

Entreprises familiales

Synchroniser les cycles de vie de l'entreprise et de la famille

Pour mieux comprendre les enjeux des entreprises familiales de demain, l'ICHEC-PME, la branche PME de l'école de commerce bruxelloise ICHEC, a réalisé avec le soutien de la Banque de Luxembourg et d'Ernst & Young Luxembourg et Belgique, une étude intitulée « Croissance en PME : une affaire de famille ? » dont les résultats seront présentés lors d'un colloque à Bruxelles, au printemps 2008. Regards croisés sur les tendances marquantes des entreprises familiales.

Par beaucoup d'aspects, les entreprises familiales ne diffèrent en rien des autres. Elles font face aux mêmes difficultés, travaillent sur les mêmes marchés et doivent intégrer les données de la globalisation de l'économie. Et, pourtant, l'actionnariat et le management familiaux créent un environnement particulier. On y retrouve les valeurs, les forces du groupe familial mais aussi les contraintes des relations entre ses membres. Et pourtant, elles constituent la forme d'organisation entrepreneuriale la plus répandue dans le monde. En Europe, plus d'une entreprise sur deux est une entité familiale. En France, 75% des entreprises de taille moyenne sont dirigées par un membre d'une famille possédant tout ou partie du capital. En Amérique latine, cette proportion s'échelonne entre 65% et 90% et aux États-Unis, elle dépasse même les 95% ! Mais le poids économique de ces entreprises n'est pas la seule motivation de l'intérêt qui leur est porté. Elles sont réputées pérennes et performantes (l'indice

Oddo des valeurs familiales, qui suit les évolutions de 100 groupes cotés, montre que, sur cinq ans, elles font largement mieux que le SBF 250) et se distinguent par un modèle de gestion original.

L'ENTREPRISE FAMILIALE : UN ADN SPÉCIFIQUE

Le modèle familial a ses propres vertus. Elles s'expriment par une dimension affective, une solidarité entre les individus, une persévérance dans la conduite de l'entreprise. Il n'est pas rare que plusieurs membres du « clan » travaillent ensemble, et ont le souhait, très largement majoritaire, de le perpétuer à travers les générations suivantes. « Les épouses de PDG jouent un rôle capital, souvent invisible, dans la majorité des entreprises familiales », explique Valérie Denis, Directrice adjointe à l'ICHEC-PME.

« L'entreprise garantit à la famille une sécurité financière, fournit à ses membres une opportunité d'emploi et, surtout, leur permet d'étancher leur soif entrepreneuriale. La famille, en contrepartie, soutient l'entreprise par tous les moyens et fait des sacrifices importants afin d'assurer sa survie et son développement. Qui plus est, cette relation n'est pas éphémère mais est transmise par le fondateur à ses successeurs », précise-t-elle.

Selon la définition de l'ICHEC-PME les entreprises familiales sont des sociétés dans lesquelles :

- deux membres ou plus d'une même famille représentent l'actionnariat majoritaire ou
- deux membres au moins sont actionnaires (même non majoritaires) et un de ces membres dirige l'entreprise ou
- le dirigeant est actionnaire majoritaire et un ou plusieurs membres de sa famille occupent un poste à responsabilités dans l'entreprise.

UN ENGAGEMENT FAMILIAL DURABLE ET « TRANS-GÉNÉRATIONNEL »

Les entreprises familiales sont capables d'œuvrer pour un objectif qui peut ne donner ses fruits que des années plus tard. Les liens familiaux, la loyauté, la sécurité et la stabilité rallongent les horizons d'investissement des dirigeants, ce qui les incite à réaliser des investissements

efficaces et à remettre la consommation à plus tard pour le bien-être des enfants, petits-enfants, et autres membres de la famille. L'essentiel est ici l'adaptation dynamique de l'influence familiale au cours du cycle de vie de l'entreprise.

