Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Advisory

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit des transactions. Partout dans le monde, nos 144 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

www.ey.com/fr

Partout dans le monde, les équipes d'Ernst & Young réunissent leurs talents pour répondre aux attentes et aux besoins spécifiques des entreprises de croissance. Depuis plus de trente ans, Ernst & Young accompagne les entrepreneurs les plus dynamiques et les entreprises de taille moyenne qui veulent devenir des leaders. Jeune entreprise ou Midcap, en mobilisant les ressources utiles au travers de notre réseau mondial, Ernst & Young vous apporte l'expérience confirmée et étendue de ses professionnels alliée aux compétences spécifiques dont vous avez besoin pour améliorer vos performances. Vous aider à réaliser vos potentiels, tel est notre engagement et c'est ainsi qu'Ernst & Young fait la différence.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, qui sont chacun des entités juridiques distinctes.

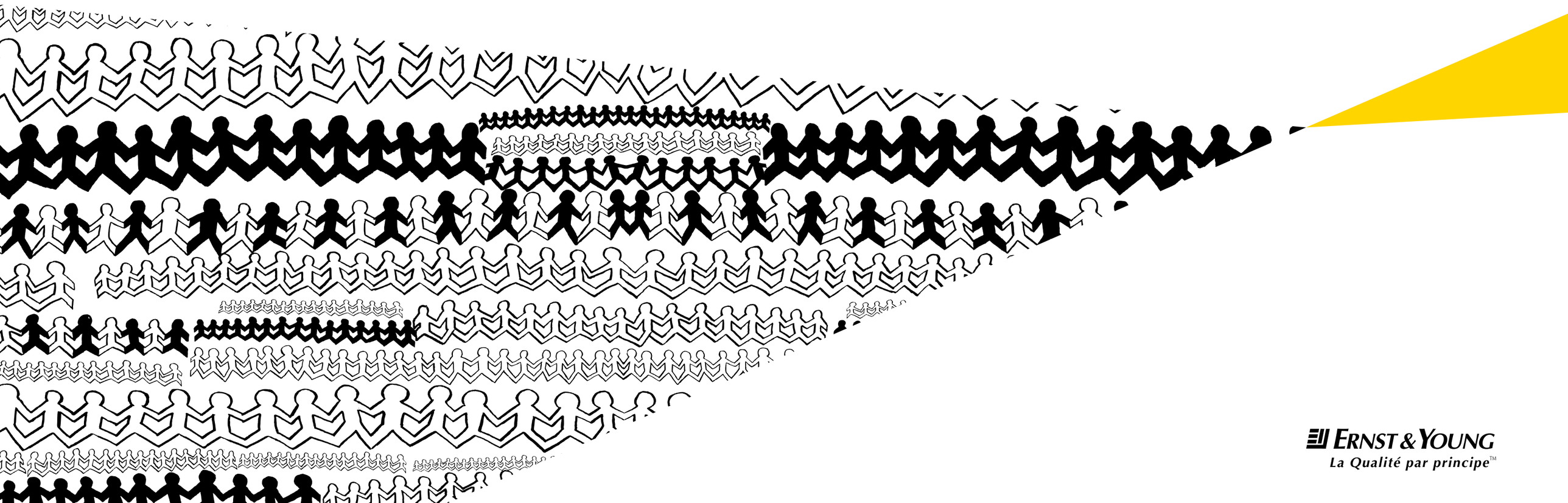
Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients.

© 2010 Ernst & Young France.
Tous droits réservés.

EYG no. CY0076

Agir pour la croissance

Performances des ETI patrimoniales en Europe



ERNST & YOUNG
La Qualité par principe™

Sommaire

02 Le rôle des ETI patrimoniales dans l'économie européenne
Comment les entreprises patrimoniales – fortes de leur approche innovante et leur flexibilité – constituent un moteur important de la croissance européenne.

08 Le modèle des entreprises patrimoniales : quel(s) avantage(s) concurrentiel(s) ?
Pourquoi les entreprises patrimoniales ont-elles été mieux à même de faire face à la crise que les autres ?

10 Illycaffè : une famille d'innovateurs
Etude de cas sur une entreprise patrimoniale de troisième génération mêlant traditions et progrès technologique.

12 À quels défis les entreprises patrimoniales sont-elles spécifiquement confrontées ?
Croissance durable, assurer la transmission de l'entreprise à la génération suivante… des défis spécifiques qui exigent des solutions sur-mesure.

14 Sisley : une formule gagnante
Etude de cas sur une entreprise patrimoniale qui a su prospérer pendant la crise.

16 Comment lever les entraves au développement des ETI françaises ?
Entre mesures structurelles et fiscales, les pistes proposées pour dynamiser la croissance des ETI en France.

18 Q/R : défis et avantages
Sept dirigeants d'entreprises patrimoniales reviennent en détail sur les spécificités de leur entreprise.

Nous sommes heureux de vous présenter cette étude consacrée aux ETI patrimoniales européennes, à leur modèle économique et à leurs réponses spécifiques à la crise. C'est la première étude d'importance sur le sujet de par son champ d'étude européen, sa méthodologie et son approche. Nous souhaitons vous offrir une perspective unique sur un segment peu étudié mais bel et bien constitutif de notre économie.

