

6.6. Passer la main reste difficile

PwC souligne un manque de préparation à la transition dans le chef des entreprises familiales belges.

PriceWaterhouseCoopers (PwC) réalise tous les deux ans une large étude sur le secteur des entreprises familiales. En 2016, ce sont ainsi 60 sociétés belges qui ont été interrogées (entre le 9 mai et le 19 août) pendant une trentaine de minutes en moyenne, au sein d'un échantillon global comprenant plus de 2.800 sociétés familiales réparties sur 50 pays.

«C'est une cible d'entreprises que nous visions étroitement, et qui représente 69% des entreprises belges, le seul critère d'exclusion de cette étude était de ne reprendre que des sociétés affichant des ventes supérieures à 5 millions d'euros», nous commente Mélanie Adorante, réviseur d'entreprises chez PwC Belgique.

En dehors de cette contrainte, PwC a constitué un échantillon représentatif en termes de taille et de secteurs. « Afin de ne pas biaiser les résultats, nous avons également veillé à diversifier les entreprises en fonction de leur stade de développement, avec par exemple 20% de sociétés de la première génération, 30% de la deuxième génération et 25% de la troisième ». Les directions des différentes entreprises ont été amenées à répondre à de nombreuses questions, dont certaines étaient beaucoup plus spécifiques aux sociétés familiales.

Vision stratégique long terme

Sans surprise, les entreprises familiales estiment qu'elles se différencient surtout des autres entreprises par leur culture et par la force de leurs valeurs. Elles pointent également une évaluation différente de la réussite, qui ne passe pas uniquement par le profit à court terme, mais qui s'inscrit dans une vision stratégique à long terme. « La pérennité de la société est primordiale dans leur esprit, ainsi que la transmission de l'appareil aux générations suivantes. C'est une approche totalement différente des sociétés cotées qui ont besoin d'obtenir un résultat positif ce trimestre pour distribuer un dividende l'année prochaine. Les entreprises familiales se disent également très ouvertes aux idées et à l'écoute des nouvelles technologies ».

Ceci se traduira par exemple par la volonté de soutenir l'économie et de maintenir l'emploi même dans une conjoncture moins favorable. « Généralement, la décision de réduire l'emploi sera prise beaucoup plus tard que dans une entreprise non familiale ».

Cybersécurité

Un élément remarquable est qu'une grande partie des entreprises familiales belges estiment qu'elles prennent moins de risque que les entreprises non familiales. « Dans nombre de cas, pour les plus petites entreprises, il faut toutefois constater que les structures de contrôle du risque ne sont pas toujours présentes au sein de l'ensemble, et que bon nombre de décisions stratégiques ne sont pas toujours prises au bout d'un long processus de réflexion, mais se font davantage au feeling », indique Mélanie Adorante (PwC Belgique). Bref, la perception générale d'une moindre prise de risque au niveau des entreprises familiales est parfois liée à une absence de structures internes pour détecter les risques chez les plus petites d'entre elles.

Et paradoxalement, au niveau des principaux risques auxquels les entreprises familiales devront faire face durant les cinq prochaines années, elles semblent minimiser largement le risque posé en terme de cybersécurité. « Elles ne sont que 16% à la citer parmi les principaux défis à relever, alors que c'est un risque grandissant qui se retrouve tout en haut de la liste des préoccupations pour de nombreuses grandes sociétés. Les équipes dirigeantes se montrent assez naïves à ce sujet-là, et c'est un point sur lequel elles vont devoir travailler durant les années à venir, car il en va de la pérennité de l'entreprise familiale. A noter que les nouvelles générations, qui ont grandi en étant connectées en permanence, sont beaucoup plus sensibilisés à ces problématiques ».

Attirer et retenir les talents

« Parmi les autres facteurs de risque cités généralement par les entreprises familiales, la capacité d'attirer et de retenir des talents me semble être un élément très spécifique pour ce type de sociétés. Elles sont plus de la moitié à mettre ce facteur de risque en avant pour les cinq prochaines années ».

