

Cover Story

Entreprises familiales



L'esprit de famille

TEXTE Corinne Briault PHOTOS Getty Images

Entreprendre peut revêtir de nombreux aspects. Il peut s'agir de créer purement et simplement son activité en partant d'une feuille blanche, ou, et c'est l'une des formes les plus répandues aujourd'hui au Grand-Duché comme partout dans le monde, de faire partie ou de reprendre une activité familiale. En effet, les entreprises familiales constituent la forme la plus ancienne et la plus commune du monde de l'entrepreneuriat. Mais qu'est-ce donc qu'une entreprise familiale ? Quelles sont ses caractéristiques ? Et quelles peuvent être ses forces, ses faiblesses et ses défis ?

Quels que soient les pays, et bien qu'il n'existe pas de statistiques précises sur le Grand-Duché, on estime que les entreprises familiales représentent la forme la plus courante des entreprises existantes. Selon les études *L'entreprise familiale, un modèle durable* (Family Business Survey (PwC, 2012) et *Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi* (ASMEP-ETI et Institut Montaigne Septembre 2013), les entreprises familiales représentent entre 65 et 90% des entreprises dans le monde, et 70% des sociétés en Europe. Ces sociétés familiales sont de toutes tailles et elles opèrent dans des secteurs divers, souvent à un niveau international. Depuis quelques années maintenant, ces entreprises familiales sont sorties de l'ombre alors qu'elles cultivaient une certaine discrétion auparavant. Elles affichent désormais, de manière décomplexée, leurs racines familiales et en font un élément marketing d'une force particulière sur les marchés, comme quelques-unes parmi les plus connues : Salvatore Ferragamo (voir la rubrique Business Voices), et le Groupe Fiat en Italie, L'Oréal, et le Groupe LVMH en France, le Groupe LG, Hyundai en Corée du Sud, BMW et Siemens en Allemagne ou Ford Motors et Wall Mart aux États Unis.

Mais c'est quoi au juste une entreprise familiale ?

Actuellement, il n'existe pas de définition

unique de l'entreprise familiale. Selon IFC (Société Financière Internationale) du Groupe de la Banque Mondiale, dans son *Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales*, «une entreprise familiale désigne une entreprise dans laquelle la famille de contrôle, notamment le(s) fondateur(s) qui prévoi(en)t de léguer l'entreprise à ses (leurs) descendants détiennent la majorité de votes». Outre les droits de vote, la Commission européenne spécifie également qu'une société est familiale si, entre autres, «au moins un des représentants de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise». Au-delà des définitions formelles, une entreprise familiale reste avant tout une aventure humaine, celle d'une femme ou d'un homme qui a créé son activité et l'a transmise aux générations suivantes, qui en partagent la vision et l'éthique. Derrière l'image de la petite affaire que l'on fait marcher en famille, qui vient souvent à l'esprit lorsqu'il est question de société familiale, se cachent bien souvent des entreprises dont la taille peut aller de la TPE, PME, ETI (entreprise de taille intermédiaire) jusqu'aux grands groupes internationaux de renom. Ainsi, un tiers des sociétés du classement S&P 500 sont des entreprises familiales. 1,30% environ du total mondial des entreprises générant plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires ont leur capital sous contrôle familial et 2,40% des 250

plus grandes entreprises de France et d'Allemagne sont détenues par des familles.

La famille, clé du succès ?

De nombreuses enquêtes démontrent que les entreprises familiales sont plus performantes et ont une rentabilité sur le long terme beaucoup plus élevée que d'autres entreprises. En effet, ce modèle défie le temps et grâce à ses racines, une société familiale serait mieux armée qu'une autre forme de société pour affronter les tempêtes. La famille serait le bouclier protégeant contre les turbulences, avec ceci de paradoxal que si le concept de famille est universel, chaque famille est, quant à elle, unique et possède un passé, une histoire, un fonctionnement qui lui sont propres et qui la rendent différente des autres. Luc Darbonne, président du Family Business Network France (voir aussi l'interview accordée à Georges Krombach, Managing Director, Family Business Network Luxembourg) l'explique par le fait que «ces entreprises ont le plus souvent en commun de chercher à inscrire leur développement dans le temps. Le court terme n'est pas dans leur ADN et lorsque leur développement le permet, elles évitent de se placer sous l'œil d'actionnaires uniquement soucieux des résultats trimestriels. Elles regardent loin, construisent des projets ambitieux en investissant de façon régulière et raisonnable, avec la préoccupation permanente d'innover, de bâtir des entreprises solides, des marques fortes» (*La recette anti-crise des entreprises familiales*, L'Entreprise, 2013).