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) a été instituée par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 puis définie par décret du 18 décembre 2008. Cette nouvelle catégorie d'entreprise s'intercale entre les TPE et les PME, d'une part, et les grandes entreprises, d'autre part. Le mérite de cette nouvelle appellation est d'avoir fait émerger – tant en France qu'en Europe – une réalité préexistante mais jusqu'alors négligée : les 34 000 ETI européennes représentent à elles seules près d'un quart des entreprises de plus de 50 salariés, elles emploient plus de 28 millions de personnes et jouent un rôle moteur dans la création d'emploi (+8% entre 2005 et 2007). On sait ce terreau fertile : les ETI constituent un socle économique solide mais plus ou moins étendu selon les pays. Ainsi la vigueur du Mittelstand allemand n'est plus à démontrer ; sinon pourquoi ferait-il pâlir d'envie ses voisins européens et français au premier chef ?

En partenariat avec l'ESCP-EAP et l'ASMEP-ETI, nous avons observé spécifiquement les « entreprises patrimoniales » au sein du groupe des entreprises de taille intermédiaire. Notre étude présente une analyse qui, pour la première fois au niveau européen, singularise leurs performances, les spécificités de leur modèle économique et leurs réactions en période de crise.

Avec ses 1 500 ETI patrimoniales, la France se place derrière l'Espagne et l'Italie (qui en comptent respectivement 2 000), le Royaume-Uni (2 600) et loin derrière l'Allemagne (5 000). Les ETI patrimoniales françaises ont néanmoins un rôle majeur en ce qui concerne l'emploi, puisqu'elles emploient près de 1,1 million de personnes. Elles sont plus performantes financièrement que leurs homologues non patrimoniales, notamment en termes de rendement sur capitaux propres (29% pour les patrimoniales contre 23% pour les non patrimoniales).

Soumises aux mêmes contraintes que leurs concurrentes, les entreprises patrimoniales – parce qu'elles sont animées par des hommes et des femmes qui leur sont intimement liés – appliquent une grille de lecture différente. Ce qui les distingue de leurs homologues non patrimoniales, c'est avant tout leur tropisme naturel à se projeter dans le long terme, leur mode de gouvernance souple et efficace, leur gestion des talents et la grande attention qu'elles portent à leurs clients. Autant d'éléments que l'étude que nous vous présentons donne à voir.

Dernièrement, le vent de l'esprit d'entreprise a soufflé en France jusqu'à surprendre… L'accent mis sur l'aide à la création a eu des résultats immédiats : ce sont plus de 580 000 entreprises qui ont vu le jour en 2009 (dont 320 000 sous le statut d'auto-entrepreneur). C'est le moment de se mobiliser pour mettre en place des dispositifs qui permettront aux PME de grandir et qui faciliteront la multiplication des ETI – encore trop peu nombreuses en France. Pour libérer les freins au développement, faudrait-il briser les effets de seuil, améliorer la fiscalité, faciliter les regroupements ou mieux reconnaître leurs dirigeants ?

En proposant une étude dédiée aux ETI, notre ambition est de participer de la prise de conscience de leur importance, de favoriser leur développement et d'offrir des pistes de réflexion. Longtemps méconnues, souvent ignorées, les ETI ne seraient-elles pas le « chainon manquant » qui accompagnera la sortie de crise ?



Jean Pierre Letartre
Président Ernst & Young
France



Jean-François Royer
Associé Ernst & Young
France

Le rôle des ETI patrimoniales dans l'économie européenne

De par l'attention qu'elles portent à la planification à long terme et à la motivation de leurs employés, les entreprises patrimoniales sont un important moteur de la croissance européenne.

Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) en Europe
Dans un premier temps, nous avons analysé l'historique financier d'entreprises européennes patrimoniales et non patrimoniales. Nous avons circonscrit le segment des entreprises de taille intermédiaire (ETI)[1] et avons évalué leur contribution à l'économie européenne.

Plus de 34 000 ETI ont été identifiées en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. Elles constituent un segment dynamique de l'économie européenne en ce qu'elles jouent un rôle de premier plan sur le marché du travail, employant plus de 28 millions de personnes, et créant de nombreux emplois (environ 2 millions entre 2005 et 2007, soit 8% d'emplois supplémentaires).

Proportionnellement à leur poids dans l'économie, ces sociétés contribuent de manière significative à la création de richesse européenne. En effet, bien qu'elles ne représentent que 22 % du nombre total d'entreprises de plus de 50 employés dans ces pays, elles ont généré 30 % de la valeur ajoutée[2] totale en 2007.

Dans un second temps, nous nous sommes penchés sur le poids des entreprises patrimoniales au sein de la catégorie des ETI. Les entreprises patrimoniales représentent 38 % de ce segment et, comme nous le verrons, leur contribution à l'économie européenne est remarquable, bien que largement sous-estimée.

En moyenne, les ETI patrimoniales sont plus rentables que leurs homologues non patrimoniales. Elles dépassent également les entreprises non patrimoniales en termes de croissance des indicateurs financiers clés (croissance de la valeur ajoutée, du chiffre d'affaires, des flux de trésorerie et de la création d'emplois). Elles sont à l'origine de 55 % des créations d'emplois réalisées par les ETI alors qu'elles ne représentent que 38% des entreprises de cette catégorie. Néanmoins, en termes d'effectif, elles sont plus petites que les ETI non patrimoniales : elles emploient en moyenne 825 employés contre 941 pour les entreprises non patrimoniales. Elles ont également un chiffre d'affaires moins élevé que leurs homologues non patrimoniales.

