

*Croissance,  
innovation,  
transmission,  
quels enjeux pour  
les entreprises  
familiales ?*





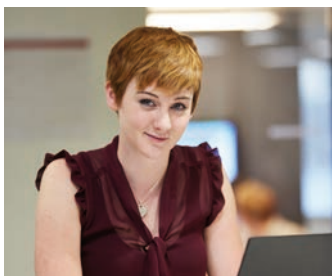
# Sommaire

## Préambule 2



## État des lieux des entreprises familiales 3

- Le chaînon manquant 6
- Planifier votre succession en dix étapes clés 7



## La nouvelle génération 20

- Cinq conseils pour accompagner la nouvelle génération 21



## Inscrire la gestion quotidienne dans une vision stratégique 9

- Croissance 9
- Développement International 10
- Innovation et numérique 10
- Financement 13
- Gestion du patrimoine familial : lever les tabous 14



## Professionnalisation 16

- Professionnaliser le rôle du dirigeant 17
- Gouvernance et gestion des risques 18

# Préambule

La huitième édition de l'étude Global Family Business est à ce jour la plus vaste et la plus complète jamais menée par PwC. Plus de 2 800 entreprises dans 50 pays y ont participé, dans des secteurs d'activité aussi divers que l'agriculture, le commerce ou encore l'industrie. En France, ce sont près de 40 entreprises familiales qui ont été interrogées dans la chimie, l'habillement, la distribution ou encore l'automobile.

PwC a conduit des entretiens avec des sociétés familiales à l'histoire variée : certaines n'existent que depuis une génération, tandis que d'autres mesurent leur

longévité en siècles plutôt qu'en années. Cette nouvelle édition décrypte les grandes tendances qui affecteront l'avenir des entreprises familiales : les mutations technologiques, la mondialisation ou encore les défis personnels et professionnels que représentent le maintien du management de l'entreprise au sein de la famille.

Si les enjeux historiques inhérents à ce modèle d'entreprise persistent, on note cependant une certaine évolution. En 2012, la compétence, la taille critique et la succession figuraient parmi les thèmes dominants, en d'autres termes les défis

quotidiens qui se posent aux entreprises familiales. Dès 2014, l'accent a été porté sur la professionnalisation de l'entreprise : améliorer les processus internes et établir une gouvernance robuste, à la fois pour l'entreprise et pour la famille. En 2017, le changement est peut-être plus fondamental. Du court terme et du tactique au moyen terme et au stratégique, le défi se situe entre les deux : disposer d'un plan stratégique reliant l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui à ce qu'elle pourrait être demain. C'est ce que nous appellerons le « chaînon manquant. »



2 802

entretiens semi-directifs menés auprès de décideurs dont l'entreprise affiche un chiffre d'affaires compris entre 5 millions et plus d'1 milliard de \$

40



entreprises françaises interviewées

Entretiens réalisés entre

mai et août



De

50 Pays

# État des lieux des entreprises familiales

Les résultats de l'enquête Global Family Business 2016 nous indiquent qu'en dépit de conditions économiques difficiles et du rythme effréné des changements, les entreprises familiales continuent à être dynamiques, prospères et ambitieuses. Nous observons qu'elles sont de véritables pivots pour les économies mondiales, offrant stabilité, engagement à long terme et responsabilité envers leurs communautés et leur personnel. Mais ce n'est pas tout. L'enquête révèle aussi que les entreprises familiales peuvent être un moteur puissant de changement et d'innovation.

Libérées de la pression trimestrielle de leurs homologues cotées, elles peuvent investir à long terme et donner aux projets le temps dont ils ont besoin pour mûrir. C'est un parfait exemple de « capital patience » et un véritable contrepoids au court-termisme de nombreuses entreprises à capital ouvert.

Les entreprises familiales en sont fières : 77% des dirigeants interrogés cette année estiment offrir une certaine

stabilité à l'économie, 74% pensent mieux s'occuper de leur personnel et 72% évaluent le succès de leur entreprise à partir de critères plus larges que ceux du seul profit et de la croissance. De même, 55% disent prendre des décisions à plus long terme et 71% affirment décider plus rapidement que leurs pairs.

De nombreux dirigeants ont également cité les avantages d'une communication plus directe, d'une prise de décision plus rapide et d'un véritable esprit d'entreprise.

Ces constats sont très positifs et le fait que l'image générale soit restée largement cohérente tout au long de la décennie témoigne de la résilience de ce secteur.

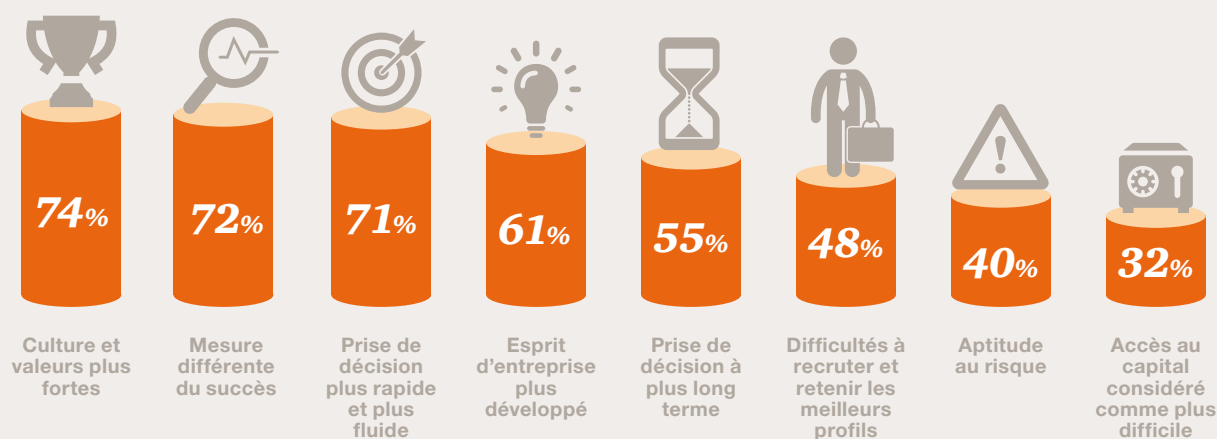
## Le paradoxe français



Les entreprises familiales françaises affichent une performance plus élevée que la moyenne globale : 83% d'entre elles ont vu leur chiffre d'affaires augmenter (contre 64%) tandis que 10% seulement ont connu un recul de leurs résultats.

Paradoxalement, elles affichent une moindre confiance en l'avenir : 70% anticipent une croissance de leur entreprise au cours des 5 prochaines années, contre 85% au niveau global. Seules 10% prévoient un développement rapide contre 15% chez leurs homologues internationales.

## Entreprises familiales vs. entreprises cotées



“C’est une grande responsabilité qui ne me quitte jamais, celle d’être un maillon de la chaîne entre deux générations. Je me sens totalement responsable de l’entreprise, mais en même temps, pas totalement propriétaire. On n’est pas propriétaire d’une entreprise, on en est le dépositaire pour une période donnée.”

**Xavier Biotteau**, Président du directoire d’Eram

“La succession, c’est croître et transmettre. Ma mission, c’est d’arriver au moins au 150<sup>e</sup> anniversaire de l’entreprise en toute indépendance.”