Les ouvrages (Sir A. Cadbury, J. Ward, I. Lansberg, P. Davies) qui se sont penchés sur le sujet notent des points communs à

toutes ces entreprises familiales. Elles jouent sur plusieurs facettes conduisant à cette performance. Ainsi, l'entreprise familiale se compose de deux institutions sociales : la famille et l'entreprise, qui quoiqu'étant deux concepts bien distincts, sont en fait identiques. En effet, la fonction sociale « primaire » de la famille est d'assurer la sécurité et le soutien de ses membres, et celle de l'entreprise consiste en la production de biens et de services dans le cadre de tâches organisationnelles structurées pour faciliter le processus de production. Chacune se définit dans ses relations sociales en termes de valeurs, de normes et de principes uniques qui s'entremêlent dans l'entreprise familiale. Ainsi dans les entreprises familiales, tous les actionnaires participants, s'engagent pour assurer les besoins de la famille et de l'entreprise. Cela signifie autant la loyauté à la famille qu'à l'entreprise et la volonté de travailler pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Rania Labaki, *Engagement dual et performance, Entreprises familiales*).

S'engager dans une société familiale signifie adhérer à des valeurs fortes qui s'étendent sur plusieurs générations et se retrouvent dans une culture d'entreprise, car ces entreprises connaissent leur histoire, leurs racines, et en sont fières. Ainsi, l'identité de la famille forme une unité, même si les structures familiales se modifient, les familles ne disparaissent pas. Faire partie d'une famille propriétaire d'une entreprise amène à avoir un degré d'engagement et de persévérance plus élevé, qui provient bien souvent de la fierté et de la tradition familiale à perpétuer pour faire grandir la société et la transmettre dans les meilleures conditions aux générations suivantes.

Double facette

Les entreprises familiales se caractérisent par des objectifs de deux natures : les besoins de l'entreprise et ceux de la famille, d'autant plus que nombre d'entre elles portent le nom de leur créateur (Ford, Johnson, Renault, Benetton, Koch...). Elles jouent ainsi sur la fiabilité et l'orgueil de cette double identité (famille/entreprise) car le nom et la réputation sont associés aux produits ou aux services qu'elles vendent. Elles ont donc tout intérêt à adopter des comportements et des valeurs commerciales qui ne portent pas atteinte à leur image sur les marchés. Cette double identité peut s'avérer une arme à double tranchant : la famille est connue, l'entreprise aussi, et plus la famille est connue, plus l'entreprise (ses biens et services) l'est aussi et cela peut se révéler être un fardeau lourd à porter pour les enfants, dont le comportement peut nuire à l'entreprise. Une entreprise familiale ne doit

« Les entreprises familiales sont sorties de l'ombre alors qu'elles cultivaient une certaine discrétion auparavant. Elles affichent désormais leurs racines familiales pour en faire un atout marketing. »



jamais perdre de vue que son nom, son histoire et sa réputation sont de puissants instruments de marketing et de communication : les clients, les consommateurs s'identifient et aiment souvent se reconnaître dans une marque, qui plus est si elle transmet des valeurs familiales, car bien souvent la visibilité et la fiabilité d'une famille derrière un produit apportent un sentiment de sécurité et un gage de qualité.

Je t'aime, moi non plus

Si les entreprises familiales bénéficient

d'indéniables atouts, elles ont aussi d'incroyables défis à relever, car leur force, la famille, peut aussi être leur plus grande faiblesse puisque leur réussite suppose de conjuguer harmonie familiale et performance économique. C'est là que la gestion d'une entreprise familiale peut se révéler plus complexe que les autres formes d'entreprises. Le cumul des problèmes familiaux et des problèmes de gestion et de performance sur les marchés peut conduire tout simplement à la disparition. Selon F. Neubauer et AG. Lank, seuls 5 à 15% des entreprises familiales passent aux mains de

01. Au-delà de définitions formelles, une entreprise familiale reste avant tout une aventure humaine, d'une femme ou d'un homme qui a créé son activité et l'a transmise aux générations suivantes qui en partagent la vision et l'éthique.

02. Derrière l'image de la petite affaire que l'on fait marcher en famille se cachent des entreprises dont la taille peut aller de la TPE, PME, ETI (*entreprise de taille intermédiaire*) jusqu'aux grands groupes internationaux de renom.