Toutefois, on note certaines disparités concernant la taille et la rentabilité des entreprises de taille intermédiaire patrimoniales en Europe :

Allemagne, le champion toutes catégories
Les ETI patrimoniales allemandes se distinguent des autres ETI patrimoniales européennes en ce qu'elles sont plus nombreuses que les autres et ont de meilleurs résultats sur tous les indicateurs. En moyenne, leur chiffre d'affaires est plus élevé, elles créent davantage de valeur ajoutée et sont également plus rentables (avec un rendement des capitaux propres de 36 % contre une moyenne européenne de 24,9 %).

Les entreprises patrimoniales représentent une part importante du fameux *Mittelstand*, les PME allemandes, qui se caractérise notamment par la réussite d'un grand nombre d'entreprises à l'exportation.

France, des ETI patrimoniales performantes mais peu nombreuses
La France est le pays européen qui compte le moins d'ETI patrimoniales : environ 1 500 contre 2 000 en Espagne et en Italie, 2 600 au Royaume-Uni et près de 5 000 en Allemagne. Néanmoins, les ETI patrimoniales françaises se classent parmi les plus performantes d'Europe.

La performance des ETI patrimoniales

Données financières	All	Entreprises patrimoniales	Entreprises non patrimoniales
Nombre d'entreprises (2007)	34 416	13 078 (38 %)	21 338 (62 %)
Croissance valeur ajoutée (2005-07)	+16,4 % (382 mds €)	+21,5 % (115 mds €)	+14,9 % (267 mds €)
Emplois créés* (2005-07)	+8 % (2 182 000)	+13 % (1 190 000)	+5 % (992 000)
Croissance chiffre d'affaires (2005-07)	+18 % (1622 mds €)	+21 % (383 mds €)	+17 % (1239 mds €)
Croissance trésorerie (2005-07)	+23 % (167 mds €)	+ 33 % (42 mds €)	+21 % (125 mds €)

* Hausse moyenne du nombre d'employés dans les ETI

▸ De 2005 à 2007, les entreprises patrimoniales ont dépassé les autres types d'entreprises en termes de croissance de la valeur ajoutée, de création d'emplois, de chiffre d'affaires et de trésorerie.

Les chiffres entre parenthèse sont une estimation basée sur le nombre total d'ETI. Source : analyse de données AMADEUS par ESCP Europe/Ernst & Young. Voir méthodologie p.7

[1] Ce sont les entreprises dont l'effectif est compris entre 250 et 5 000 employés et qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros et affichent un total de bilan inférieur à 2 milliards d'euros.
[2] Charges de personnel + amortissements + dépréciations + impôts payés + bénéfices distribués

Bien que plus petites que leurs consœurs allemandes en termes d'effectifs, de chiffres d'affaires et de valeur ajoutée, elles présentent un rendement sur capitaux propres plus élevé et créent en moyenne plus d'emplois.

La France soumet ses entreprises à l'une des charges fiscales les plus lourdes d'Europe. En effet, avec un taux de prélèvements sociaux et fiscaux représentant 44,5 % du PIB total, elle affiche le taux le plus élevé des cinq pays étudiés.

Espagne et Italie : des ETI qui constituent un segment solide de l'économie
Le capitalisme patrimonial constitue toujours, en 2010, l'épine dorsale des économies italiennes et espagnoles. En Italie, par exemple, 90 % des entreprises immatriculées sont patrimoniales[3] ; mais il s'agit principalement de petites structures, car la moitié d'entre elles emploient moins de 10 salariés.

Il n'est donc pas étonnant de retrouver une forte proportion d'ETI patrimoniales en Espagne et en Italie. Autre caractéristique de ces entreprises : les ETI patrimoniales espagnoles et italiennes sont en moyenne comparativement plus petites que dans les autres pays.

Royaume-Uni, des ETI patrimoniales à contre-courant
Alors que l'on pourrait s'attendre à des similitudes avec l'Allemagne, le Royaume-Uni se distingue nettement de son voisin germanique au regard du tissu entrepreneurial. Les entreprises patrimoniales britanniques sont plus petites que leurs cousines allemandes et présentent une structure financière et une rentabilité différentes de celles des quatre autres pays européens sélectionnés. A l'inverse des autres pays, les ETI patrimoniales britanniques constituent un segment moins dynamique de leur économie. Pour observer ce phénomène plus en détails, nous avons isolé le Royaume-Uni dans nos comparaisons (cf. tableau p.4)

Parmi les explications possibles, on peut citer les spécificités du marché immobilier ▸

[3] Source : Institut National de Statistiques (Istat)