LA GESTION DU PATRIMOINE PRIVÉ NÉGLIGÉE PAR LES PATRONS ?

Dans les entreprises familiales, les mêmes acteurs jouent à la fois le rôle de l'actionnaire, du dirigeant et du gestionnaire financier ! Pour ces patrons, apprendre à déléguer est la condition sine qua non de la croissance, mais pour cela, ils doivent pouvoir « faire confiance »... ●●●

Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise non familiale et familiale

	ENTREPRISE NON FAMILIALE	ENTREPRISE FAMILIALE
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lente	Rapide
La décision repose sur...	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition

et alors seulement ils pourront prendre le temps de s'occuper des aspects patrimoniaux. « L'étude met en exergue que la gestion des éléments financiers de l'entreprise (emprunts, placements, paiements) est assurée en large majorité par les dirigeants eux-mêmes dans les entreprises familiales, avec le soutien ponctuel d'un expert fiscal pour la plupart d'entre eux. Mais la gestion de leur patrimoine privé vient souvent en dernier ! », indique Valérie Denis.

SAVOIR TROUVER LES BONS APPUIS

« L'entrepreneur familial doit se sentir en phase avec ses collaborateurs, mais aussi avec ses fournisseurs, dont le banquier fait partie », souligne Jean-Louis Schmit, en charge de la clientèle entrepreneurs à la Banque de Luxembourg. « À partir du moment où il comprend la démarche du patron, intègre la prise de risque et mesure l'investissement personnel de l'entrepreneur, à partir du moment où il la respecte, un échange constructif peut s'établir », précise-t-il.

L'étude souligne que seuls la moitié des patrons font encore le choix de confier les deux problématiques à deux banques différentes... avec des attentes élargies : l'optimisation fiscale des placements, la transmission du patrimoine privé et les placements immobiliers font partie de leur préoccupations clés. « Chez nous, un entrepreneur familial a affaire à un interlocuteur unique, capable de le conseiller à la fois pour la gestion de son entreprise et pour ses affaires personnelles », indique Jean-Louis Schmit. « Lorsque je réfléchis à une problématique pour un entrepreneur, je me demande systématiquement ce que je ferais s'il s'agissait de ma société ou de mon patrimoine. Tout en acceptant mes limites : je reste un financier ! », reconnaît-il.

UNE TRANSMISSION PEU ANTICIPÉE

Si le fondateur d'une entreprise familiale peut être serein sur ses possibilités de recapitalisation ou de diversification du patrimoine, une chose tout de même est certaine : un jour, il devra céder les rênes de son entreprise. Ses enfants auront-ils envie de diriger l'affaire ? En seront-ils capables ? Seront-ils aussi persévérants

D'ici 2013, 50 000 entreprises familiales vont changer de main en moyenne par an. Pourtant, lors de la transmission d'une génération à l'autre, seul un tiers reste dans le giron familial. En outre, dans les pays émergents, l'État n'est pas en mesure de prendre en main les industries. Ce sont donc des entreprises familiales telles que Mittal, qui prennent le pouvoir actuellement. Elles jouent un rôle prépondérant dans le contexte économique actuel.



Valérie Denis, Directrice adjointe à l'ICHEC-PME
Jean-Louis Schmit, en charge de la clientèle entrepreneurs à la Banque de Luxembourg.

dans la gestion quotidienne de l'entreprise ? Absorbés par la direction de leur entreprise, ils

n'anticipent pas toujours la transmission de l'outil familial. « Beaucoup d'entrepreneurs ont échoué en raison du manque de planification. Il faut généralement compter de 3 à 5 ans pour préparer convenablement une transmission », reprend Jean-Louis Schmit. La difficulté d'identifier le « bon » successeur, les contraintes liées à l'environnement juridique et fiscal, la nécessité de s'assurer des revenus à la veille de la retraite, les amènent majoritairement à envisager une cession externe lorsque le temps est venu. En cas de décès ou de maladie, seuls la moitié des patrons ont choisi leur successeur et pas toujours un membre de la famille ! « Le choix se fait