01



02



03

03. Les entreprises familiales se caractérisent par des objectifs de double nature : les besoins de l'entreprise et ceux de la famille, d'autant plus que nombre d'entre elles portent le nom de leur créateur.

la troisième génération des descendants du fondateur. À moins d'avoir à faire au fil des générations, ce qui est exceptionnel, à des enfants uniques pour lesquels le problème ne se poserait pas, toute passation de pouvoir entre génération passe par un partage des rôles, des pouvoirs, des propriétés... si dans les héritages classiques, il est relativement aisé de faire des parts équitables, dans une société, il y a rarement deux ou plusieurs directeurs généraux, deux ou plusieurs présidents, deux ou plusieurs dirigeants de la maison familiale. Et c'est bien souvent là que le bât blesse car un partage

« S'engager dans une société familiale signifie adhérer à des valeurs fortes qui s'étendent sur plusieurs générations et se retrouvent dans une culture d'entreprise. »



Et les filles dans tout ça ?

Une enquête réalisée en 2003 par le Raymond Institute (USA) montrait que dans 34% des entreprises familiales américaines, le prochain dirigeant serait une femme et que lorsque le poste de direction serait assumé par deux ou plusieurs personnes, près de la moitié aurait une femme dans l'équipe, ceci étant principalement dû au fait que les filles suivent aujourd'hui les mêmes études que les garçons et développent le même sens de la compétition. De plus, n'étant *a priori* pas prévues pour les successions, elles ont tendance à être plus combatives pour prouver qu'elles sont capables.



Business Transfer

La plateforme nationale de transmission d'entreprises est issue d'un partenariat entre la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers et le ministère de l'Économie. Elle a vocation à regrouper toutes les offres de cession et de reprise de l'ensemble des entreprises établies au Grand-Duché. Avec plus de 10 ans d'expérience dans le domaine de la transmission, l'équipe Business Transfer de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Métiers a pour vocation d'aider les cédants et les repreneurs dans les différentes étapes nécessaires au bon déroulement du processus de la transmission d'entreprise. L'équipe aide quel que soit le modèle de transmission : en famille, en interne, en externe ou dans le cas où l'entreprise n'a pas trouvé de repreneur ou que le repreneur n'a pas trouvé d'entreprise. Les services proposés sont gratuits.

■ Email :
support@houseofentrepreneurship.lu
ou contact@cdm.lu



des tâches entre héritiers mal organisé peut conduire à des conflits et des rancœurs, marquant la fin de l'entreprise dans le pire des cas. Dans l'entreprise familiale, le patrimoine économique qui rassemble et unit les membres de la famille peut aussi être une occasion de les diviser ou d'exacerber des revendications personnelles. En 2002, la société Teisseire est en proie à un violent conflit entre deux frères de la famille fondatrice, pour occuper un fauteuil de direction.

« Dans l'entreprise familiale, le patrimoine économique qui rassemble et unit les membres de la famille peut aussi être une occasion de les diviser. »

Dans un premier temps, la santé financière ne se dégrade pas trop, puis le conflit conduit la famille à désertir les postes opérationnels, si bien que la société, qui avait été fondée en 1720 perd sa nature familiale en 2005 en étant reprise par Fruité suite à une offre publique d'achat. Autre exemple, en 2011 cette fois, Jacques Dessange publie une tribune au vitriol sur Internet, puis un livre, où il fustige l'attitude de son fils qui l'aurait « viré » de son entreprise, laquelle finira par être reprise par un grand groupe financier.

Enfin, au fil des générations, les liens entre les différents membres de la famille peuvent se relâcher naturellement, la conséquence étant un intérêt moindre porté à la propriété familiale, à savoir l'entreprise. Puis, les nouvelles générations peuvent avoir des centres d'intérêt plus personnels que l'entreprise et peuvent vouloir créer leur propre projet. Enfin, après quelques passages de témoins entre générations, une entreprise peut donner l'impression d'avoir acquis un rythme de croisière et la génération qui « reprend » avoir le sentiment que plus aucun défi n'est à relever, entraînant un manque de motivation renforcée par le fait qu'entrer dans l'entreprise familiale peut être perçu comme le dernier travail de leur vie, soit



une perte de liberté dans leur choix et un point de non-retour.

Délicate question

Si beaucoup d'entreprises familiales ne passent pas le cap de la troisième génération, c'est bien souvent qu'elles présentent des faiblesses au niveau de leur gouvernance, car celle-ci est plus complexe que dans d'autres formes d'entreprises. Au fil de sa vie, l'entreprise familiale est d'abord dirigée par son créateur. Celui-ci prend alors seul les décisions. Comme l'explique le *Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales* de l'IFC, les problèmes de gouvernance sont alors assez limités. La succession sera un premier défi si les pouvoirs sont transférés aux enfants du fondateur, car davantage de membres de la famille sont impliqués dans l'entreprise. Les problèmes de gouvernance deviennent alors plus complexes. Le manuel relève que parmi ces défis se trouvent : le maintien de l'harmonie fraternelle, l'officialisation des procédures et processus commerciaux, l'établissement de canaux de communication efficaces entre les membres de la famille et le plan de succession pour les postes clés de direction. L'étape suivante, avec la « constellation » des cousins, est une étape cruciale dans la vie

04. Si les entreprises familiales bénéficient d'indéniables atouts, elles ont aussi d'incroyables défis à relever, car leur force, la famille, peut aussi être leur plus grande faiblesse.