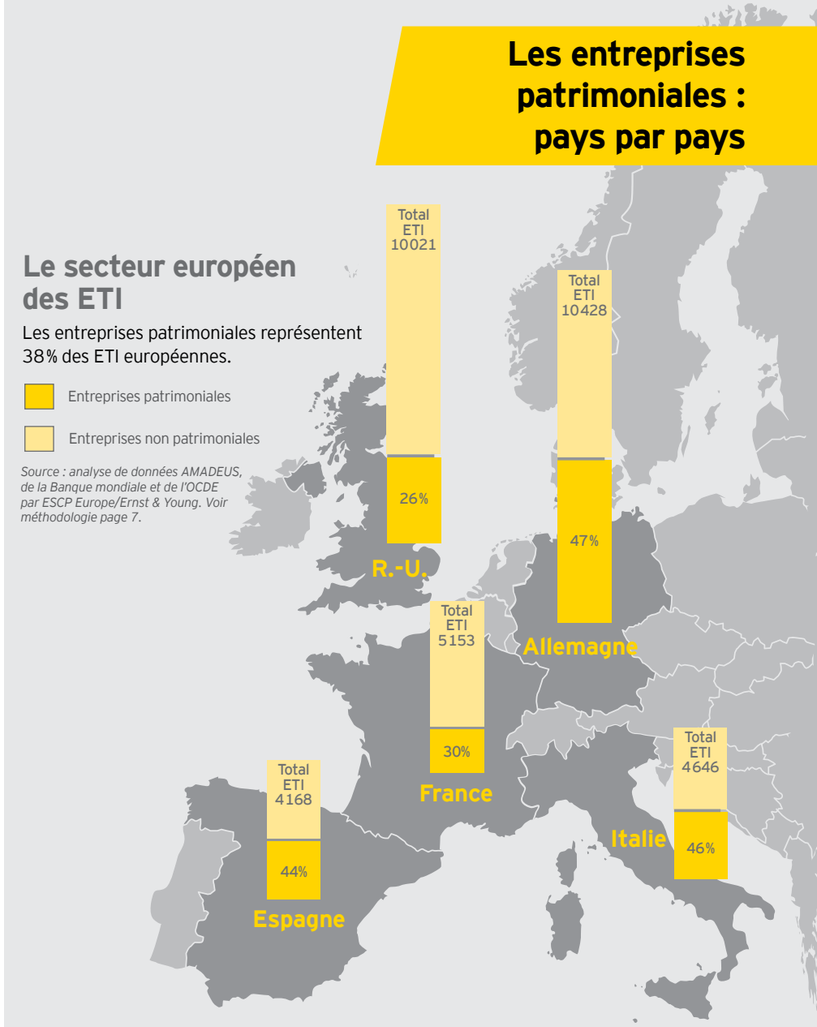
Les entreprises patrimoniales : pays par pays

Le secteur européen des ETI

Les entreprises patrimoniales représentent 38% des ETI européennes.

Entreprises patrimoniales
Entreprises non patrimoniales

Source : analyse de données AMADEUS, de la Banque mondiale et de l'OCDE par ESCP Europe/Ernst & Young. Voir méthodologie page 7.



Profil des entreprises patrimoniales européennes

Ces chiffres soulignent quelques différences entre les entreprises patrimoniales des régions d'Europe (sur la base de chiffres moyens pour chaque pays).

Europe*
Nb d'employés : **825**
Chiffre d'affaires : **176m€**
Valeur ajoutée : **50m€**
Rendement : **24,87%**
Nbre d'emplois créés de 2005-07 : **92 (+12,5%)**

R.-U.
Nb d'employés : **734**
Chiffre d'affaires : **123m€**
Valeur ajoutée : **39m€**
Rendement : **18,29%**
Nbre d'emplois créés de 2005-07 : **52 (+7,7%)**

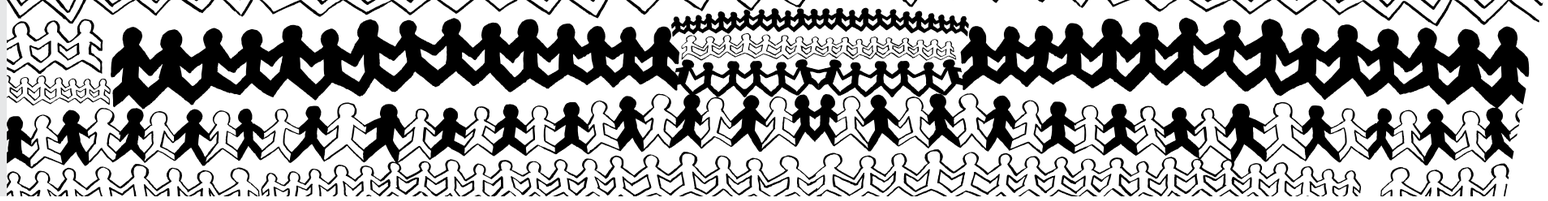
Allemagne
Nb d'employés : **984**
Chiffre d'affaires : **223m€**
Valeur ajoutée : **38m€**
Rendement : **36,83%**
Nbre d'emplois créés de 2005-07: **111 (+12,8%)**

France
Nb d'employés : **738**
Chiffre d'affaires : **129m€**
Valeur ajoutée : **46m€**
Rendement : **29,34%**
Nbre d'emplois créés de 2005-07: **101 (+15,9%)**

Espagne
Nb d'employés : **739**
Chiffre d'affaires : **127m€**
Valeur ajoutée : **38m€**
Rendement : **10,89%**
Nbre d'emplois créés de 2005-07: **110 (+17,5%)**

Italie
Nb d'employés : **705**
Chiffre d'affaires : **204m€**
Valeur ajoutée : **49m€**
Rendement : **14.04%**
Nbre d'emplois créés de 2005-07 : **72 (+11,4%)**

* Sur la base de données de France, d'Allemagne, d'Espagne, d'Italie et du Royaume-Uni.



