

OPTIMISME ET VISION A LONG TERME : LES ENTREPRISES FAMILIALES ONT TOUS LES ATOUTS POUR REBONDIR ET SE PROJETER

*par Amélie Wattel, associée PwC France et Maghreb,
en charge du développement du segment ETI et entreprises familiales
et Philippe Serzec, associé Deals-Transaction Services PwC France et Maghreb,
en charge de l'offre Private&Family*



La pandémie mondiale a bousculé les économies et accéléré les transformations digitales et humaines. La publication de la 10^{ème} édition de l'étude « Global Family Business » de PwC, à l'automne 2020 auprès de plus de 2800 dirigeants d'entreprises familiales de 87 pays du monde dont 70 en France, intervient dans ce contexte inédit. L'occasion d'échanger sur leur vision de la situation et leurs défis.

DES ENTREPRISES SINGULIÈRES

Les entreprises familiales sont proverbialement réputées pour leurs valeurs et leur sens du long terme, pour la qualité de leur gouvernance et la stabilité de leur management, pour leur gestion à la fois audacieuse et prudente. Deux perspectives, entrepreneuriale et personnelle, que les dirigeants d'entreprises familiales doivent concilier pour encadrer la part émotionnelle de leur société liée à la gestion d'un patrimoine, et les facteurs d'évolution ex-

ternes pour s'adapter aux marchés mondiaux et à l'émergence de technologies innovantes.

Lors de la crise, ces organisations ont prouvé que les vertus et les atouts qu'on leur prête ne sont en rien usurpés. Elles ont manifesté de profondes capacités de résilience et d'adaptation face à la tempête et se sont employées à relever avec audace et ingéniosité les défis nés de la pandémie.

HUMANISME, RÉSILIENCE ET OPTIMISME... AVANT TOUT

Philippe Serzec : La crise du Covid a frappé sans discernement toute l'économie. En quoi les entreprises familiales sont-elles différentes face à ce défi ?

Amélie Wattel : L'étude montre que les entreprises familiales françaises ont fait preuve d'une indéniable résilience face à la crise sanitaire et à ses conséquences économiques et sociales. Touchées mais debout ! Si, bien sûr, elles ont à 61% observé un recul de leurs ventes, ces

entreprises ont à hauteur de 80% exprimé pour premier objectif leur souci de maintenir les emplois, contre 71% à l'échelle mondiale. Cette attention portée à l'humain et au maintien des effectifs, sans être évidemment spécifique à l'Hexagone, représente néanmoins une caractéristique forte de la réaction française des entreprises familiales.

Philippe Serzec : Comment cela peut-il s'expliquer ?

Amélie Wattel : les entreprises familiales entretiennent des relations de proximité et de fidélité avec leurs salariés, ce qui les rend d'autant plus attentives à leur bien-être, à leurs évolutions de carrière et à la stabilité des effectifs. De ce fait, tout licenciement y est vécu plus intensément comme un échec par toutes les parties.

Philippe Serzec : Que pensent les entreprises familiales des perspectives de croissance pour 2021 et pour 2022 ?

Amélie Wattel : L'optimisme est de mise puisqu'une entreprise familiale sur deux s'attend à connaître une augmentation de son chiffre d'affaires en 2021. L'optimisme manifesté pour 2022 est encore plus vigoureux, puisqu'elles sont 83% à penser qu'elles seront en croissance.

Se diversifier pour croître, prospérer... et se perpétuer quitte à ouvrir le capital

Philippe Serzec : Y-a-t-il un consensus clair qui se dégage de l'étude sur ce qu'il faut faire pour « dompter » cette crise ?

Amélie Wattel : « diversification et spécialisation » : tels sont les mots d'ordre pour surmonter la crise. 90% des entreprises familiales envisagent en effet, pour les deux prochaines années, de se diversifier à travers de nouveaux produits et services, d'investir de nouveaux marchés et segments et de se spécialiser. Le renforcement de la responsabilité sociale de l'entreprise figure également en très bonne place dans leurs objectifs de développement prioritaires, suivi de près par l'augmentation des compétences et des moyens digitaux, l'utilisation accrue des nouvelles technologies et l'effort d'investissement en faveur de l'innovation et de la Recherche & Développement.