Fernand Ernster

Directeur, ERNSTER –
L'esprit livre, Vice-président,
Chambre de Commerce et
président, clc

« Dans une entreprise familiale, les relations sont humaines et basées sur la confiance. »

Selon vous, qu'est-ce qui fait la spécificité des entreprises familiales qui perdurent ?

Une des forces des entreprises familiales est que l'actionnaire principal est souvent très attaché au métier de l'entreprise et le connaît parfaitement. Puis, justement, l'ambiance dans ces entreprises y est peut-être plus familiale que dans une autre entreprise, tout y est moins anonyme. Cela renforce l'idée d'appartenance à une famille, celle de l'actionnaire principal et celle de l'entreprise en tant que telle, les relations y sont donc plus humaines et plus basées sur la confiance.

Quels sont les grands défis des entreprises familiales ?

Assurer la pérennité d'une entreprise familiale est sans aucun doute le plus grand des défis. Il faut réussir à allier esprit de famille, en respectant les valeurs et la culture de l'entreprise, et management performant, non seulement financièrement, mais aussi dans la gestion des ressources humaines. Puis, le passage de relais entre les générations, surtout lorsqu'il y a plusieurs héritiers, est également l'un des grands enjeux des entreprises familiales. Chacun doit être conscient que l'entreprise n'est pas seulement une « vache à traire », mais qu'il faut aussi la nourrir. Avoir une bonne gouvernance est alors primordial, car plus les actionnaires sont nombreux, plus la prise de décision devient difficile. C'est souvent là que surviennent des crises, parfois difficiles à surmonter, et que l'entreprise périclité.

Comment voyez-vous le futur de votre entreprise familiale ?

La succession entre mon père et moi s'est très bien passée, car nous avons fait en sorte qu'à mes 40 ans, je puisse être l'actionnaire principal de l'entreprise. J'ai trois fils. L'un d'entre eux travaille déjà dans l'entreprise et les deux autres ont fait part de leur intérêt pour l'entreprise familiale. J'ai donc entamé des réflexions pour mettre en place ma succession, afin de voir ce qui peut être développé et comment cela peut l'être, pour que personne ne soit lésé. Dans ce cadre, la communication entre nous tous pour mettre en place la future gouvernance est un enjeu de taille. Mais comme je suis un incorrigible optimiste, je vois le verre à moitié plein. Nous ferons en sorte que les choses se passent bien !



Cécile Bemelmans-Merrenne
Senior Entrepreneurship
Project Advisor, House
of Entrepreneurship,
Chambre de Commerce

**«Se référer à des experts
ou à des consultants extérieurs
permet au chef d'entreprise
d'y voir plus clair.»**

Selon vous, quelles sont les grandes spécificités au Luxembourg des entreprises familiales, qui représentent près de 70% des sociétés du pays?

Beaucoup s'entendent pour dire que les dirigeants des entreprises familiales ont plutôt comme particularité commune d'avoir une vision sur le long terme pour leur entreprise, c'est-à-dire de faire fructifier son capital afin de le transmettre, de mettre en place et de maintenir des traditions ainsi que des valeurs, et bien entendu, et ce n'est pas la moindre des choses, de transmettre l'entreprise aux générations suivantes. Dans un pays de la taille du Luxembourg, gérer une entreprise en «bon père de famille» a d'autant plus son importance que bien souvent, la réputation de l'entreprise est liée à celle de la famille qui la détient et que tout le monde connaît. Par ailleurs, nous remarquons souvent que, dans les entreprises familiales, l'étape de la transmission de l'entreprise est abordée trop tardivement, et par conséquent mal anticipée. Le chef d'entreprise ayant tendance à régler les problèmes quotidiens sans pour autant se consacrer au passage de témoin...

Quelles sont les étapes clés qui font que la passation de relais entre les générations est une réussite dans une entreprise familiale?