**Jean Mane**, Président du directoire de V. Mane Fils

“La transmission est un sujet sensible, nous avons mis en place une organisation très smart, adaptée et alignée. A mes yeux, on ne peut transmettre que par le talent.”

**Godefroy de Bentzmann**, co-président de Devoteam

Toutefois, certaines problématiques perdurent d’une étude à l’autre dans des domaines tels que la succession, l’adaptation à la mondialisation, le numérique ou encore l’innovation. Malgré l’extraordinaire longévité de certaines entreprises familiales, la durée de vie moyenne est de trois générations. Plus précisément, seules 12% vont si loin, et le nombre d’entreprises qui dépassent quatre générations chute à 3%. Dans certains cas, la vente est un choix conscient et un signe de succès. Mais pour beaucoup, ne pas survivre à la transition vers la génération suivante peut être le signe que l’entreprise familiale n’a pas atteint ses objectifs à long terme.

## Succession : ne pas la planifier signifie planifier l’échec

Le facteur de défaillance potentiel le plus évident pour l’entreprise familiale est la gestion de la succession. La transmission d’une génération à l’autre est la pierre d’achoppement de ce modèle d’entreprise.

Chaque entreprise familiale doit pouvoir concilier les aspects personnel et professionnel, sachant que la gestion de la succession peut placer ces deux dimensions en conflit direct et faire courir des risques tant à la famille qu’à l’entreprise. Inversement, une transmission bien gérée constitue un atout pour l’entreprise. Elle lui permet de se réinventer en réponse à l’évolution de la situation économique et de trouver une nouvelle énergie au service de sa croissance, de sa diversification et de sa professionnalisation.

Pour agir efficacement, les entreprises familiales doivent élaborer, mettre en œuvre et communiquer un plan de transmission solide, et le faire le plus tôt possible avant la rétrocession.

Ceci est d’autant plus important que pour bien des gens, les enfants arrivent désormais plus tard, ce qui signifie que la génération incarnant la relève pourrait ne pas être prête à reprendre les commandes de l’entreprise au moment où la précédente souhaite se retirer.

Et pourtant, un peu plus de la moitié des entreprises familiales dans le monde et 13% en France disposent d’un plan de succession. Plus inquiétant encore, ce chiffre n’a guère augmenté ces dernières années.

55%

des entreprises familiales disposent d’un plan de succession.



En France,

seules **13%** ont engagé un processus de transmission.



A group of people, including men and women of various ages, are walking up a wide set of stone stairs. The stairs are flanked by metal railings. In the background, there is a large, classical-style building with many tall, white columns. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day. The overall atmosphere is one of movement and progress.

Les entreprises familiales peuvent être fières de leur capacité à penser en générations plutôt qu'en années ou même en mois.

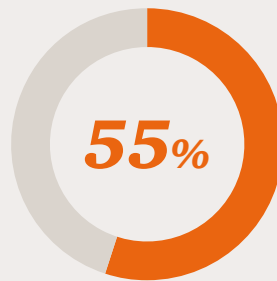
Comme le souligne François Antarieu, associé PwC : « planifier et anticiper la succession est encore plus critique lorsque certains membres de la famille travaillent dans l'entreprise et d'autres non. Dans de nombreux cas, des questions comme la propriété et les droits qui en découlent n'ont probablement pas été discutés ni même envisagés, ce qui signifie que les différentes parties prenantes élaborent des hypothèses diverses sur l'avenir de l'entreprise. Dans ces circonstances, nous passons beaucoup de temps avec des membres de la famille pour avancer d'une manière équitable. Cela peut prévenir les conflits et aider la famille à aborder l'avenir plus unie. »

## Le chaînon manquant

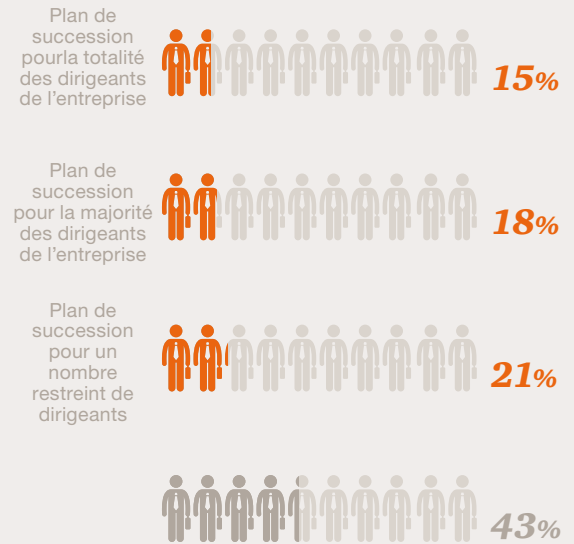
Les résultats de l'enquête 2016 et l'expérience de PwC auprès des dirigeants d'entreprises familiales laissent apparaître que les défis posés par la gestion de la relève sont le reflet d'un problème beaucoup plus vaste. A juste titre, les entreprises familiales sont fières de leur vision à long terme et de leur capacité à penser en générations plutôt qu'en années ou même en mois. À l'autre extrémité du spectre, les dirigeants d'entreprises familiales excellent à faire face aux problèmes concrets qui se posent au quotidien. Le défi se situe entre les deux : établir un plan stratégique qui relie la situation présente de l'entreprise à sa vision à long terme, en d'autres termes combler le chaînon manquant.



### Focus sur les plans de succession



des entreprises familiales ont un plan de succession pour un ou plusieurs de leurs dirigeants (53% en 2014)





# Planifier votre succession en dix étapes clés



## Vous êtes... dirigeant

### 1. Développez une expérience à côté de l'entreprise familiale

Les révolutions technologiques rendent la gestion d'une entreprise chaque jour plus complexe, il est donc essentiel que le management d'une entreprise familiale bénéficie d'une d'expérience solide et diversifiée.

**Notre conseil:** cette dimension doit être intégrée dans le parcours de carrière du futur dirigeant pour lui permettre d'acquérir les compétences spécifiques dont l'entreprise familiale a besoin.

### 2. Élaborez un plan stratégique à moyen terme

La nouvelle génération considère souvent la succession comme une opportunité de moderniser l'entreprise. Il est important que ces changements s'inscrivent dans le cadre d'objectifs de long terme.

**Notre conseil:** disposer d'un plan stratégique élaboré conjointement par la génération actuelle et la suivante avec la consultation de tous les actionnaires.

### 3. Élargissez le processus de décisions

L'entreprise familiale se transmettant d'une génération à l'autre, il est important de créer une structure organisationnelle qui ne repose pas sur un seul individu.

**Notre conseil:** les décisions doivent être prises collectivement et se baser sur des informations et sur une préparation anticipée de longue date.

### 4. Renforcez le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit jouer un rôle clé dans le processus de succession et veiller à n'attribuer aux membres de la famille que des postes pour lesquels ils sont pleinement qualifiés.

**Notre conseil:** devenir membre du conseil d'administration permet aussi à la génération sortante de poursuivre sa contribution.

### 5. Précisez le rôle de la génération sortante

La génération aux commandes doit avoir une idée claire de ce qu'elle fera après la succession afin d'éviter les malentendus ou toute tentation d'interférer.