Philippe Serzec : Ce que l'on voit aussi, c'est l'implication de la génération montante dans le management et la gouvernance de l'entreprise

Amélie Wattel : C'est vrai, c'est également une priorité largement partagée par les dirigeants interrogés. Le sens de la continuité est incarné par le fait que la « next gen » est déjà présente, pour 57% des entreprises interrogées, dans ses structures de direction ou de contrôle, par exemple au conseil d'administration ou au comité exécutif. A plus long terme, la priorité va pour 84% des entreprises à assurer la pérennité du business. Pour 70% d'entre elles,

l'objectif est qu'elle continue à appartenir à la famille. Un chiffre qu'on aurait pu imaginer plus élevé mais qui peut s'expliquer par le « réalisme » dont font preuve beaucoup de familles conscientes de devoir se résoudre à céder un jour ou l'autre le contrôle de leur affaire.

LA CRISE : UN PUISSANT ACCÉLÉRATEUR DE PRISE DE DÉCISIONS ET DE DIGITALISATION

Philippe Serzec : De manière générale, et les entreprises familiales ne font pas exception, la crise est un accélérateur de prises de décision

Amélie Wattel : tout à fait. Dotées d'un esprit entrepreneurial prononcé, elles savent faire d'une crise une occasion de se remettre en question. Elles ont su réagir avec beaucoup d'agilité, de rapidité et d'esprit d'innovation, et ont profité des opportunités du digital, tant dans les façons de travailler ou de communiquer, que dans la création de valeur. l'étude met aussi en évidence la lenteur des progrès réalisés dans ce domaine, même si la situation peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre en fonction du secteur d'activité, de la taille et de la culture de l'entreprise, de son niveau d'exposition à l'international, de l'appétence de ses dirigeants pour l'IT, etc. la plupart des entreprises familiales françaises ne disposent pas encore des outils et des capacités numériques nécessaires au monde qui vient puisque seules 37% considèrent que leurs capacités digitales sont aujourd'hui solides.

Philippe Serzec : Dans ce contexte, s'appuyer sur les nouvelles générations pour relever les défis de la transformation numérique est certainement une option. La NextGen, qui se compose de digital natives, considère logiquement la technologie comme l'un des tout premiers moteurs du changement. S'appuyer sur des ressources externes hautement qualifiées – intégration de cadres dirigeants externes à la famille – également.

Amélie Wattel : les priorités de développement affichées par les entreprises familiales devront prendre appui sur les ressources du digital, qu'il s'agisse des outils et plateformes numériques, des sites d'e-commerce, des réseaux sociaux professionnels... En un mot, « familial » et « digital » peuvent et doivent plus que jamais rimer et se conjuguer dans toutes les composantes de la vie de l'entreprise.

CROISSANCE EXTERNE, REFINANCEMENT ET RECOMPOSITION DU CAPITAL : « GAGNER » OU « ACHETER » DU TEMPS ET SE RENFORCER

Philippe Serzec : Sur le marché des fusions et acquisitions, très rapidement au début de la crise, les processus se sont grippés et ont été mis entre parenthèses ou ajournés, particulièrement sur le segment « large cap ». En réalité,

le marché a rebondi dès le 3ème trimestre 2020 car les entreprises ont besoin de se renforcer, les fonds d'investissement ont encore beaucoup de liquidités à investir – 2 fois plus qu'en 2010 – et la dette est disponible et peu onéreuse. La crise est aussi l'occasion d'accélérer la prise de décision sur des opérations structurantes comme par exemple des arbitrages sur le portefeuille d'activité conduisant à un recentrage sur le cœur de métier et la cession d'actifs non stratégiques, l'identification de cibles et la réalisation d'opérations de croissance externe, et l'accueil d'investisseurs au capital.

Amélie Wattel : en quoi les entreprises familiales sont-elles différentes de ce point de vue ?

