

“*opinionway*”



Les entreprises familiales vues par les dirigeants.

Janvier 2014



**Chaire Entrepreneuriat Familial et Société,
*entre pérennité et changement***

Contact :

Noémie Lagueste
Chargée d'études Chaire Entrepreneuriat Familial et Société
nlagueste@audencia.com

Dans un contexte économique incertain où la pérennité des entreprises et leurs valeurs sont parfois remises en question, les entreprises familiales peuvent donner le sentiment de faire figure d'exception.

La Chaire Entrepreneuriat Familial et Société d'Audencia Group a pour vocation la production et la diffusion de connaissances afin de contribuer à la pérennité et à la compétitivité des entreprises familiales. Dans ce cadre, il a été demandé à l'institut OpinionWay de conduire une enquête afin de mieux comprendre la représentation de l'entreprise familiale au sein de la population française et parmi les dirigeants d'entreprises familiales eux-mêmes.

Ce document présente les principaux enseignements de cette étude.

Définition :

« Une entreprise familiale est une entreprise dont la majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, ou par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leurs conjoints, parents ou enfants ou par les héritiers directs de leurs enfants et au moins un représentant de la famille participe formellement à la gouvernance de l'entreprise.

Les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital) ou bien leur famille ou leurs descendants détiennent 25% des droits de vote issus de leur capital. »¹

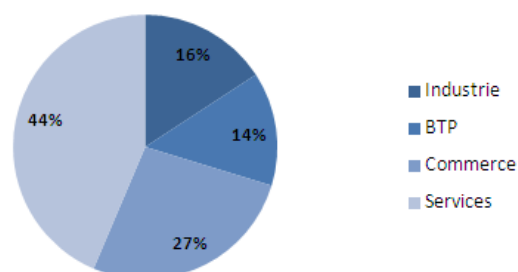
Ces entreprises sont la forme d'entreprise la plus répandue, elles représentent 83 % des entreprises Françaises.

¹ Selon le rapport du groupe d'experts remis à la Commission Européenne, direction générale des entreprises et industrie, en novembre 2009.

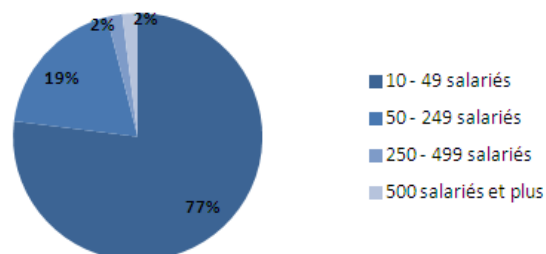
Note méthodologique :

L'étude Audencia Group et Opinion Way a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 304 chefs d'entreprises familiales par téléphone extrait d'un échantillon national représentatif d'entreprises françaises de plus de 10 salariés au regard des critères de taille, de secteur d'activité et de région.

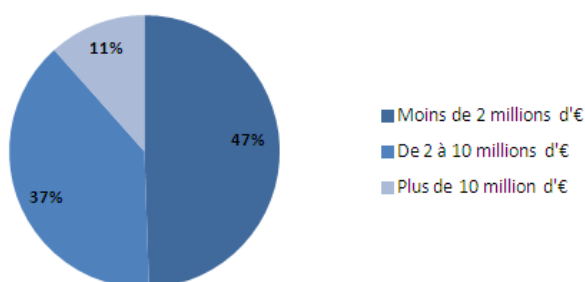
Secteur d'activité de l'entreprise



Taille de l'entreprise



Chiffre d'affaires de l'entreprise en 2012



Source : Sondage Audencia Group – Opinion Way, oct/nov 2013

Le grand public a dans son ensemble une bonne vision des entreprises familiales même s'il n'a pas toujours pleinement conscience de ce qu'elles sont réellement. Qu'en est-il des dirigeants de ces entreprises ? Perçoivent-ils cette bonne image externe ? Comment différencient-ils leurs entreprises des autres entreprises ?

Les entreprises familiales, une histoire de famille

39% des entreprises familiales ont plusieurs membres d'une même famille qui participent à la direction de l'entreprise : 20% d'entre elles ont deux membres d'une même famille et 19% ont plus de deux membres d'une même famille impliqués dans le management opérationnel.

49 %

40% des entreprises familiales ont plusieurs membres d'une même famille présents au sein du capital de l'entreprise : 15% ont deux membres d'une même famille et 25% ont plus de deux membres d'une même famille.