**Notre conseil:** choisir de jouer un rôle au sein de la communauté peut être à la fois utile et gratifiant.

## Vous êtes... actionnaire

### 1. Commencez tôt

Il est essentiel d'engager le processus de transmission dès que possible. Toutes les parties prenantes doivent savoir à quoi s'attendre, en connaître la nature et les échéances, afin d'éviter les malentendus, les non-dits et les tensions sources de conflits internes. Ceci est particulièrement important pour les membres de la famille qui sont amenés à occuper des fonctions dirigeantes.

**Notre conseil:** il est toujours préférable de transférer le capital de l'entreprise pendant que la génération actuelle est aux commandes.

### 2. Communiquez, communiquez, communiquez...

Les décisions ne doivent pas être dictées par le détenteur de l'entreprise.

**Notre conseil:** discutez de l'avenir de l'entreprise dans le cadre de procédures de consultation et de discussion. Quiconque ayant un intérêt dans l'avenir de l'entreprise doit pouvoir intervenir.

### 3. Informez-vous

Selon les circonstances et votre environnement réglementaire, certaines approches peuvent soulever des difficultés irréversibles si elles sont découvertes trop tard.

**Notre conseil:** assurez-vous de bien connaître les incidences juridiques et fiscales des plans de succession que vous mettez en place.

### 4. Investissez dans la formation

Posséder et diriger une entreprise familiale exige des compétences spécifiques.

**Notre conseil:** assurez-vous que tous les détenteurs du capital de l'entreprise, actuels et futurs, soient formés pour devenir des actionnaires professionnels et compétents.

### 5. Diversifiez votre patrimoine

Si la génération sortante est totalement dépendante de l'entreprise pour son revenu, ce phénomène peut imposer une pression disproportionnée à l'entreprise. Cette génération peut également avoir plus de mal à lâcher prise si son mode de vie est en jeu.

**Notre conseil:** construisez-vous très tôt un patrimoine indépendant de l'entreprise familiale.

Programmer sa succession est le moyen le plus efficace pour combler le chaînon manquant. S'il est important d'assurer la continuité de l'entreprise, l'impact d'une telle planification est bien plus large. Anticiper sa succession est indispensable pour que les objectifs des actionnaires, de la famille et du management soient parfaitement alignés à moyen et à long terme. Si 69% des dirigeants interrogés estiment que stratégie commerciale et familiale sont en phase, l'observation issue de l'expérience terrain laisse entendre que cette perception ne repose parfois que sur le propriétaire de l'entreprise.

Planifier sa succession est donc un élément clé.

Sans une vision claire de l'avenir pour l'entreprise et pour la famille, il sera très difficile de choisir le meilleur leader, d'identifier les qualités et les compétences dont il devra faire preuve. En d'autres termes, planification stratégique et planification de la succession sont inextricablement liées. Les conclusions de l'étude Global Family Business attestent que peu d'entreprises familiales abordent la succession de manière structurée ou bien la considèrent comme un exercice ponctuel axé davantage sur le « qui » que sur le « comment ». En réalité, ces décisions s'inscrivent dans un continuum et doivent être constamment revues et ajustées au fur et à mesure de l'évolution de la stratégie de l'entreprise.



69%

des dirigeants affirment que stratégie familiale et commerciale sont alignées mais nos observations suggèrent un écart entre perception et réalité



### Les multiples facettes de la transmission



La situation des entreprises familiales françaises reflète celle de leurs homologues étrangères : seules 13% (contre 15% au global) possèdent un plan de succession robuste et communiqué à leur entourage. 43% des dirigeants actuels prévoient de transférer le management de leur entreprise à la génération suivante et 80% des entreprises familiales comptent un ou plusieurs membres de la nouvelle génération au sein de leurs effectifs, un taux largement supérieur à la moyenne mondiale (69%).

Un cinquième des dirigeants envisagent de ne transmettre que le capital tandis que 10% projettent de vendre et 20% n'ont pas pris de décision.

En marge des problématiques de succession, 80% des entreprises interrogées en France affirment que famille et stratégie sont totalement alignées. Seules 7% admettent des divergences. 87% des entreprises familiales en France ont néanmoins mis en place un mécanisme pour gérer les conflits, ce qui révèle que les entreprises familiales reconnaissent le besoin de minimiser les risques dans ce domaine.

# Inscrire la gestion quotidienne dans une vision stratégique

“Aujourd’hui, les marques doivent devenir globales. Nous mettons l’accent sur le développement international et sur la façon dont notre offre peut évoluer. Notre objectif est de multiplier les points de vente en parvenant au même « ramp-up » à l’étranger qu’en France. Pour parvenir à accélérer le développement, tout l’enjeu est la décentralisation des décisions. Il faut connaître le marché local, les meilleurs emplacements, ou encore savoir négocier les loyers.”

**Laurent Milchior**, co-gérant d’ETAM

“Il y a une quinzaine d’années, 85% de notre chiffre d’affaires était réalisé en France. Nous avons opéré un repositionnement profond de notre activité à l’international. Désormais 50% est réalisé à l’étranger avec un challenge à la clé : être capables de livrer des groupes qui ont fait migrer leur production en fonction de leurs décisions stratégiques. Pour des sociétés familiales comme les nôtres, c’est à la fois difficile et porteur d’opportunités.”

**Pierre Dehon**, Président du conseil d’administration de Dehon Services

## Croissance

Les enquêtes Global Family Business menées depuis 2012 ont révélé qu’entre 12 et 15% des dirigeants interviewés envisageaient de se développer de façon offensive au cours des 5 années suivantes. Si certaines entreprises y sont parvenues, notre expérience porte à croire que peu d’entre elles seront en mesure d’atteindre ces objectifs de croissance très ambitieux. A cet égard, nous avons identifié un certain nombre de freins : certaines entreprises éprouvent des difficultés à identifier ou à développer les compétences nécessaires tandis que d’autres sont entravées par un déficit de financement ou paralysées par des conflits familiaux qui absorbent le temps et l’énergie de la famille et les conduisent au repli.

## Diversification

Autre thème clé : la diversification. Plus de 50% des dirigeants interviewés prévoient de s’engager dans une nouvelle activité entrepreneuriale alors qu’un 1/3 des entreprises familiales opère sur un seul secteur d’activité et sur son marché intérieur. Ce phénomène de mono-activité peut exposer l’entreprise à un risque certain. En effet, 72% estiment qu’elles auront le même périmètre d’activité et le même portefeuille dans cinq ans, tandis que 53% affirment que diversifier n’est pas critique.

## Des entreprises françaises tournées vers l’international



87% des entreprises familiales françaises exportent leurs produits et services. Ce taux, plus élevé que la moyenne mondiale (67%), pourrait bien évoluer encore. 90% des entreprises interrogées envisagent en effet d’exporter au cours des 5 prochaines années, faisant passer la part du chiffre d’affaires à l’international de 38 à 43%. Dans leur choix de nouveaux marchés à conquérir, les entreprises familiales françaises ont à l’esprit plusieurs considérations clés : la stabilité économique et politique, la taille et le potentiel de croissance du pays ciblé.

25%

du chiffre d’affaires des entreprises familiales mondiales est réalisé à l’export.



Pour

64%

des entreprises familiales, l'innovation est le plus grand défi des cinq prochaines années.