Une transmission d'entreprise peut prendre plusieurs années, on compte généralement entre 2 à 5 ans. Au sein d'une entreprise familiale, cette anticipation devrait démarrer bien avant afin que la génération suivante soit bien préparée et bien acceptée par les employés. Ce point est parfois négligé par le chef d'entreprise. Évidemment, cela dépend également du type d'entreprise à reprendre et du degré de technicité que la reprise demande. Légitimer et soutenir la génération suivante devant les employés est l'une des démarches les plus importantes pour une bonne reprise, tout comme le fait pour le cédant de laisser petit à petit les rênes à la génération suivante. Parfois, c'est plus facile à dire qu'à faire, car vie active au sein de l'entreprise et vie privée ne forment qu'un tout pour le cédant. Pour cette raison, se référer à des experts ou à des consultants extérieurs permet au chef d'entreprise d'y voir plus clair. Il ne faut certainement pas hésiter : il en va de la pérennité de l'entreprise. Une anticipation et une bonne transition entre cette vie active au sein de l'entreprise et d'autres activités ne seront que plus profitables pour le futur de l'entreprise et de son repreneur.



05

05. 06. La succession est un défi dans la gouvernance si les pouvoirs sont transférés aux enfants du fondateur. Il arrive aussi que l'entreprise ne trouve pas de repreneur et que les pouvoirs soient transmis à une personne extérieure à la famille.

de l'entreprise familiale, car encore plus de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise. Comme beaucoup de ces membres viennent de différentes branches de la famille et de différentes générations, il est pratiquement certain que des divergences de vues sont à prévoir sur la gestion et la stratégie de l'entreprise. Le manuel souligne que tous les conflits qui existaient également au sein de la fratrie sont susceptibles de toucher aussi la génération des cousins. Les entreprises rencontrent alors souvent des problématiques communes, telles que, les droits des actionnaires familiaux, la liquidité des actions, la politique de dividendes, les rôles des membres de la famille au sein de l'entreprise, la résolution des conflits familiaux et l'établissement de la vision et de la mission familiale. La survie de l'entreprise familiale tient alors à la nécessité, pour chaque passage de relais entre générations, de mettre en place les bonnes structures et les bons



« Les valeurs familiales s'inculquent dès le plus jeune âge et c'est encore plus vrai pour la culture d'une entreprise familiale. »

mécanismes de gouvernance afin que des problèmes de pilotage ne viennent se greffer sur les soucis que rencontre n'importe quelle entreprise et n'aboutisse à une fermeture (mauvaise gestion, trésorerie insuffisante, mauvaise gestion du personnel et des stocks, conditions économiques particulières...).

Succéder et transmettre

Si la reprise et la transmission sont des étapes parfois difficiles à passer pour toute entreprise, elle l'est encore plus pour les entreprises familiales et peut parfois être très épineuse à résoudre lorsque les successeurs de plusieurs branches de la famille convoitent les postes de direction. Repousser le problème comme le font certaines d'entre elles peut s'avérer fatal à la survie de la société car les crises soulevées par la succession ne trouvent alors plus de solutions. La succession est un passage souvent fragilisant pour l'entreprise et pour la famille, et elle est souvent pleine d'émotions. Comme déjà expliqué dans un dossier Merkur consacré à la Transmission d'entreprise (Mars/Avril 2016) et dans le *Guide de la transmission d'entreprise* édité par la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce, la plupart des spécialistes recommande de s'y prendre très tôt à l'avance, parfois cinq à dix ans pour que la transmission se passe dans les meilleures

conditions possibles. De plus, il est également primordial de se faire accompagner afin de connaître les bonnes pratiques, les questions fiscales, et les règles d'or à respecter. Les passages de relais réussis dans les entreprises familiales sont ceux qui font l'objet d'un partenariat entre les générations, d'une bonne communication sur le candidat choisi et d'une bonne planification. Comme chaque entreprise familiale est différente, plus les membres de la famille participent à l'élaboration des règles de protocole, plus ils seront ensuite enclins à accepter les nouvelles règles. Il est également primordial d'établir un processus de transition clair avec une date précise car nombreux sont les cas où les parents ne veulent pas laisser leur place et où des successeurs âgés de 50 à 60 ans attendent toujours leur tour. Une étude de l'*International Institute for Management Development* montre que dans les entreprises familiales performantes, les parents ont dans un premier temps été protecteurs et influenceurs de la culture et des études de leurs enfants pour dans un deuxième temps relâcher leur contrôle et laisser une très grande liberté à la nouvelle génération.