Au global, près d'une entreprise familiale sur deux (49%) a plusieurs membres d'une même famille présents dans le capital ou le management opérationnel de l'entreprise.

Par ailleurs, 30% des entreprises familiales ont une personne extérieure à la famille fondatrice dans la direction ou bien dans le capital de l'entreprise.

Des entreprises globalement « en bonne santé »

86% des dirigeants d'entreprises familiales jugent leur entreprise en bonne santé (77% plutôt en bonne santé, 9% en très bonne santé) et 30% ont connu une croissance de leur activité en 2013 (5% une forte croissance, 25% une croissance modérée).

On notera que les dirigeants des plus grandes entreprises familiales sont les plus positifs sur la santé de leur entreprise.

Taille de l'entreprise	% en bonne santé
Entre 10 et 49 salariés	84 %
Entre 50 et 249 salariés	91 %
Entre 250 et 499 salariés	95 %
500 salariés et plus	98 %
Ensemble	86 %

Source : Sondage Audencia Group – Opinion Way, oct/nov 2013

Malgré un environnement économique incertain, 69% des dirigeants d'entreprises familiales se disent confiants pour l'activité économique de leur entreprise.

Des dirigeants conscients de la bonne image de leurs entreprises

Dans leur majorité, les dirigeants **estiment que les entreprises familiales ont une meilleure image que les autres entreprises que ce soit auprès des clients (67%), des salariés (61%) ou du grand public en général (60%).**

A l'inverse, ils sont plus réservés quant à l'impact de la dimension familiale de l'entreprise sur les banques ou les pouvoirs publics. Ainsi, 40% jugent que les entreprises familiales ont une meilleure image que les autres auprès des banques et 28% auprès des pouvoirs publics.

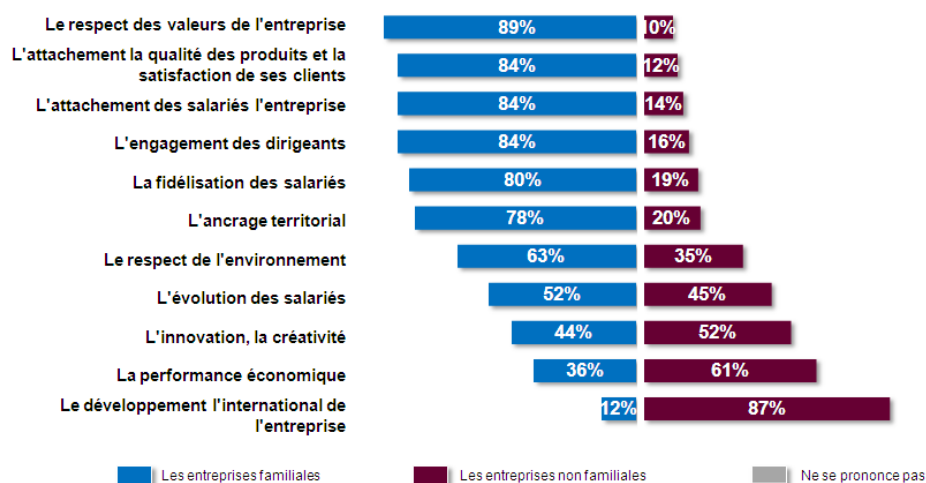
On remarquera toutefois que les dirigeants des plus grandes entreprises familiales sont plus réservés que les autres sur la bonne image supposée des différents acteurs à l'égard des entreprises familiales.

Une forte valorisation de leurs spécificités

Les dirigeants des entreprises familiales ont dans leur majorité le sentiment que **leurs entreprises sont différentes des autres entreprises que ce soit concernant le management (82%), les valeurs (73%), leur organisation (68%) ou leur stratégie (57%).**

Ainsi, dans leur large majorité, ils estiment que le respect des valeurs (89%), l'attachement des salariés à l'entreprise (84%), la satisfaction de ses clients (84%), l'engagement des dirigeants (84%) ou le respect de l'environnement (63%) sont mieux incarnés par les entreprises familiales que par les entreprises non-familiales. Ces distinctions semblent traduire un état d'esprit particulier, celui du souci pour la pérennité et la réputation de l'entreprise. Celle-ci est perçue comme attachée à ses valeurs et à ses salariés, avec un horizon temporel inscrit dans le long terme.

Selon vous, pour chacun des éléments suivants concernant le monde de l'entreprise, indiquez quel type d'entreprise l'incarne le mieux ?