## Développement International

À l'international, le scénario est très similaire. De nombreuses entreprises familiales parviennent à se développer à l'export. D'après les dernières enquêtes, elles ont réalisé environ un quart de leurs ventes à l'étranger, tout en affirmant que leurs exportations augmenteraient d'un tiers au cours des cinq prochaines années. Toutefois, d'une étude à l'autre, le chiffre d'affaires à l'international reste stable (25%). De la même manière, en 2012, 67% ont déclaré exporter et 74% envisageaient de le faire à horizon cinq ans. Mais quatre ans plus tard, les chiffres demeurent quasiment les mêmes. De nombreux facteurs expliquent ce phénomène : un déficit de compétences et d'expérience à l'international, l'appréhension des risques géopolitiques jusqu'à des préoccupations plus récentes comme l'impact du Brexit.

Le message est clair : qu'il s'agisse de croissance, de diversification ou d'internationalisation, les ambitions des entreprises familiales restent fortes mais ne parviennent pas à s'accomplir pleinement. Quelque chose retient ces entreprises. Cette pièce manquante est un plan stratégique solide.

## Innovation et numérique

Les trois quarts des entreprises interrogées jugent « important » ou « très important » de développer l'innovation. Pour 64% d'entre elles, la nécessité d'innover de façon continue est le plus grand défi des cinq prochaines années.

Les entreprises familiales ont d'ailleurs de nombreux atouts pour innover. Au fil des enquêtes, elles affirment leur capacité à se réinventer à chaque nouvelle génération : 57% nous l'ont confié cette année, une proportion en forte progression lorsqu'on la compare aux 47% de 2012.

Certaines entreprises comme la société Mane dans le Sud-Est de la France constituent d'excellents modèles d'innovation. Toutefois, nous avons rencontré d'autres exemples d'entreprises familiales qui éprouvent des difficultés à se transformer et qui ont encore du mal à innover. C'est aussi un constat largement répandu chez les dirigeants qui n'appartiennent pas à la famille actionnaire de l'entreprise et chez les cadres supérieurs recrutés à l'extérieur. Quant à la nouvelle génération, elle considère l'innovation comme un véritable défi pour la réussite future de l'entreprise, tout en reconnaissant qu'elle a souvent du mal à imposer le changement.

Pourquoi l'innovation est-elle une gageure pour une entreprise familiale ? L'une des explications tient peut-être en un mot : la compétence. Cette notion revient au fil des études comme un enjeu majeur et de nombreux dirigeants interviewés avouent leurs difficultés à attirer et à retenir les bons profils.

Il est toutefois difficile d'identifier les talents adéquats sans un plan stratégique clair qui définisse l'orientation de l'entreprise et puisse déterminer le profil de compétences et l'expérience nécessaires pour parvenir à ces objectifs. Exprimer le défi uniquement en termes de déficit de compétences pourrait masquer le véritable problème. Ceci est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'innovation.

“L'innovation est clé. Dans notre activité, il y a une forte attrition produit. Il est donc indispensable d'innover pour progresser. Pour nous, ce n'est pas forcément un défi franco-français. On s'est beaucoup internationalisés. On essaye d'être global sans être trop psychorigide. Le parfum qui plaît, c'est au contact du consommateur que l'on va pouvoir l'élaborer le mieux. Notre R&D est répartie dans 40 centres. Nous avons des comités d'innovation et des correspondants dans toutes les régions du monde chargés de la disséminer. En matière d'innovation, nous sommes plutôt centrifuges que centripètes.”

Jean Mane, dirigeant de V. Mane et Fils

## Numérique : une question de stratégie et de compétences

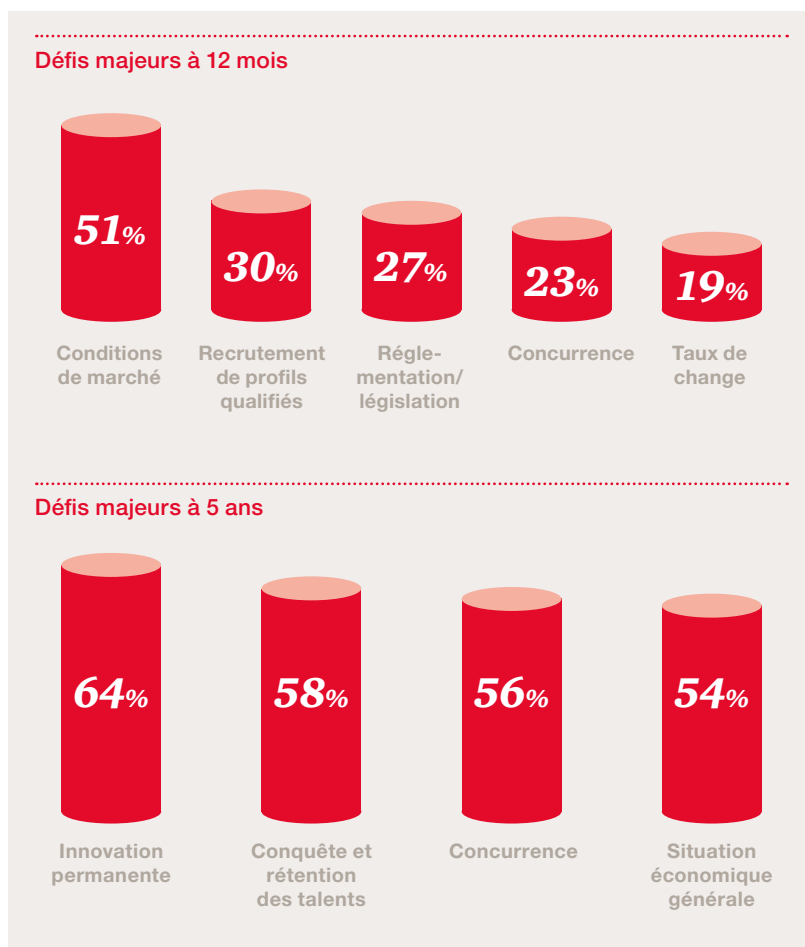
Au regard du rythme des bouleversements actuels, l'émergence des nouvelles technologies et des modèles économiques en rupture, toutes les entreprises doivent se montrer capables de réfléchir au-delà des exigences immédiates de la gestion quotidienne. Elles doivent développer une vision claire de leur marché dans deux, cinq ou dix ans : comprendre les dynamiques de changement, identifier les secteurs vulnérables aux ruptures technologiques et la façon dont les tendances mondiales comme l'évolution démographique affectent le marché. Ces diagnostics seront déterminants dans l'élaboration du plan stratégique. Ils permettront de définir quelles compétences l'entreprise devra développer ou intégrer pour préparer l'avenir. Sans eux, les entreprises auront du mal à identifier comment, où et dans quels domaines innover.

L'anticipation est souvent l'apanage des grandes sociétés cotées. Les entreprises familiales ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour répondre à cet enjeu. Elles devront néanmoins développer une vision à moyen terme, notamment face à des questions comme l'intégration du digital et des nouvelles technologies qui nécessitent des investissements très significatifs et les compétences adéquates pour assurer la productivité de ces investissements.

Cette année, seuls 7% des dirigeants interviewés ont cité le numérique comme le défi majeur des douze prochains mois. Les évolutions technologiques ne figurent qu'à la cinquième place des priorités.

C'est une véritable préoccupation, surtout lorsqu'un tiers des dirigeants interrogés estiment que les entreprises familiales sont moins ouvertes aux nouvelles idées et que seuls 40% pensent qu'elles sont prêtes à prendre plus de risques.