Légitimité de « l'héritier(e) »

Les valeurs familiales s'inculquent dès le plus jeune âge et c'est encore plus vrai pour

la culture d'une entreprise familiale. Il n'est pas rare de voir certaines entreprises familiales faire participer les nouvelles générations dès leur plus jeune âge en leur faisant faire de petites tâches, des jobs d'été ou en leur faisant rencontrer les salariés ou les clients de façon informelle. La transmission des connaissances débute alors très tôt et parfois de manière ludique. Pour certains métiers (œnologues, orfèvres, restaurateurs, traiteurs, horlogers...) demandant un savoir-faire particulier, cela permet d'acquérir très tôt une certaine aisance et un degré d'engagement renforcé. Aujourd'hui, dans une très grande majorité des cas, ce n'est plus le « fils à papa » qui reprend automatiquement la société sans avoir aucune expérience et aucun bagage de formation parce que l'on ne sait pas quoi faire de lui : les familles ont des règles très précises de formation, d'expérience et de stages pour leurs successeurs. Pour bon nombre de familles, ces formations, parfois dans des sociétés tierces permettent également, outre l'expérience acquise, d'asseoir une certaine crédibilité et une légitimité dans la relation avec les salariés afin d'éviter de possibles crises internes pour le pouvoir. Les capacités de management et le fait de pouvoir ensuite bien s'entourer grâce à une solide formation assurent à la future génération des compétences qu'elle pourra mettre au service de l'entreprise, car il ne suffit pas



Histoires de familles

L'ouvrage « Histoire de Familles », édité par Maison Moderne en collaboration avec la Banque de Luxembourg, dresse un portrait original de dix familles d'entrepreneurs luxembourgeois et des événements significatifs qui ont jalonné leur parcours dans le contexte historique et social du pays durant le dernier siècle et jusqu'à aujourd'hui. Tout au long de ses 172 pages richement documentées, l'ouvrage invite à découvrir dix portraits à travers desquels s'en dessine un onzième : celui du Grand-Duché.



Chaire en Entreprises Familiales

Lancée début 2019, la Chaire en Entreprises Familiales de HEC Liège a été créée en partenariat avec la Banque de Luxembourg. Les travaux de recherche académique, étalés sur trois ans, ont pour objectif de questionner le modèle de l'entreprise familiale et de déterminer jusqu'à quel point ce modèle fait sens. Pour HEC Liège, cette nouvelle Chaire ouvre un champ académique peu préempté dans les autres universités, tout en s'adressant aux entrepreneurs actuels et aux potentiels futurs entrepreneurs qui poursuivent leur formation à HEC Liège. En s'associant à cette Chaire, la Banque de Luxembourg, qui a de tout temps soutenu l'entrepreneuriat familial au Luxembourg et en Belgique, voit une opportunité d'approfondir scientifiquement un sujet pour lequel elle exprime un grand intérêt.



07

« Les entreprises familiales constituent une des principales sources de croissance pour de nombreuses économies. »

d'être porteur d'un nom pour être un bon manager et mener une entreprise familiale à la réussite.

Action et passion !

Les entreprises familiales traversent, au cours de leurs existences, de nombreuses mutations et une bonne gestion garantit leur pérennité. La gouvernance étant un des piliers de cette durabilité, lorsque le nombre des membres de la famille croît, la société peut se doter d'un conseil d'administration. La plupart des entreprises familiales réservent le droit d'y siéger à leurs membres, afin de préserver le contrôle familial sur la direction des affaires. Il arrive aussi que certains dirigeants y siègent sans faire partie de la famille, mais en étant des personnes de grande confiance,

la plupart des décisions stratégiques restant prises par des administrateurs issus de la famille. Une politique de détention des actions clairement définie est également primordiale dans la bonne gestion d'une entreprise familiale. Elle permet de définir aussi clairement le statut des membres non directs de la famille (belle-famille, cousins ...), la politique de vente des actions, qui peut influencer sur la gestion et la survie de l'entreprise et peut prévenir les risques de conflits. La taille du conseil dépend de celle de la société. Lorsque les entreprises familiales atteignent une taille et une complexité critiques pour la famille, il n'est pas rare que cette dernière se tourne vers un conseil d'administration « extérieur ». D'après une étude menée aux États-Unis par J. Ward et citée par l'IFC dans son *Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales*, sur plus de 80 entreprises familiales dirigées par la troisième génération ou l'une des générations suivantes, l'existence d'un conseil actif extérieur (non contrôlé par la famille) constitue l'élément le plus important pour la survie et le succès. Toujours selon l'IFC, avoir des administrateurs indépendants peut avoir des avantages non négligeables, tels que par exemple, l'apport d'une perspective extérieure sur la stratégie, l'apport de nouvelles compétences, des décisions prises (embauches par exemple) indépendamment des liens familiaux, le rôle de juges ou de « tampons » dans les conflits intra-familiaux...