Source : Sondage Audencia Group – Opinion Way, oct/nov 2013

A l'inverse, bien qu'affichant de la croissance et une bonne santé financière, **les dirigeants des entreprises familiales attribuent davantage aux entreprises non-familiales les notions d'innovation (52%), de performance économique (61%) ou de développement à l'international (87%).** Pourtant, il s'agit là d'un enjeu crucial pour les entreprises familiales dont la capacité d'adaptation est un facteur clé de pérennité tout comme la capacité à concilier niveau local et international.

Le dirigeant d'entreprise familiale, un dirigeant comme les autres ou presque.

Pour les dirigeants, diriger une entreprise familiale nécessite des qualités propres à tout chef d'entreprise comme la ténacité (30% de citations), l'anticipation (31%), la vision stratégique (27%) ou le charisme (25%).

Les dirigeants interrogés mettent également en avant d'autres qualités qu'ils relient peut-être à la dimension familiale de l'entreprise, telles que la capacité d'écoute (40%) ou la capacité à se remettre en question (31%) qui tranchent avec la notion d'autorité qui est une qualité requise pour seulement 12% d'entre eux. Cela va dans le sens de leur vision d'une entreprise familiale où règne un climat social apaisé et bénéfique aux salariés, avec la possibilité d'un réel dialogue entre salariés et direction.

De l'intérêt d'être bien entouré

Si comme nous venons de le voir, les dirigeants d'entreprises familiales doivent disposer de nombreuses qualités, ces derniers mettent également en avant l'intérêt d'être bien entouré.

Ainsi, dans leur grande majorité, ils mettent en avant l'intérêt de la présence d'un autre membre de la famille dans la direction ou le capital de leur entreprise. A leurs yeux, cela permet notamment d'être moins seul pour la prise de décisions (84%) mais aussi de prendre des décisions stratégiques plus rapides et efficaces (78%) et cela les conduit également à privilégier une stratégie de long terme (74%).

Toutefois, si la présence d'un autre membre de la famille présente de nombreux avantages, pour 70% des dirigeants cela est perçu comme une source potentielle de dégradation des relations familiales en cas de conflits financiers ou stratégiques dans l'entreprise.

64%

des dirigeants interrogés estiment que la présence de personnes indépendantes et extérieures à la famille est importante au niveau de la direction ou du capital

Si la présence de membres de la famille dans la direction ou au capital de l'entreprise est essentielle pour les dirigeants, **celle de personnes indépendantes et extérieures à la famille l'est tout autant : 64%** estiment que la présence de personnes indépendantes est importante pour le bon fonctionnement de leur entreprise, 39% disent même que c'est très important. Selon eux, cela permettrait notamment d'avoir un avis extérieur et contribuerait à l'objectivité des prises de décision (41%) ; pour 36% des dirigeants ceci est aussi une source de nouvelles idées.

Cette perception de l'importance d'intégrer des personnes indépendantes et extérieures à la famille est corrélée à l'ancienneté de l'appartenance de l'entreprise à la famille. En effet, lorsque la famille détient l'entreprise depuis plus de 3 générations, 82 % des répondants estiment que la présence de personnes indépendantes est importante.

Extraits de l'enquête :

« Les personnes de la famille n'ont pas forcément les compétences requises que ce soit sur le terrain ou dans les bureaux. »

« Avoir des personnes indépendantes permet d'avoir des visions différentes /et une divergence d'idée n'est pas forcément une mauvaise chose. Il faut aussi avoir un esprit ouvert et créatif. »

Une transmission pas toujours aisée

Pour 54% des dirigeants d'entreprises familiales, il est important que leur successeur à la tête de l'entreprise soit de la même famille. On notera le fort impact de la santé financière de l'entreprise dans le choix des dirigeants : ce score monte à 58% pour ceux dont l'entreprise est en bonne santé, et, à l'inverse, il chute à 28% pour ceux dont l'entreprise n'est pas en bonne santé.

