partages successoraux, ce qui est un gage de sécurité et de stabilité pour l'entreprise et pour la famille.



# Méthodologie

L'édition France est réalisée en miroir de la Family Business Survey, étude globale de PwC réalisée auprès de 2000 entreprises dans plus de 30 pays

Taux de participation à la Family Business Survey France 2014 :

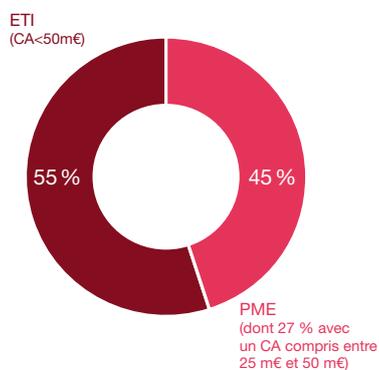
Au total, 158 dirigeants d'entreprises familiales possédant au minimum 25% du capital de l'entreprise, dont :

- **137** interviews réalisées par téléphone via l'Ifop (fin janvier + fin mars)
- **21** interviews face-to-face réalisées par le FBN France et PwC

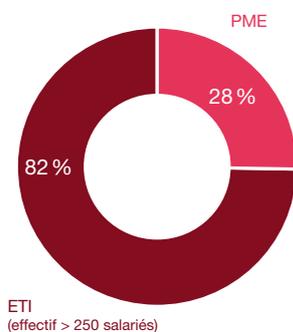
La campagne (téléphone + face-to-face) a été menée au 1<sup>er</sup> trimestre 2014

Structure de l'échantillon - profils des 158 groupes familiaux répondants :

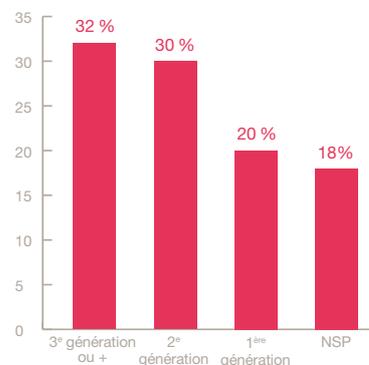
## Par chiffre d'affaires



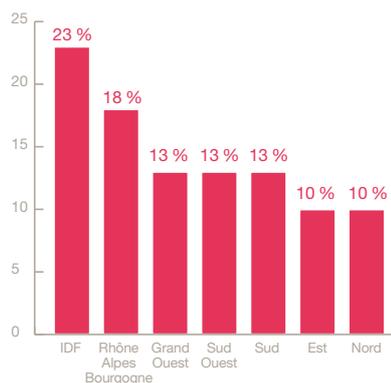
## Par effectif monde



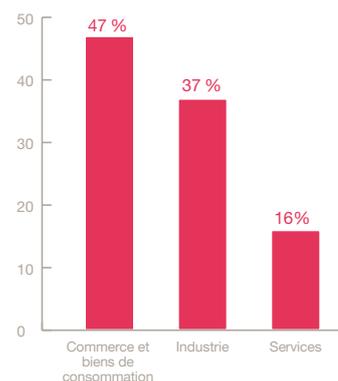
## Par génération



## Par région (selon la localisation du centre de décision)



## Par secteur d'activité



## ***Remerciements***

Nous remercions avant tout les dirigeants qui ont participé à cette étude.

Leurs témoignages et retours d'expériences permettent d'illustrer de façon utile et concrète les évolutions observées à partir des statistiques. Ce travail vise à promouvoir les ETI en France et à mieux faire connaître leurs spécificités et enjeux, à la fois auprès des médias, du grand public, des organismes professionnels et pouvoirs publics.

Cette étude mondiale de PwC est supervisée en France par François Antarieu, Associé membre du Comité Exécutif de PwC France.

Cette édition 2014 est réalisée en partenariat avec le FBN France représenté par Luc Darbonne, Président et Caroline Mathieu, Délégué Général.

Le travail d'analyse et la promotion de cette étude ont été coordonnés par Delphine Mattiussi, Directeur Marketing Développement de PwC France et Kawthar Tak-Tak, Manager, avec l'implication de Caroline Mathieu pour le FBN France.

La réalisation graphique a été assurée par le Studio graphique de PwC France.



## **À propos de PwC**

### **Notre mission**

PwC est un groupe pluridisciplinaire en audit, expertise comptable, conseil (stratégie, consulting, transactions) et juridique et fiscal.

Nous accompagnons nos clients, grands groupes, Entreprises de Taille Intermédiaire et PME – en grande partie des groupes familiaux –, dans leur organisation, leur croissance et leur développement.