Autre constat révélateur : une entreprise sur quatre seulement affirme se sentir vulnérable face aux bouleversements numériques, tandis que seules 54% en ont déjà discuté en conseil d'administration.



“*L'évolution dans la manière de consommer favorise le digital. Nous croyons beaucoup au cross-canal, nous rénovons certains magasins pour leur donner un aspect plus « showroom ». Le digital permet aussi de jouer l'interactivité. Par exemple, certaines de nos marques offrent la possibilité d'individualiser ses chaussures en usine en choisissant ses composants. Grâce à l'imprimante 3D, nous développons la capacité à personnaliser son talon à clipper en 1 heure. Nous devons pouvoir mettre à la disposition du client ce qu'il veut, tout le temps. Pour nous, un modèle gagnant, c'est une entreprise qui s'équipe.*”

**Xavier Biotteau**, Président du directoire d'Eram

“*Le digital est incontournable pour l'avenir : les clients veulent pouvoir disposer d'informations en temps réel. Nous nous sommes clairement engagés dans cette voie. Nous avons développé une App sur la gestion des fluides de substitution primée en Grande-Bretagne. Elle a beaucoup de succès avec 80 000 téléchargements. Pour nous, c'est une priorité.*”

**Pierre Dehon**, Président du conseil d'administration de Dehon services

Comme nous l'évoquons plus loin, le numérique est un domaine dans lequel la nouvelle génération pourrait avoir un rôle important à jouer. La majorité de ses membres a grandi avec les nouvelles technologies et souhaite les utiliser quand elle sera aux commandes. Là encore, un paradoxe se fait jour. 59% de la génération actuelle estiment comprendre les bénéfices du numérique alors qu'au sein de la relève, 37% affirment éprouver des difficultés à faire comprendre l'importance du numérique à leur entreprise. Cette proportion s'élève à 43% dans les petites entreprises familiales.

### Numérique : des consciences qui restent à éveiller



63% des entreprises familiales françaises ont compris les bénéfices qu'elles peuvent tirer du numérique. Si ce taux est légèrement supérieur à la moyenne globale (59%), elles sont souvent en retrait en termes de maturité digitale. 20% ne savent pas ce qu'elles feront dans ce domaine. Elles sont également moins nombreuses que leurs homologues étrangères à juger que le digital imprègne leur culture et qu'elles ont une stratégie adaptée à l'ère numérique. Toutefois, pour 67% d'entre elles, la transformation digitale est à l'ordre du jour du comité exécutif.



## Financement

Financer la croissance est un défi permanent pour une entreprise familiale. Les conclusions de l'enquête Global Family Business 2016 révèlent que 76% des entreprises interrogées envisagent de croître significativement et affirment qu'elles devront compter, en partie, sur leur propre capital. Certaines ont sans doute fait ce choix volontairement, préférant se financer elles-mêmes plutôt que s'appuyer sur des banques ou des investisseurs extérieurs qui pourraient, en contrepartie, exiger une certaine prise de contrôle.

Cependant, utiliser ses fonds propres ne relève pas toujours d'une volonté de l'entreprise. Nombre d'entre elles sont contraintes d'utiliser leurs propres ressources, les autres sources de financement n'étant soit pas disponibles, soit trop coûteuses. Là encore, une stratégie solide permettra aux entreprises familiales de remplir leurs objectifs de croissance en les aidant à déterminer si elles disposent de la structure capitalistique appropriée et d'un accès aux financements indispensables.

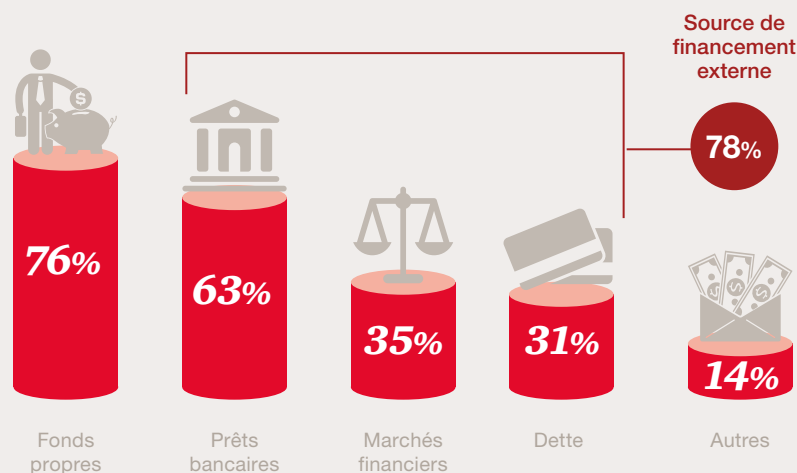
L'importance de l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et celle de la famille ne doit pas être sous-estimée. La présence de nombreux actionnaires aux besoins et aux priorités divergents peuvent affecter tant la volonté que la capacité de l'entreprise à investir dans de

nouvelles activités ou à s'engager dans des changements profonds. Prendre la décision de se financer sur le marché des capitaux ou rechercher d'autres investissements privés est un processus complexe qui impacte fortement les actionnaires de l'entreprise, nécessitant une communication particulièrement claire au sein de la famille.

Les entreprises familiales doivent aussi se poser la question de leur capacité à libérer davantage de capitaux pour leurs investissements futurs via l'optimisation de leurs besoins en fonds de roulement.

En outre, elles doivent veiller à ce que leur source de financement soit fiable au-delà des changements de conjoncture, qu'ils soient internes ou proviennent du marché.

### Comment les entreprises familiales envisagent-elles de financer leur croissance ?



### Financer la croissance en France

78% des entreprises familiales anticipant une croissance de leur activité de plus de 10% affirment vouloir s'appuyer sur un financement externe. 1/3 des dirigeants interrogés estiment que les entreprises familiales ont plus difficilement accès au capital que les autres.





## **Gestion du patrimoine familial : lever les tabous**



**Georges  
Morisson-Couderc**

Avocat associé

La transmission de patrimoine d'une génération à l'autre pose de nombreuses questions au sein de la famille. Lorsque nous intervenons auprès d'une famille, nous découvrons souvent que celle-ci ne communique pas régulièrement sur la gestion des actifs familiaux. Il subsiste, en effet, une sorte de tabou selon lequel les questions liées au patrimoine ne peuvent pas être abordées. Ceci conduit inévitablement à des attentes et à des visions divergentes de leurs droits chez les différents membres de la famille, avec pour corollaire des conflits potentiels.

Lancer un processus de discussion au sein de la famille n'est pas aisé et nécessite une grande détermination. Cela contribue néanmoins à créer les conditions d'une harmonie entre ses membres, favorise les liens et facilite la transmission de l'entreprise.

De nombreuses familles investissent sur le long terme car, à l'opposé de nombre de sociétés cotées, elles ne sont pas assujetties à des stratégies de court-terme. Lorsque des entreprises familiales choisissent de diversifier leurs portefeuilles, elles ne diversifient pas nécessairement les activités, ce qui accroît leur exposition au risque.