54%

Ainsi, 59% des dirigeants estiment que leur famille aura les moyens de perpétuer le caractère familial de l'entreprise lors de sa cession. Ce score monte à 79% pour les plus grandes structures

Part des dirigeants d'entreprises familiales qui estiment que leur famille aura les moyens de perpétuer le caractère familial de l'entreprise :

Taille de l'entreprise	%
Entre 10 et 49 salariés	58 %
Entre 50 et 249 salariés	60 %
Entre 250 et 499 salariés	86 %
500 salariés et plus	79 %
Ensemble	59 %

Source : Sondage Audencia Group – Opinion Way, oct/nov 2013

Pour ceux qui estiment que leur famille n'aura pas les moyens de perpétuer le caractère familial de l'entreprise, ils avancent principalement trois types de raisons :

- ✓ **Le choix des enfants** : ils ne veulent pas reprendre l'entreprise (42%)
- ✓ **Les compétences** : les générations futures n'ont pas les compétences pour diriger une entreprise (26%)
- ✓ **Les difficultés économiques** : c'est un travail difficile aux rendements insuffisants dans l'économie actuelle (19%)

Extraits de l'enquête :

« Mes enfants ne veulent pas reprendre l'entreprise. Ils ont choisi leur propre chemin. »

« On consacre beaucoup trop d'heure pour avoir des résultats insuffisants et je ne veux pas qu'ils soient confrontés à tout cela. »

« Ma fille n'est pas dans mon secteur d'activité et je sais qu'elle n'aura pas les compétences. »

Au final, près d'un tiers des dirigeants d'entreprises familiales (29%) aimeraient disposer de formations ou d'un accompagnement spécifique pour préparer la future génération de leur famille à exercer une fonction dans la direction ou la gouvernance de leur entreprise.

29%

En résumé,

Les dirigeants d'entreprises familiales ont conscience que leurs entreprises jouissent d'une bonne image auprès du grand public. Ils partagent cette opinion et jugent également que leurs entreprises sont différentes des entreprises non-familiales en raison des valeurs qu'elles partagent et de la qualité de vie au travail qu'elles défendent pour leurs collaborateurs.

Parmi leurs missions de dirigeants, les chefs d'entreprises familiales mettent notamment en avant leur capacité d'écoute. A ce titre, ils éprouvent le besoin de s'entourer aussi bien de membres de leur famille que de personne(s) indépendante(s) à la famille pour pérenniser et développer l'entreprise familiale.

La transmission de l'entreprise reste un point d'inquiétude pour certains chefs d'entreprises. Ils aimeraient pouvoir être accompagnés dans la transmission dans leur entreprise, notamment afin de mieux former et préparer la future génération.

La Chaire Entrepreneurial Familial et Société a pour vocation la production et la diffusion de connaissances afin de contribuer à la pérennité et à la compétitivité des entreprises familiales. Lancée en octobre 2013, la Chaire est soutenue par :



Contact :

Noémie Lagueste, Chargée d'études nlagueste@audencia.com

Commentaires de certains réseaux :

« Quelle que soit la taille de l'entreprise familiale, la transmission et l'intégration de la nouvelle génération sont des enjeux clés, et le FBN œuvre en priorité à travers ses ateliers, ses rencontres, ses séminaires et ses échanges pour faciliter la réalisation de ces objectifs. Aujourd'hui, son action se déploie également au niveau régional (Ouest et Sud), afin de faciliter l'accès à ses ateliers à des entreprises qui ne sont pas nécessairement présentes en région parisienne.

Concernant le développement des entreprises familiales à l'international, les résultats de l'étude sont à interpréter en fonction de la taille des entreprises interrogées, constituées à 77% de PME et TPE, naturellement moins enclines à un développement à l'international.

Une autre étude à laquelle le FBN a participé auprès de grosses PME et ETI a montré que 66% d'entre elles feraient d'une ouverture à l'international un de leurs enjeux prioritaires pour 2014.

On retient également l'importance extrême attachée au recrutement des talents, extérieurs ou internes à la famille.

A cet égard, le FBN propose des programmes, séminaires, ateliers, et conférences, en exclusivité ou en partenariat, afin d'accompagner l'intégration de la nouvelle génération et de permettre aux dirigeants familiaux de consolider le talon d'Achille que demeure aujourd'hui la transmission intrafamiliale de l'entreprise en France.

Le recrutement d'un DG externe, l'identification du leader au sein de la famille sont notamment des sujets abordés au cours de nos cycles d'étude. » **Luc Darbone et Caroline Mathieu, respectivement Président et Déléguée Générale du Family Business Network France**

« L'attachement au produit et à la marque, la pérennité de l'entreprise, la transmission des savoirs et des savoir-faire, la fidélisation des salariés, toutes ces valeurs témoignent de l'importance fondamentale du long-terme dans les entreprises familiales françaises ».

Alexandre Montay, Délégué Général ASMEP-ETI