Les entreprises patrimoniales : des structures plus petites, mais une croissance plus rapide

Variable analysée (par entreprise)	Europe* *Entreprises patrimoniales*	*Entreprises non patrimoniales*	Europe** *Entreprises patrimoniales*	*Entreprises non patrimoniales*	R.-U. *Entreprises patrimoniales*	
Nombre moyen d'employés par entreprise	825	941	847	871	734	chiffres 2007
Valeur ajouté moyenne (milliers USD)	50 157	96 215	52 854	74 075	45 997	
Chiffre d'affaires moyen (milliers USD)	175 654	399 809	188 423	343 311	129 218	
Rendement capitaux propres	25 %	20 %	26 %	16 %	29 %	
Taux de renouvellement des actifs	40 %	36 %	44 %	34 %	52 %	
Capex moyen (milliers USD)	27 298	68 294	28 268	58 164	27 446	
Trésorerie moyenne (milliers USD)	13 005	33 908	13 223	22 169	13 360	
Croissance valeur ajoutée	21,50%	14,90%	19,04%	12,95%	28,80%	2007 comparé à 2005
Croissance chiffre d'affaires	20%	17%	19,10%	11,65%	11%	
Croissance rendement capitaux propres	-4,89%	-2,88%	-6,76%	8,01%	14,15%	
Nbre d'emplois créés en moyenne	92	46	102	39	101	
Croissance trésorerie	33%	21%	36%	25%	71%	

* Europe = France, Allemagne, Italie, Espagne et R.-U. ** Europe = comme ci-dessus, sans le Royaume-Uni

(propriété des biens limitée dans le temps), la culture d'entreprise et une tendance à vendre les entreprises patrimoniales ou à les introduire en bourse pour réaliser le capital plutôt que de les transmettre aux générations futures en tant qu'entreprises privées.

Le modèle de l'entreprise patrimoniale
On le voit, la contribution des ETI patrimoniales dans l'économie mérite une attention particulière. Comment expliquer leurs bonnes performances ? Quelles sont les caractéristiques de ces entreprises ? Qu'avons-nous à en apprendre ? Et finalement, sont-elles bien armées pour affronter les périodes de crise ?

Malgré certaines disparités observées au sein de l'Europe, notre étude met en évidence quatre « moteurs » ou caractéristiques principales de ces entreprises :

1. *une perspective à plus long terme*
2. *un mode de gouvernance souple et efficace*
3. *une excellente gestion des compétences*
4. *une relation plus forte avec la clientèle.*

1. Une perspective à plus long terme

D'après les résultats de notre étude, eux-mêmes corroborés par d'autres rapports[4], la première caractéristique des entreprises contrôlées par une famille est leur approche de long terme – une vision sans doute favorisée par la perspective multi-générationnelle des entreprises patrimoniales.

Parce que les entreprises patrimoniales sont établies depuis de nombreuses années, parce qu'elles subissent, le plus souvent, une pression moindre de la part des actionnaires, elles sont plus enclines à investir y compris pendant des périodes économiquement difficiles. Elles sont prêtes à s'engager dans des stratégies audacieuses qui peuvent demander plusieurs années avant de porter leurs fruits, tout en recherchant à éviter l'écueil des baisses de prix à court terme, des coupes sombres dans les budgets d'innovation et l'abandon des marchés moins rentables à court terme.

Wolfgang Kristinus, PDG de Baustoff + Metall, distributeur de cloisons sèches et de finitions intérieures, affirme que son entreprise a bénéficié d'énormes avantages par rapport aux entreprises cotées lorsque la récession a frappé.

« Avec le vent de panique qui a soufflé sur l'économie mondiale et la pression à la baisse des coûts, certains des meilleurs éléments des entreprises cotées se sont découragés et sont venus travailler pour nous – des équipes entières, connaissant bien leurs marchés, sont même venues nous rejoindre », commente-t-il.

Comme l'explique Patrick Jolly, PDG du journal d'annonces immobilières *De Particulier à Particulier* : « La vision de notre entreprise est une vision à long terme – qu'aucune personne extérieure ne pourrait lui apporter. Les décisions de la famille orientent l'entreprise ; c'est notre argent qui y est investi et nous prenons les risques. La planification à long terme demeure la pierre angulaire de notre société. »

Cependant, pour Peter Wanner, propriétaire du conglomérat de médias AZ Medien, cette vision à long terme peut présenter des inconvénients. « Les entreprises patrimoniales font des compromis, sont gérées avec un état d'esprit plus social et ne sont pas autant concentrées sur les bénéfices à court terme. »

Investissement dans l'innovation
Notre analyse montre que les entreprises patrimoniales ont, par le passé, investi plus que les entreprises non patrimoniales. En 2007, le taux de renouvellement des actifs des ETI patrimoniales était de 40 %, contre un taux moyen de 36 % dans les entreprises non patrimoniales[5]. Cela traduit une propension plus forte à l'investissement.