Qu'il s'agisse de révolutions technologiques, d'instabilité réglementaire ou encore de risque politique, les éléments qui échappent à la prévision sont nombreux. Dans cette perspective, le maître mot est de répartir le risque, principe fondamental que peu d'entreprises familiales appliquent à leur propre investissement. Souvent pour des raisons affectives, les actionnaires familiaux se montrent naturellement attachés à l'activité qu'ils ont construite ou développée. En passant outre la dimension émotionnelle, il peut être essentiel de prendre en considération les moyens qui permettraient de libérer des actifs au bénéfice de la famille, qu'il s'agisse d'une cession partielle de l'entreprise, d'une recapitalisation ou même de prêts bancaires.

De nombreuses familles considèrent qu'elles obtiendront de leur entreprise des rendements supérieurs à tout autre placement. Cela se vérifie souvent mais diversifier son patrimoine est tout aussi essentiel pour assurer des rendements stables à long terme. Nous constatons régulièrement que les actionnaires évoluent sur ce point à l'approche de la retraite et lorsqu'ils évaluent le revenu nécessaire pour financer le train de vie dont ils souhaitent bénéficier. C'est aussi le moment idéal pour envisager toutes les options, dans le contexte d'un plan de succession efficace, et réussir la transmission du patrimoine aux nouvelles générations.



## Élaborer la feuille de route stratégique

Les conclusions de la Global Family Business révèlent que la capacité à faire preuve d'anticipation stratégique est le chaînon manquant qui permettrait aux entreprises familiales d'être encore plus performantes et de réaliser pleinement leur potentiel.

Si certaines entreprises parviennent à développer une vision stratégique, de nombreuses autres sont prises entre le quotidien et le poids des attentes intergénérationnelles. Certaines entreprises familiales ont une conscience aiguë du défi qui leur est posé. Par exemple, seule la moitié estime avoir une

stratégie adaptée à l'ère numérique, alors que d'autres affirment ne pas disposer des compétences nécessaires pour conduire un projet de transformation. Certaines entreprises familiales choisissent d'éviter les difficultés par crainte que la solution n'engendre plus de problèmes qu'elle ne pourrait en résoudre. D'autres affirment disposer d'un business plan mais ne se sont pas dotées de plans stratégiques.

François Antarieu, associé PwC, illustre cet enjeu : « les entreprises familiales excellent à mettre en œuvre un plan stratégique. Elles ont la capacité à suivre

une feuille de route et le font généralement très bien. Le défi, c'est tout d'abord de l'établir.

De nombreuses entreprises familiales disposent de plans spécifiques mais sans stratégie d'ensemble pour les relier. Selon moi, il est indispensable d'avoir une stratégie claire qui couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise et qui soit alignée sur les objectifs de la famille. Cela doit commencer par une vision partagée des objectifs et des valeurs qui vont ensuite guider les processus de prise de décision. Sans ces deux dimensions, la planification stratégique sera inefficace. »



# Professionnalisation

“ Depuis quelques années, nous faisons monter en puissance le management en lui confiant les opérations. L'entreprise tourne opérationnellement au quotidien sans nous. Nous avons repositionné notre fonction à un niveau plus stratégique qui recouvre les acquisitions, les alliances, en un mot, la vision de l'avenir de l'entreprise. ”

**Godefroy de Bentzmann,**  
co-président de Devoteam

En 2014, l'enquête Global Family Business avait pour thème principal la professionnalisation de l'entreprise familiale. Les conclusions de l'enquête 2016 révèlent que si de réels progrès ont été accomplis, il reste encore beaucoup à faire.

L'un des défis qui se posent aux entreprises familiales est celui de la professionnalisation de leur mode de fonctionnement via l'instauration de process plus rigoureux, d'une gouvernance claire et de l'apport de talents extérieurs: 43% des dirigeants interrogés affirment que la professionnalisation de leur entreprise est une priorité pour les cinq ans à venir.

L'entreprise familiale présente une facette différente des autres entreprises cotées: la famille elle-même, avec pour corollaire, des questions plus difficiles à aborder, plus personnelles, plus complexes et présentant un risque vital si les choses n'évoluent pas dans le bon sens. Souvent « les entreprises familiales échouent pour des raisons familiales. »

Les conclusions de l'étude 2016 démontrent que les entreprises familiales ont poursuivi la mise en place de processus de professionnalisation en instituant des mécanismes tels que le pacte d'actionnaires, la tenue régulière de conseils de famille ou encore la mise en œuvre de dispositions en cas d'incapacité du dirigeant.

Le recrutement de cadres issus de l'externe est une autre voie de professionnalisation. Elle revêt une importance accrue et un certain caractère d'urgence face au besoin de disposer d'une stratégie robuste.

Plus largement, une répartition plus claire des rôles et des responsabilités libère du temps et de l'espace pour permettre à l'équipe dirigeante de penser et planifier l'avenir de l'entreprise en termes plus stratégiques.

Dans

**65%**

des entreprises familiales, des membres extérieurs à la famille participent au conseil d'administration.



Ce chiffre s'élève à

**70%**

dans les entreprises françaises.



## Professionnaliser le rôle du dirigeant

Lors de nos précédentes enquêtes, nous avons évoqué la valeur ajoutée que représente un directeur général issu de l'externe et les questions que cela pose, pour la famille et pour l'intéressé. Certains d'entre eux apprécient la possibilité de prendre des décisions rapidement et l'autonomie qu'offre le modèle d'entreprise familiale.

Les directeurs généraux interrogés cette année ont largement exprimé les difficultés qu'ils rencontrent. Les familles étant parfois réticentes à abandonner leur contrôle, ces derniers peuvent voir leurs jugements outrepassés. A cet égard, le nombre de dirigeants externes qui se disent exclus du processus de décision stratégique est particulièrement significatif.

Autre observation : ces dirigeants venus de l'externe sont souvent appelés à devenir médiateurs officieux entre les différents membres de la famille, ce qui peut nuire aux relations de travail et les détourner de leur rôle premier : le développement de l'entreprise. De nombreux managers de talent sont, dans les faits, écartés des rôles clés dans les entreprises familiales précisément pour cette raison.

## L'apport des talents extérieurs

On constate que les entreprises familiales les plus importantes et les plus anciennes sont aussi les plus susceptibles d'accueillir des talents extérieurs : c'est le cas pour 79% des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions \$ et pour 75% des sociétés ayant atteint au moins la quatrième génération.

Comme le fait observer François Antarieu : « c'est le défi qui se pose à toute entreprise familiale. Pour atteindre sa pleine maturité, une entreprise doit pouvoir compter sur un conseil d'administration composé de personnalités solides et d'expérience, dotées d'une vision et de points de vue indépendants et objectifs. » Un conseil d'administration qui fonctionne bien peut apporter une valeur-ajoutée forte à une entreprise familiale sur de nombreux sujets depuis l'investissement des actifs et des profits de l'entreprise, jusqu'à la modération des discussions autour de la fixation du niveau de dividendes.

Dans ce contexte, il est intéressant de constater que 73% des entreprises familiales souhaitant s'engager dans une phase de croissance dynamique affirment s'appuyer sur des administrateurs non exécutifs, extérieurs à la famille. Les entreprises familiales ont besoin d'un conseil d'administration à la fois capable de s'interroger sur les prises de décisions et en phase avec la vision et les valeurs de l'entreprise.