Entre un recrutement qui se base parfois plus sur le bouche à oreille, en ayant peu recours à des bureaux de recrutement, et en privilégiant parfois les membres de la famille pour les postes à responsabilité, les entreprises familiales ont parfois des difficultés à offrir des perspectives de carrière qui vont attirer les purs talents. « Et une fois attirés, il sera tout aussi difficile de les retenir si les possibilités d'évoluer ne sont pas au rendez-vous ».

Transmission

Une partie significative de l'étude de PwC était également consacrée à la problématique de la transmission au niveau de l'entreprise. « Dans 66% des entreprises familiales interrogées, la prochaine génération (Next Gen) est déjà impliquée dans la société à différents niveaux », indique Mélanie Adorante (PwC Belgique).

« D'expérience, il existe toutefois de nombreuses manières de faire monter la prochaine génération dans l'entreprise, du test de recrutement en passant par le paternel qui installe son fils à la tête de l'entreprise sans que celui-ci ait fait des études appropriées, avec de risque que celui-ci fasse rapidement capoter l'entreprise. Chez PwC, nous assurons par exemple des formations sur mesure pour les enfants qui se retrouvent dans cette situation sans avoir pu se préparer ».

Elle souligne également la tendance à voir la génération précédente rester dans l'entreprise après avoir passé les rennes, ce qui a souvent pour conséquence de saper l'autorité de l'enfant qui reprend la gestion. « Nous remarquons également que dans un tiers des cas, la transmission de la direction opérationnelle se fait avec l'arrivée d'une personne externe à la famille, ce qui constitue parfois un déchirement dans le chef du père de famille. C'est toutefois un cap très important à passer dans la relation entre la famille et l'entreprise ».

Succession

Autre constat plus inquiétant, 43% des entreprises n'ont pas mis en place de plan de succession pour les principales fonctions opérationnelles. « C'est très interpellant! A quarante ans, le fondateur pense souvent qu'il est éternel, et il n'imagine pas qu'il peut disparaître du jour au lendemain en laissant l'entreprise sans leadership ». Mélanie Adorante (PwC Belgique) relève également que c'est un constat qui peut être tiré dans l'ensemble des pays où cette étude a été menée. « Il faut également souligner qu'il s'agit ici spécifiquement de plans documentés. Dans beaucoup de petites entreprises familiales ; la succession du dirigeant est un processus beaucoup plus informel, et le sujet est souvent tabou dans les discussions de famille ».

Enfin, cette étude met également en évidence que seulement 10% des entreprises envisagent une cession comme première alternative pour transmettre le patrimoine. « Si la famille entend généralement conserver la propriété de l'entreprise, elle semble de plus en plus disposée à abandonner la gestion directe de l'entreprise familiale. A l'heure actuelle, pas moins de 44% des entreprises familiales envisagent d'intégrer une direction professionnelle externe ».

« Cette ouverture aux dirigeants externes correspond à une réalité, mais cela reste difficile pour un externe de pénétrer la sphère familiale et de se rendre légitime pour des personnes qui ont souvent la conviction que de meilleures solutions existent en interne. A ce titre, nous serons souvent contactés par des entreprises qui sont forcées de rechercher une solution externe lorsque les enfants ne sont pas intéressés pour reprendre la direction de la société familiale », conclut Mélanie Adorante (PwC Belgique).

Les principaux défis des sociétés familiales

- La capacité de trouver des talents et de les conserver
- Professionnaliser la phase de croissance
- Manque d'attention à la cybersécurité à l'âge numérique
- À tort ou à raison, 66% de la Next Gen a déjà intégré l'entreprise
- Il faut briser les tabous quant à la succession du patriarce

° Frédéric Lejoint

La Libre du 27 et 28 mai 2017