Philippe Serzec : Il y a certainement une réticence culturelle chez les actionnaires d'entreprises familiales à accepter qu'un investisseur externe s'immisce dans la gouvernance et les affaires de l'entreprise. Par ailleurs, de par leur ADN, les entreprises familiales françaises sont prudentes et raisonnent à l'échelle de plusieurs générations. Beaucoup d'entre elles ont pu faire face à la crise en s'appuyant sur les liquidités accumulées au fil des ans et qui n'ont nécessairement été remontées sous forme de dividendes aux actionnaires familiaux mais réinvestis dans l'entreprise.

Amélie Wattel : Donc a priori les entreprises familiales ont plus de liquidités pour saisir les opportunités d'acquisitions.

Philippe Serzec : Oui c'est certain, et certains groupes familiaux on fait appel à des fonds d'investissements minoritaires, afin de renforcer leur structure de bilan et saisir les opportunités de marché, poursuivre la croissance ou développer de nouveaux produits et services.

Amélie Wattel : Y-a-t-il des secteurs plus favorables que d'autres ?

Philippe Serzec : Oui bien sûr, certains secteurs sont encore sous tension – aéronautique, automobile loisirs... – tandis que d'autres ont prouvé leur capacité de résistance – santé, agro-alimentaire, digital...

GOVERNANCE ET SUCCESSION : DES POINTS DE FORCE ET DES MARGES DE PROGRÈS

Philippe Serzec : Quand on évoque les entreprises familiales, on parle souvent de la gouvernance, notamment en situation d'actionnariat morcelé ou pluri-générationnel, quels enseignements peut-on tirer de l'étude sur ce sujet ?

Amélie Wattel : Confiance, transparence et capacité à communiquer et à (se) dire les choses font la force des entreprises familiales. Elles les aident à traverser les épreuves, à s'adapter, et par là même à acquérir une longévité parfois

hors du commun. Premier constat : le climat de bonne entente et de cohésion interne l'emporte nettement sur les situations de désaccord et de divergence puisque 61% des entreprises familiales françaises interrogées déclarent que tous les membres de la famille partagent des opinions similaires sur l'orientation de l'entreprise. Un chiffre élevé, quand on sait quel fragile équilibre représente une famille en général, et avec quelle facilité des désaccords, des oppositions, des conflits et rivalités peuvent naître dans les communautés familiales.

Philippe Serzec : Les entreprises familiales ont-elles un plan de succession clairement établi ?

Amélie Wattel : Difficile à dire, en tout cas une entreprise familiale sur quatre seulement (26%) dispose d'un plan de succession écrit et communiqué. Un chiffre bas à confronter avec une priorité très haute, à savoir l'importance extrême accordée dans ces entreprises à la question de la succession, enjeu vital s'il en est. Des progrès certains cependant, puisque dans la précédente édition, 14% seulement des entreprises disposaient d'un tel plan de succession.

Philippe Serzec : voit-on des évolutions dans la capacité des entreprises familiales à imaginer leur impact sociétal et à accueillir des tiers externes ?

Amélie Wattel : on ne peut pas dire qu'il existe, au plan général, une sensibilité très aiguë des jeunes générations sur ces questions. Ce phénomène ne se limite évidemment pas au cas des entreprises familiales, mais il s'y exprime avec une intensité particulière étant donné qu'il s'agit d'entreprises dans lesquelles coexistent trois, quatre, voire jusqu'à cinq générations d'une même famille !

Philippe Serzec : Et en conclusion ?

Amélie Wattel : Les entreprises familiales françaises manifestent un sens très développé de leur responsabilité vis-à-vis des territoires dans lesquels elles sont établies et des grands enjeux économiques et sociaux de notre époque : elles savent qu'elles ont un impact sur leur écosystème et elles agissent en conséquence, en étant à la fois innovantes et solidaires, audacieuses et généreuses, visionnaires et concrètement très engagées. De fait, la crise du Covid a représenté une occasion particulière de mettre en œuvre la notion de responsabilité sociétale des entreprises

Certes, des progrès restent à accomplir en matière de digitalisation, de montée en puissance des actions RSE, mais l'innovation, la diversification, la capacité à attirer les talents – au sein de la famille et en dehors, comme l'intégration des jeunes générations, l'alignement des valeurs de l'entreprise en matière de sens, de raison d'être et d'impact positif – sont autant de clés de croissance et de prospérité sur le long terme.