Alors que chaque entreprise familiale souhaitera intégrer des administrateurs qui lui correspondent, toutes exprimeront des besoins différents lorsqu'il s'agit de constituer leur conseil d'administration. Certains dirigeants peuvent être réticents à abandonner un peu de contrôle ou à partager des informations confidentielles avec « l'extérieur », même s'il s'agit d'administrateurs. D'autres s'inquiètent des coûts ou éprouvent des difficultés à imaginer la valeur-ajoutée des réunions du conseil d'administration. Le processus de sélection d'administrateurs extérieurs soulève également de réelles inquiétudes chez les dirigeants d'entreprises familiales qui craignent de se tromper. Ce phénomène est d'autant plus vrai parmi ceux qui n'ont pas de plans établis en la matière. De même, attirer les meilleurs profils et assurer une parfaite adéquation avec l'entreprise peut être difficile car les administrateurs non exécutifs potentiels doivent comprendre la dynamique de l'activité familiale et la complexité des relations au sein de la famille

**79%**

des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions \$



**75%**

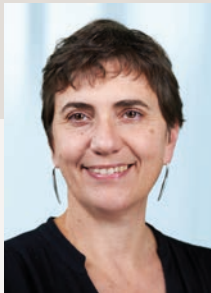
des sociétés ayant atteint au moins la quatrième génération emploient des compétences extérieures à la famille

**73%**

des entreprises en croissance s'appuient sur des administrateurs non exécutifs extérieurs.



## Gouvernance et gestion des risques



**Françoise Bergé**

Associée Business  
Assurance Services

Au cours des premières années de l'entreprise, sa gestion est souvent liée à des processus informels construits sur la confiance et centrés autour du dirigeant. Cette organisation agile et facilitant les prises de décisions rapides et différenciantes fonctionne très bien tant que la propriété et la gestion de l'entreprise restent concentrées entre les mains de quelques personnes, appartenant au cercle familial ou à son entourage proche. Lorsque l'entreprise grandit et que le nombre de parties prenantes, avec des intérêts différents ou contradictoires, augmente, des mécanismes doivent être mis en place pour que tous les points de vue soient pris en compte. Ceci est d'autant plus nécessaire si la famille décide de coter l'entreprise. Celle-ci doit alors mettre en place une gouvernance transparente pour garantir aux investisseurs que le conseil d'administration et la direction la gèrent avec rigueur. Ce qui conduit au point suivant. La gestion des risques.

L'univers des risques auxquels doit faire face une entreprise familiale n'est pas aussi complexe que celui d'une multinationale. L'entreprise, quelle que soit sa taille gère ses risques. Toutefois, lorsqu'elle grandit, cette dernière doit mettre en place un dispositif de gouvernance et de management des risques structuré et adapté pour permettre au conseil d'administration et à la direction générale de définir un cadre clair dans lequel l'entreprise doit s'inscrire pour gérer ses risques.

Malheureusement, celle-ci est parfois pensée après coup et considérée comme partie prenante du processus de normalisation. La mise en place de mécanismes de gestion et de gouvernance des risques doit accompagner le développement de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de les gérer avec efficacité, mais aussi, et c'est tout l'enjeu, de savoir quels risques prendre et à quel moment.



*« Alors que chaque entreprise familiale souhaitera intégrer des administrateurs qui lui correspondent, toutes exprimeront des besoins différents au moment de constituer leur conseil d'administration. »*

## **Conseil d'administration, quelle contribution ?**

De nombreuses entreprises familiales ne tirent pas le meilleur parti de leur conseil d'administration. Or, un conseil d'administration efficace joue un rôle bien plus important que celui de simple « zone tampon » ou d'instance de discussion. Voici quelques domaines dans lesquels un conseil d'administration à la fois solide et objectif peut faire réellement la différence.

- Aider le dirigeant à distinguer les besoins réels de l'entreprise et la volonté de la famille
- Ouvrir de nouvelles perspectives, apporter une expérience utile et donner accès à des réseaux influents
- Permettre au dirigeant de dépasser le tactique et le quotidien
- Assurer la responsabilité et la transparence dans l'entreprise
- Aider à mieux gérer les risques
- Apporter de l'objectivité, de l'indépendance et un point de vue extérieur
- Soutenir et conseiller en matière de succession du dirigeant
- Faciliter la transition vers la nouvelle génération
- Être un « lieu sûr » pour les discussions difficiles
- Planifier et conseiller en matière de stratégies de sortie

# La nouvelle génération

*“ Mes deux filles sont entrées dans l’entreprise et font actuellement leurs preuves. Elles initient une marque, une petite entreprise dans la grande. C’est un début, l’avenir on ne le connaît pas. ”*

**Xavier Biotteau**, Président du directoire d’Eram

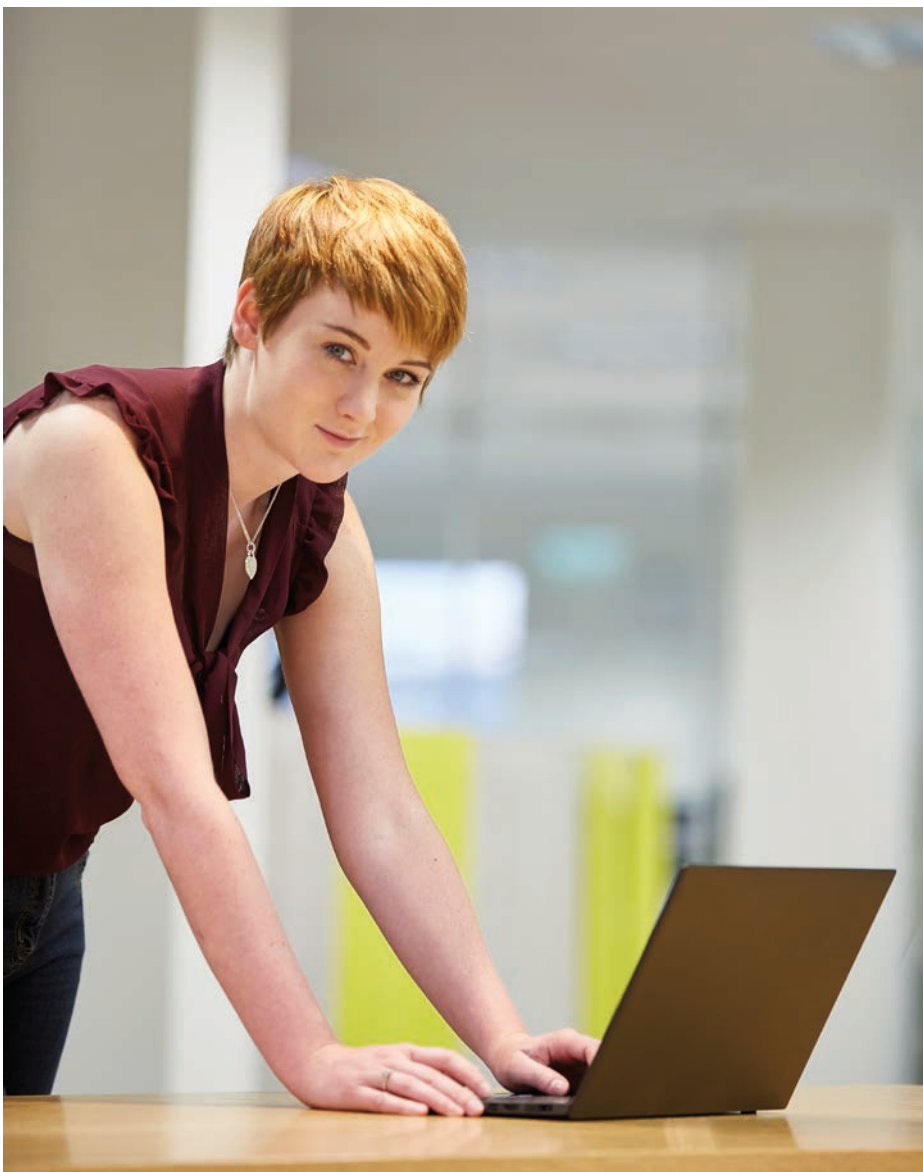
Au cours des cinq prochaines années, nous allons globalement assister au plus grand transfert de richesses intergénérationnel de l’économie moderne. Une grande partie de cette richesse prendra la forme d’actions d’entreprises familiales. C’est pourquoi, une approche de la succession solide et structurée est devenue un enjeu prioritaire. Un tel bouleversement présente des risques importants mais il ouvre également un champ d’opportunités immense, avec une nouvelle génération plus ambitieuse, plus ouverte et sans doute mieux préparée que jamais.