Comme Philippe d'Ornano, directeur général des produits de beauté Sisley, le revendique : « L'entreprise patrimoniale présente un avantage certain sur les autres entreprises : le temps. Nous pouvons allouer suffisamment de temps à la recherche et à la fabrication. Nous ne mettons un produit sur le marché que lorsqu'il est prêt. »

Andrea Illy, patron de la société italienne Illycaffè – issu de la troisième génération –, affirme que l'attachement de sa société à l'innovation a été transmis de père en fils : « Mon grand-père était un inventeur, un génie qui a créé la machine à café moderne. Il a encouragé son fils à se consacrer à des études scientifiques. Une fois diplômé en chimie, mon père a continué à développer nos techniques novatrices. Transmettre cette base de connaissances spécifiques se fait beaucoup plus naturellement que dans une entreprise classique. »

2. Un mode de gouvernance souple et efficace

La structure et la hiérarchie des entreprises patrimoniales sont souvent moins complexes et moins lourdes que celles des entreprises non patrimoniales. La stratégie peut être décidée ou modifiée très rapidement ; il est plus aisé d'obtenir l'approbation des actionnaires pour les décisions difficiles. Ces facteurs donnent aux entreprises patrimoniales la capacité de réagir plus rapidement que leurs concurrents : c'est un véritable atout.

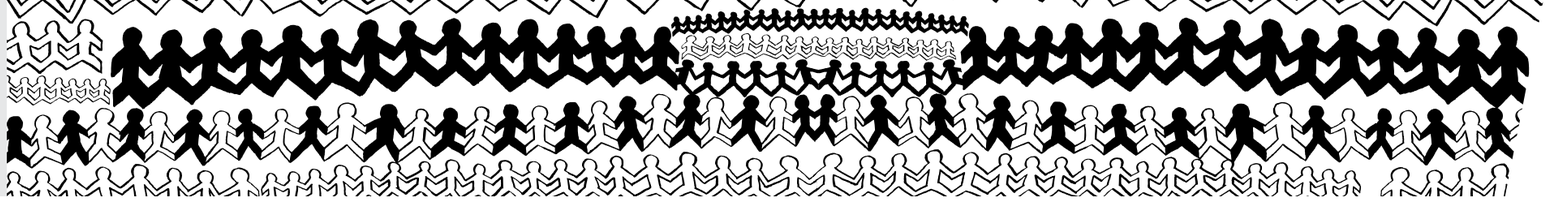
Selon Dorrie Eilers, à la tête de la société de location commerciale néerlandaise Neptunus : « Les entreprises patrimoniales sont nettement plus souples. Nous ne sommes pas ralentis par la hiérarchie. Certaines de nos décisions d'affaires cruciales sont prises autour de la table de cuisine, chez mes parents. »

Une réponse plus rapide
La structure de gouvernance des entreprises patrimoniales leur a permis de répondre rapidement à la crise. Elles sont capables d'anticiper, de gérer les incertitudes et d'améliorer l'efficacité de la prise de décision au niveau stratégique.

François Delachaux, président du groupe Delachaux SA, précise : « Les avantages d'être une entreprise patrimoniale se mesurent principalement au niveau de la fluidité et de la rapidité du processus décisionnel. D'une part la structure ▸

[4] D. Miller & I. Le Breton-Miller: *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses* (Harvard Business School Press, 2005)

[5] Hors Royaume-Uni, ce résultat est encore plus parlant : le taux de renouvellement des actifs pour les ETI patrimoniales atteint 44% contre 34% pour les ETI non patrimoniales.



familiale de notre actionnariat facilite la prise de décision. Et d'autre part, la structure hiérarchique qui limite grandement le nombre d'échelons, accélère la diffusion de l'information et donc sa mise en place opérationnelle. »

Depuis le début de la crise, plus de la moitié des entreprises patrimoniales interrogées ont ajusté l'étendue de leurs examens des risques et de la gouvernance. Un tiers a déjà modifié en conséquence les rôles et responsabilités du personnel. Quelques-unes ont même nommé au sein de leur conseil d'administration de nouveaux membres issus de la direction ou des personnalités indépendantes. Cela constitue une stratégie prospective intéressante pour ces entreprises patrimoniales qui sont prêtes à réduire le nombre de membres de la famille siégeant au conseil d'administration en échange d'une expertise supplémentaire.

Une capacité à réduire les coûts

Danny Schweiger, directeur général de Character World, une entreprise textile du Royaume-Uni, estime que c'est l'agilité de son modèle d'entreprise qui l'a aidé à réagir rapidement et efficacement à la crise économique. « Nous sommes devenus encore plus stricts, dit-il. La crise nous a poussés à analyser tous les aspects de notre activité. Nous avons réorganisé l'ensemble de nos gammes de produits, remis en question et retravaillé nos processus et nos structures de coûts. »

Cette caractéristique se reflète dans l'enquête en ligne – une majorité conséquente des répondants faisant état d'une meilleure capacité à réduire les coûts. Celle-ci peut être associée à une structure de gouvernance plus centralisée, permettant de mieux identifier les sources de réduction potentielles.

3. Une excellente gestion des compétences

Si l'on en croit les idées reçues sur les entreprises patrimoniales, les postes supérieurs seraient réservés aux membres de la famille, indépendamment des compétences ou des qualifications. Les compétences extérieures seraient par conséquent difficiles à attirer dans une entreprise où les salaires seraient moins élevés que dans les sociétés non patrimoniales. Or, c'est souvent l'inverse qui se produit : en réalité, notre étude révèle que beaucoup d'entreprises patrimoniales sont en mesure de recruter et de fidéliser à long terme des dirigeants de talent extérieurs à la famille.