### **Notre action**

- Une solide connaissance des valeurs, spécificités et enjeux des groupes familiaux, nous permettant de partager idées, retours d'expériences et bonnes pratiques.
- Des solutions adaptées et porteuses de résultats, par exemple, en matière de stratégie, croissance externe, financement, gouvernance, droit, fiscalité, audit, expertise comptable, excellence opérationnelle, etc.
- Des expertises sectorielles dans 24 secteurs d'activité délivrées à travers nos missions, benchmarks et études sectorielles
- Une proximité client : en France, à travers 25 bureaux en régions et dans le monde, 184 000 collaborateurs présents dans 157 pays
- Une qualité de services exemplaire alliée à une écoute et une satisfaction client, délivrées par l'associé client, point de contact unique entre le client et les différents experts PwC



## **À propos du FBN France**

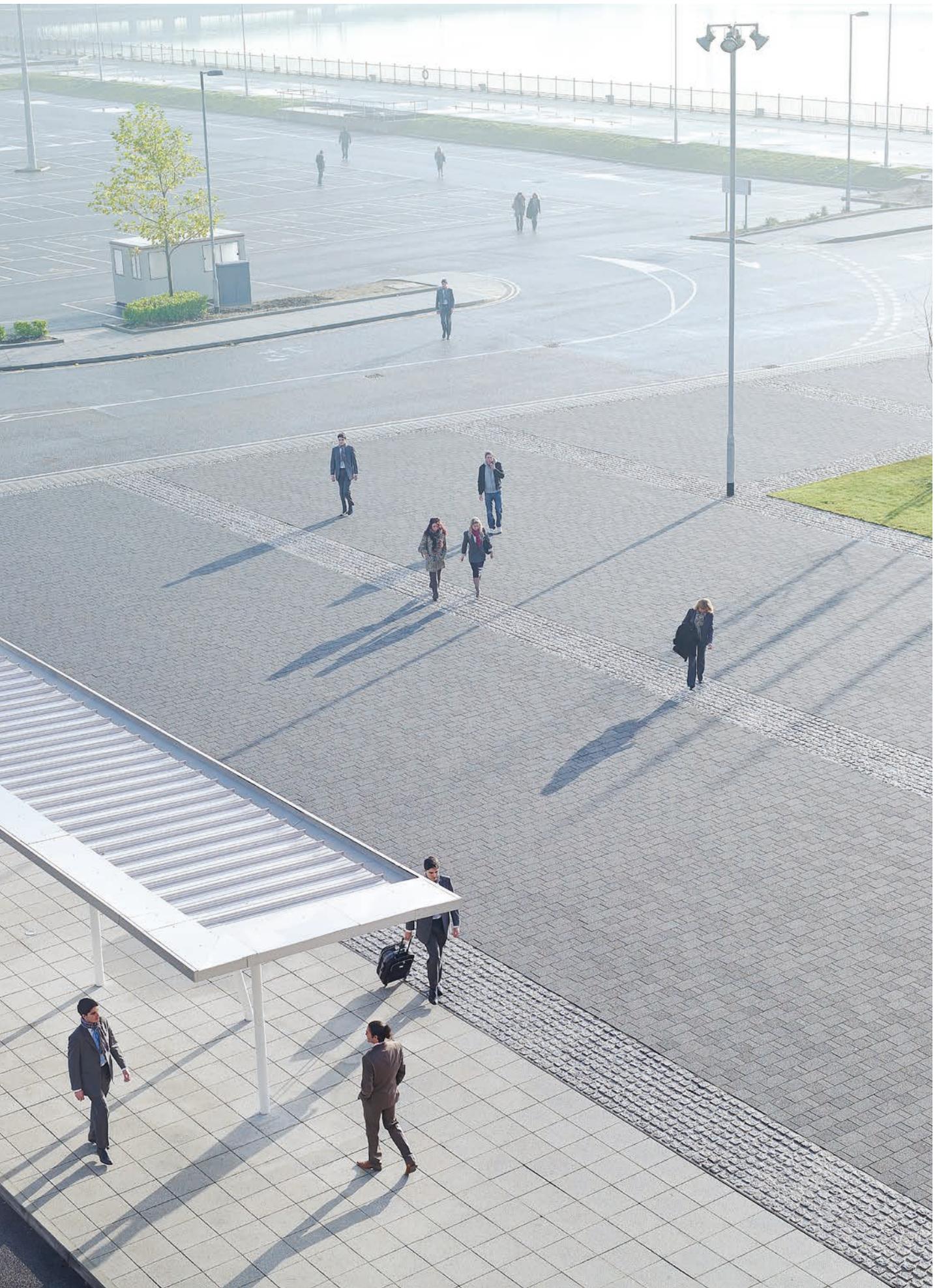
Le plus important réseau mondial de dirigeants et d'actionnaires d'entreprises familiales créé il y a 25 ans, aujourd'hui présent dans 29 pays, et regroupant 8000 familles.

### **Notre mission**

- Défendre le modèle de l'entreprise familiale
- Partager expériences et bonnes pratiques de gouvernance
- Favoriser le développement et la pérennité de l'entreprise
- Apporter des solutions, promouvoir des actions dédiées à la génération en place et à la suivante (Next Gen)

### **Notre action**

- Organise conférences, ateliers, séminaires, témoignages autour de problématiques stratégiques, juridiques, financières, managériales et humaines
- Favorise rencontres et visites d'entreprises en France, en Europe et dans le monde
- Réunit un Conseil scientifique composé d'universitaires, d'experts et d'entrepreneurs
- Publie documents de synthèse, une étude annuelle, une synthèse des travaux du Conseil scientifique
- Représente la France à l'European Family Business à Bruxelles







## ***Contacts***

François Antariou  
01 56 57 27 33

Luc Darbonne  
01 53 53 18 12