Nous avons analysé en détails cette nouvelle génération de dirigeants d’entreprises familiales afin de mieux comprendre leurs priorités et leur vision de l’avenir. Cette nouvelle génération est ambitieuse, dynamique et ouverte aux changements. Elle souhaite que l’activité qu’elle va diriger soit très différente de celle dont elle a hérité.

Elle veut explorer de nouveaux marchés, de nouveaux produits et services, elle s’intéresse aussi à de nouvelles implantations et même à de nouveaux business models. 88% de la relève interrogée affirme qu’elle veut accomplir quelque chose de spécial et laisser une empreinte tandis que 79% déclare avoir de nombreuses idées pour faire franchir à leur entreprise un nouveau cap. Si 59% souhaitent diversifier leur portefeuille de produits, 68% estiment peu probable que leur entreprise puisse accomplir ce changement dans la décennie à venir. Ceci peut expliquer pourquoi 47% des membres de la nouvelle génération envisage de lancer une activité à côté du cœur de métier de l’entreprise.

Et cette génération est plus susceptible que jamais d’y parvenir. Beaucoup sont issus de la génération Y, qui manifeste des attentes et des priorités différentes ainsi qu’une grande aisance face aux technologies numériques. La majorité est diplômée d’écoles de commerce et a intégré les outils d’analyse dont elle aura besoin pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie efficace. Tout cela ne manquera pas d’infléchir l’orientation future qu’emprunteront les entreprises familiales.

nos yeux, les transitions à venir pourraient figurer parmi les plus intéressantes et les plus significatives jamais vécues par la majorité des entreprises familiales, même les plus établies. A horizon 5-10 ans, les futurs dirigeants aborderont les problèmes très différemment de la majorité des dirigeants actuels.





## Cinq conseils pour accompagner la nouvelle génération



**François Antarieu**

Associé PwC

### 1. Anticiper votre succession

Anticiper est le facteur clé de succès en matière de succession. Tout commence par établir un plan de carrière et de développement détaillé pour la nouvelle génération, afin de lui permettre d'acquérir une expérience diversifiée et les compétences adéquates. Travailler à l'extérieur de l'entreprise et en dehors de son marché permettra à cette génération de devenir de construire sa crédibilité.

### 2. Aider la nouvelle génération à bâtir ses propres domaines de compétences

54% des dirigeants interrogés ont évoqué la possibilité de lancer une nouvelle activité en parallèle à l'activité principale et 47% ont affirmé qu'ils souhaiteraient le faire. Favoriser cette ambition permettra à la nouvelle génération de construire ses propres champs de responsabilité, d'apprendre, d'explorer de nouvelles idées et d'acquérir des compétences clés pour l'entreprise. Ces « jeunes pousses » pourraient bien évoluer dans l'avenir au profit de votre entreprise.

### 3. Reprendre l'entreprise : une opportunité et non une contrainte

La nouvelle génération est souvent enthousiaste à l'idée de rejoindre l'entreprise familiale. Dans le cas contraire, assurez-vous qu'au lieu de se sentir obligée de reprendre l'entreprise familiale, elle conserve la possibilité de choisir librement son avenir.

### 4. Placer le curseur au bon niveau

Plus de 90% des membres de la nouvelle génération interrogée avoue qu'elle apprécierait de conserver le soutien de la génération précédente au moment de la transition. Beaucoup évoquent avec émotion les conseils reçus et les leçons apprises. Il y a toutefois une différence entre présence bienveillante et contrôle. 61% de la génération suivante reconnaît que ce phénomène peut poser problème et soulever des questions au sein de leur propre famille. Prenez le temps de discuter des contours exacts de votre futur rôle.

### 5. Résoudre les problèmes de gouvernance

La génération actuellement aux commandes a un rôle très positif à jouer dans la gouvernance de la famille. Nous savons tous à quel point les conflits et malentendus peuvent être préjudiciables aux entreprises familiales. 52% des membres de la nouvelle génération ont affirmé qu'ils étaient préoccupés par la perspective de faire face à d'éventuelles manœuvres familiales. Par son expérience et sa sagesse, la génération précédente est idéalement placée pour aider à bien gérer cette situation. Si votre entreprise ne maîtrise pas encore parfaitement la gestion de la famille et ne bénéficie pas d'un conseil de famille ou d'une charte, pourquoi ne pas vous atteler à cette tâche pour que la génération suivante puisse se concentrer sur le cœur de l'activité ?







## **Conclusion : l'agenda des entreprises familiales**

L'enquête Global Family Business 2016 confirme que les entreprises familiales sont un moteur essentiel de l'économie. Elles doivent néanmoins faire face à de nombreux défis.

- Le chemin vers la professionnalisation est encore long. Ceci est particulièrement vrai en matière de gouvernance familiale et de rôle du conseil d'administration.
- Planifier sa succession avec rigueur est indispensable pour transmettre l'entreprise dans les meilleures conditions tout en veillant à préserver les intérêts de chacune des parties.
- Tirer le meilleur parti des opportunités offertes par la révolution numérique. C'est précisément là que les entreprises familiales peuvent démontrer leur capacité à se réinventer et à ne pas perdre cet esprit de conquête sur lequel elles ont été fondées.
- Autre impératif : créer les conditions pour élaborer et conduire un plan stratégique. Il y a beaucoup à apprendre des entreprises familiales qui ont franchi cette étape, nos propres équipes étant idéalement placées et qualifiées pour vous accompagner dans ce domaine.

Cet agenda est ambitieux et néanmoins nécessaire. Il offre aux entreprises familiales l'occasion de progresser et de réaliser pleinement leur potentiel, plus efficacement que jamais.



# Vos contacts

## **Bernard Gannier**

*Président-directeur général PwC France et Afrique francophone*

### **PwC France**

63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine

---

#### **François Antarieu**

Associé PwC  
francois.antarieu@fr.pwc.com  
+33 1 56 57 58 59

#### **Georges Morisson-Couderc**

Avocat, associé  
georges.morisson-couderc@pwcavocats.com  
+33 1 56 57 83 73

#### **Françoise Bergé**

Associée Business Assurance Services  
francoise.berge@fr.pwc.com  
+33 1 56 57 81 59