Nombre d'entreprises patrimoniales ont des dirigeants extrêmement compétents qui sont en poste depuis de nombreuses années, et qui parfois forment et conseillent les membres de la famille impliqués dans l'équipe de direction. En fidélisant ce type de personnel, les entreprises patrimoniales conservent non seulement des personnes de valeur, mais développent également une image interne forte. Elles maîtrisent également leurs coûts de recrutement et de formation.

Des décisions indépendantes

Wolfgang Kristinus de Baustoff + Metall explique comment sa société a obtenu ce résultat : « La majorité de nos filiales a une direction locale qui détient jusqu'à 30 % de l'entreprise. Nous leur donnons une liberté totale en matière de prise de décision. Elles bénéficient ainsi directement de leurs propres succès – ce qui serait impossible avec un système de primes d'entreprise ou un programme de stock options. »

Il souligne également l'importance des acteurs externes : « Les propriétaires peuvent faire l'erreur de faire pression sur les membres de la famille pour contrôler l'entreprise. Ils doivent séparer la famille et la direction et s'assurer que la société est conduite par les meilleurs dirigeants, et les plus professionnels, non membres de la famille. »

C'est désormais un enseignement bien assimilé par AZ Medien : pour la première fois de son histoire, un PDG ne faisant pas partie de la famille a été nommé afin de permettre à la société de traverser la crise économique. « La crise a clairement montré que nous devions changer », explique Peter Wanner, le propriétaire.

Des employés motivés

Nos recherches indiquent qu'un employé moyen dans une entreprise patrimoniale gagne moins que dans une entreprise non patrimoniale. Pourtant, de nombreux employés d'entreprises patrimoniales semblent motivés par d'autres facteurs que la seule rétribution financière. Il semblerait qu'ils s'attachent à construire une institution qui va perdurer pendant plusieurs générations. Pour beaucoup, la stabilité et l'autonomie sont plus importantes que le gain financier.

Tej Lalvani, le vice-président de la société de compléments alimentaires Vitabiotics au Royaume-Uni, résume le sentiment d'appartenance des employés. « Beaucoup de nos employés sont ici depuis quinze ou vingt ans. Ils sentent qu'ils font partie de la famille et que leurs idées sont prises au sérieux et mises en œuvre. Ils sentent qu'ils contribuent réellement à l'entreprise. »

Les entreprises patrimoniales sont également conscientes de l'apport des compétences externes. Notre étude montre en effet que la majorité des entreprises interrogées considère que recruter et conserver des compétences-clés font partie de leurs priorités.

4. Une relation plus forte avec la clientèle

Les ETI patrimoniales peuvent obtenir de leur clientèle une fidélité à laquelle les entreprises non patrimoniales, plus anonymes, peuvent difficilement parvenir. Les clients restent souvent à leurs côtés sur des périodes longues car ils apprécient leur « visage humain », l'engagement des membres de la famille et la loyauté des employés. Ce point est apparu clairement lors de l'enquête en ligne : deux-tiers des personnes interrogées ont répondu que leur modèle d'entreprise leur avait donné un avantage concurrentiel auprès de la clientèle.

Andrea Illy de l'entreprise Illycaffè estime que la réputation de son entreprise comme entreprise familiale a contribué à retenir les clients pendant la crise. « Nous inspirons davantage confiance qu'une multinationale sans visage. »

Patrick Jolly du journal d'annonces immobilières *De Particulier à Particulier* ajoute : « Sur le plan externe, être une entreprise familiale facilite les négociations avec les fournisseurs. Nous entretenons avec eux des relations de confiance sur la durée. Et les relations avec la clientèle en bénéficient également parce qu'elles reposent sur la perception que nous avons un visage humain. » ■

Méthodologie

Élaboration de l'échantillon

Notre recherche repose sur les données de la base AMADEUS - base de données européenne contenant les informations financières de plus de 11 millions d'entreprises cotées et non cotées dans 41 pays d'Europe. Elle sélectionne et compile les données provenant de plus de 30 bases d'informations locales.

Nous avons identifié 34 416 entreprises de taille intermédiaire (ETI) comptant entre 250 et 5 000 employés dans cinq pays européens : la France, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne. Les données nécessaires à nos analyses étaient disponibles pour 2005-2007 pour un tiers d'entre elles. Nous avons choisi, de façon aléatoire et selon une méthode statistique, 1 470 entreprises dans cet échantillon, en utilisant le poids relatif des ETI dans chaque pays pour déterminer la proportion d'entreprises patrimoniales et d'entreprises non patrimoniales.

Dans cette étude, sont considérées comme entreprises patrimoniales, les sociétés cotées ayant 25 % des droits de vote détenus par une ou deux familles. Pour les sociétés non cotées, la majorité des droits de vote devait appartenir à une ou deux familles. Elles devaient également avoir un membre de la famille impliqué dans la direction et ne pas être une filiale.

Nous avons analysé la répartition sectorielle des entreprises concernées par rapport à l'ensemble des données pour garantir que l'échantillon était bien représentatif d'un large éventail de secteurs, sans surreprésentation.