08

Aujourd'hui, lorsque les sociétés atteignent une taille importante, il existe également de nombreux « montages » possibles, sous forme de groupes financiers, fonds d'investissements ou *holdings* pour prendre le contrôle d'une entreprise en finançant l'acquisition de titres, avec (ou pas) l'accord de la famille. Ces opérations ont généralement lieu lors des processus de transmission. La base de données d'informations Zephyr (Bureau Van Dijk - Thomson Reuters) 1998 - 2010 relève que, durant la période 1998-2010, les entreprises familiales ont constitué les principales cibles, en termes de nombre d'opérations, pour les fonds de *private equity* et, dans de nombreux pays d'Europe plus d'un tiers des opérations de LBO (*leverage buyout*, c'est-à-dire, rachat ou reprise par un ou plusieurs fonds d'investissements). Par exemple, les Galeries Lafayette, société familiale, cotée jusqu'en 2005, présentaient un actionnariat familial à deux « branches » : les Moulin et les Meyer. En 2005, Noëlle Meyer actionnaire de référence de sa branche décide, pour des raisons familiales et fiscales, de céder ses participations, avec un risque de perte de contrôle familiale de l'entreprise. La branche Moulin met alors en place un montage permettant de racheter les parts. L'opération se solde quelques années plus tard par le rachat des titres par la famille Moulin et la continuité familiale de l'entreprise.

C'est l'avenir ?

Il est indéniable que les entreprises familiales constituent une des principales

07. 08. La survie de l'entreprise familiale tient à la nécessité pour chaque passage de relais entre générations de mettre en place les bonnes structures et les bons mécanismes de gouvernance. Plus il y a membres de la famille impliqués dans l'entreprise, plus les problèmes de gouvernance deviennent complexes.



Anne Goedert
Conseillère Family Practice,
Banque de Luxembourg

« Face à la crise, une nouvelle dynamique s'est mise en place pour faire front. »

Selon vous, qu'est-ce qui fait la force d'une entreprise familiale ?

Le fait que ce soit la famille ! À compétences égales, la passion, la motivation et l'engagement dans une entreprise familiale sont généralement plus importants et font la différence. Lorsque l'on baigne dans le business familial depuis son plus jeune âge, la connaissance du marché y est plus forte et la qualité des produits en découle. La culture y est empreinte de cet esprit de famille et les relations entre les employés et les patrons y sont réellement plus familiales. Ces entreprises affichent également une plus grande résilience, une capacité à rebondir et à s'adapter plus importante ; elles peuvent faire preuve d'une plus grande flexibilité, car les circuits de prises de décisions y sont généralement plus courts. Enfin, ces entreprises misent souvent sur une stratégie à long terme plutôt que sur la rentabilité immédiate. La gestion financière y est prudente, et cela permet de mieux résister aux crises.

Vous avez récemment publié une étude sur l'impact de la crise sur les entreprises familiales et le ressenti de celle-ci par la *Next Gen*. Pouvez-vous partager les enseignements principaux ?

À la Banque de Luxembourg, nous croyons au modèle familial depuis plus de 100 ans et nous accompagnons ces entreprises dans toutes les étapes de leur vie, notamment celui de la transmission entre générations, qui est un moment critique. Lorsque la crise de la Covid nous a frappés, il nous a semblé important de recueillir le ressenti de la *Next Gen*. Nous avons alors interrogé une trentaine de jeunes de 20 à 30 ans, un tiers de femmes et deux tiers d'hommes, avec des profils très divers. Certains travaillaient déjà dans l'entreprise familiale, d'autres étaient encore aux études ou ne souhaitaient, au moment de l'enquête, tout simplement pas rejoindre l'entreprise familiale. Nous avons constaté que la crise avait eu un très fort impact sur leur situation personnelle. Pour tous, la pression a été énorme et ils ont éprouvé une véritable souffrance face au manque de perspectives. L'étude a pourtant également révélé une nouvelle dynamique qui s'est très vite mise en place pour faire front. Bon nombre des jeunes ont retroussé leurs manches, en ont profité pour se lancer dans de nouveaux projets, aller sur le terrain au contact des équipes et transformer cette épreuve en force. Cette période a été l'occasion de se rapprocher de leur famille, de trouver une nouvelle solidarité. Pour d'autres, cela a été l'occasion de prendre réellement les rênes de l'entreprise et conscience du rôle qu'ils pouvaient y jouer en se sentant plus légitimes. La crise a conduit à la création d'un dialogue intergénérationnel autour de l'entreprise familiale pour en sortir plus fort.