dans un pool familial élargi ou par l'engagement de managers externes à la famille », précise Valérie Denis. On touche là à un paradoxe pour les

entreprises les plus anciennes, celles où l'affectif de la première génération rejaillit sur l'ensemble de la structure. Où l'on voit que la deuxième voire la troisième génération est souvent écrasée par le charisme et/ou la personnalité des fondateurs : les uns veulent absolument maintenir l'entreprise dans le giron familial et pourtant ne préparent pas forcément les autres à leur succéder. Ainsi, seules 5 à 15 % des entreprises sont toujours dans la famille à la troisième génération. Des études menées en Amérique du Nord et au Royaume-Uni indiquent que seule une entreprise familiale sur six environ passe le cap de la troisième génération.

SYNCHRONISATION DES CYCLES DE VIE FAMILLE / ENTREPRISE

Pour aider les dirigeants à préserver, faire fructifier et transmettre cet héritage, qui représente souvent le travail de plusieurs générations, il faut mettre en place des procédures et des règles de conduite familiales pérennes. C'est le propos de la gouvernance familiale. Elle prévoit l'instauration de procédures de prise de décision et de contrôle ouvertes et justes, la façon dont la transmission sera mise en place et son implication opérationnelle sur la marche de l'entreprise. Tout doit être envisagé, même l'ouverture sur l'extérieur. L'entreprise peut également faire appel à un professionnel de la transmission, consultant ou notaire, ou à son banquier pour les questions financières.

L'enjeu est pour les entrepreneurs de trouver les leviers qui leur permettront de pérenniser l'entreprise et son développement dans une optique transgénérationnelle... Rendez-vous en mars 2008 pour les résultats chiffrés de l'enquête qui y est consacrée... ●

▶ L'ICHEC-PME a mené, en 2007, deux études auprès des entreprises familiales belges et luxembourgeoises. La première, quantitative, a été réalisée auprès de plus de 400 chefs d'entreprises dont 59 % familiales ; et la seconde, qualitative, auprès d'une cinquantaine de PME familiales. Les résultats seront publiés lors du colloque « Croissance en PME : une affaire de famille ? » le 6 mars 2008, à Bruxelles.

ICHEC / BANQUE DE LUXEMBOURG

Aux côtés des entreprises familiales

Si la Banque de Luxembourg a fait le choix d'être partenaire de l'étude ICHEC-PME, ainsi que de soutenir le programme de formation des jeunes entrepreneurs familiaux, c'est parce qu'à bien des égards la même philosophie anime les deux établissements : accompagner les dirigeants de PME, familiales ou non, les aider et les conseiller. « Le partenariat très étroit avec la Banque

de Luxembourg est en parfaite cohérence avec la démarche d'enseignement de l'ICHEC : faire pousser et grandir des élèves ayant les dispositions d'un entrepreneur. En septembre 2008, nous allons d'ailleurs lancer un programme baptisé Brussels Family Business School, spécialement dédié aux enfants d'entrepreneurs familiaux ou aux étudiants souhaitant créer une entreprise en famille », indique Valérie Denis.

École emblématique en Belgique, l'ICHEC est une référence pour tous les industriels familiaux. Composante du Groupe ICHEC - ISC Saint-Louis - ISFSC, l'établissement a pour vocation de former des jeunes à la gestion des PME de type familial. Il compte aujourd'hui près de 2 000 étudiants, un réseau de 8 000 anciens, une vingtaine d'enseignants à temps plein, ainsi

que de plus de 150 professeurs et intervenants, qui apportent leur expérience de la gestion au quotidien. Depuis 1993, l'ICHEC accompagne par ailleurs dans leur croissance un réseau de plus de 500 créateurs et dirigeants de PME.

En savoir plus : www.ichec-brussels.be