09



10

« Les entreprises familiales, grâce à leurs racines, en étant mieux armées que d'autres, sont plus aptes à traverser les crises et à s'adapter. »



sources de croissance pour de nombreuses économies. Elles constituent en tout cas la forme la plus répandue de l'initiative privée, quels que soient les pays et elles continuent de défier le temps. Bien qu'elles doivent relever de nombreux défis, parfois plus que qu'autres sociétés, en raison même de leur nature, une idée émerge depuis la crise Covid : celle que ces entreprises, grâce à leurs racines, en étant mieux armées que d'autres, sont plus « aptes » à traverser les crises et à s'adapter, souvent grâce aux nouvelles générations qui reprennent les manettes. En France, les marques de beauté Clarins, ou encore Yves Rocher ont transformé leur réseau de production pour fournir le corps médical en gel hydro-alcoolique. L'entreprise Decathlon a fait don de masques de plongée, utiles aux respirateurs dans les hôpitaux. Michelin a rouvert ses usines pour les dédiés à la confection de masques et de visières de protection. Être une entreprise familiale n'est pas une garantie de succès, mais en étant plus résiliente, plus apte à s'adapter et en comptant sur le long terme



11

plus que sur les modes, l'entreprise familiale ne serait-elle pas simplement un modèle qui a de l'avenir? —

■ Autres sources:

La succession dans l'entreprise familiale, Denise Kenyon Rouvinez, Gabs; *Entreprises familiales*, sous la direction de Gérard Hirigoyen.



Entreprises familiales

Découvrez notre poster détachable en fin de magazine.

09. 10. 11. Il n'est pas rare de voir certaines entreprises familiales faire participer les nouvelles générations dès leur plus jeune âge en leur faisant faire de petites tâches, des jobs d'été.



Philippe Heinisch

Responsable du département Tour-operating (Voyages Organisés, Groupes et Incoming) et de WebCamper (location de camping-cars), Voyages Emile Weber

« Assurer la continuité et consolider la position de l'entreprise, en respectant les fondements tout en apposant mon empreinte »

Vous incarnez aujourd'hui la Next Gen de l'entreprise, que cela signifie-t-il pour vous ?

Mon premier objectif est d'avoir une vue globale des différentes activités de la société, de me forger une solide expérience opérationnelle tout en contribuant déjà activement à la stratégie de l'entreprise en étroite collaboration avec les gérants-associés, directeurs et responsables de l'entreprise. C'est un grand défi de rejoindre l'entreprise à un moment crucial lié entre autres à la crise sanitaire. C'est aussi une belle occasion de faire ses preuves et de soutenir activement l'entreprise afin de préparer l'avenir sous les meilleurs auspices. Pour moi, les Voyages Emile Weber représentent la tradition dans la modernité, c'est une entreprise dynamique qui n'a pas peur de se réinventer et de se diversifier. D'ailleurs, nous avons toujours joué un rôle précurseur que ce soit dans le domaine de la mobilité ou du tourisme. La preuve en est, le *TravelCenter*, un nouveau concept d'agence de voyages que nous venons de lancer (voir *Corporate News*, ndlr) ou encore tous nos efforts au niveau de l'électromobilité. Notre volonté de nous diversifier se reflète aussi dans le récent lancement du *WebCamper*, proposant la location de camping-cars. C'est d'ailleurs le premier grand projet que j'ai géré de façon autonome tant au niveau opérationnel que stratégique, tout en étant épaulé par la direction et les responsables.

Comment s'est passée votre entrée dans l'entreprise et la passation de relais entre les générations ? Comment voyez-vous le futur de votre entreprise ?

A bientôt trente ans, j'ai rejoint la société il y a tout juste un an. J'ai passé un Master en Gestion des Entreprises à Fribourg, afin de me préparer au mieux à mes futures fonctions, puis, j'ai suivi de différents stages et j'ai une première expérience professionnelle chez LuxairTours. J'ai également passé un permis de conduire pour chauffeur de bus et j'ai effectué différentes formations pour chauffeur professionnel. Depuis mon plus jeune âge, je suis impliqué dans les activités de l'entreprise. L'intégrer signifie assurer la continuité et consolider sa position, en respectant les fondements créés par les précédentes générations, le tout en y apposant ma propre empreinte. Quant à son futur développement, innovation, diversification, digitalisation et écologie en seront les maîtres-mots, le tout en gardant les valeurs familiales qui nous sont chères. Mettre l'humain au cœur de nos activités a été et sera toujours important pour nous. A ce propos, je peux souligner que je suis reconnaissant de pouvoir prendre le relais dans une famille très soudée et des employés motivés et solidaires.