L'étude a porté sur trois types d'éléments :

i. Quantitatifs

Notre échantillon représentatif se composait de 1 470 entreprises de taille intermédiaire, dont 553 entreprises patrimoniales et 917 entreprises non patrimoniales. Les équipes de recherche d'Ernst & Young et de l'ESCP Europe Business School ont évalué la performance financière de ces sociétés au moyen de 20 variables, en utilisant les données financières suivantes (publiées en 2007 et en 2008) : produits d'exploitation/chiffre d'affaires, effectifs, immobilisations corporelles, actif circulant, actif total, capitaux propres, dettes à long terme, dettes à court terme, produits financiers, charges financières, fiscalité, charges de personnel, flux de trésorerie, valeur ajoutée, EBIT, EBITDA, amortissements, rendement des capitaux propres, rendement du capital employé et rendement de l'actif total.

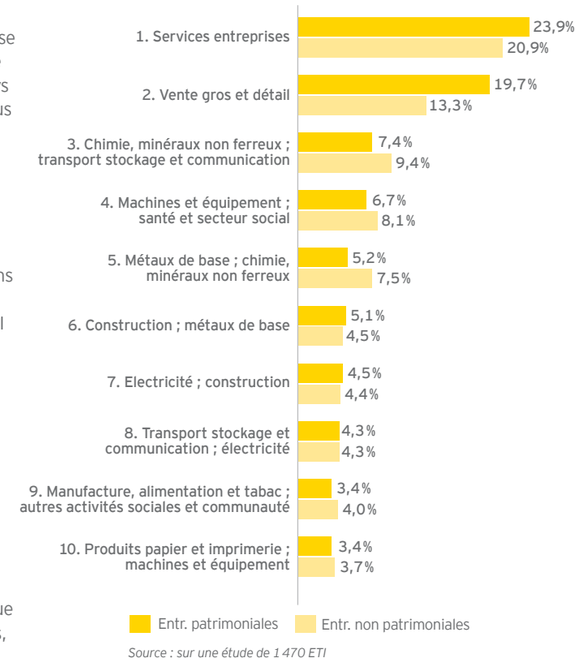
ii. Qualitatifs

Nous avons effectué un sondage en ligne auprès de 79 ETI patrimoniales pour évaluer leurs points de vue sur la gestion d'une entreprise et leurs réponses à la crise.

iii. Entretiens face à face

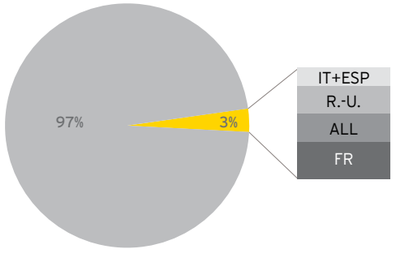
Ernst & Young a conduit plusieurs entretiens avec des entreprises patrimoniales européennes pour explorer les réalités de la gestion des entreprises patrimoniales.

10 premiers secteurs de notre échantillon



Source : sur une étude de 1 470 ETI

Seulement 3% des ETI européennes sont cotées en bourse, et 90% d'entre elles sont basées en France, en Allemagne ou au Royaume-Uni :





Le modèle des entreprises patrimoniales : quel(s) avantage(s) concurrentiel(s) ?

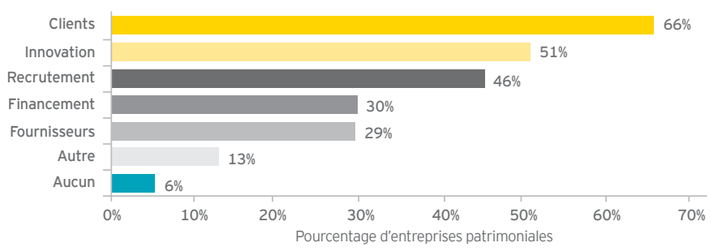
La majorité des entreprises patrimoniales estime être sortie indemne de la crise. En voici les raisons.

La croissance de nombreuses entreprises patrimoniales a été supérieure à celle des entreprises de taille similaire mais non patrimoniales. Aussi est-il légitime de s'interroger : les entreprises patrimoniales étaient-elles plus à même de faire face à la crise ? Les chiffres – et les familles elles-mêmes – donnent à penser que c'était, en effet, le cas.

Au cours de la crise financière internationale, la majorité des entreprises patrimoniales affichaient une croissance comprise entre 6 et 20 %. Une société a même annoncé une croissance de plus de 20 %. Pour cette année, elles sont nombreuses à voir en 2010 une année qui sera riche en opportunités. Elles anticipent, toutefois, un durcissement des conditions financières en 2010 (seule une minorité s'attend à une croissance de plus de 10 %) et beaucoup expriment un optimisme mesuré, la majorité prévoyant une croissance comprise entre 1 et 5 %.

De manière plus positive, un nombre important d'entreprises patrimoniales pense recruter du personnel en 2010. Les petites entreprises patrimoniales, de moins de 1 000 salariés, sont particulièrement optimistes, la majorité envisageant une hausse des effectifs. Une petite minorité prévoit des réductions d'effectifs.

En quoi les entreprises patrimoniales pensent-elles posséder un avantage concurrentiel ?



Source : enquête en ligne Ernst & Young sur 79 entreprises patrimoniales, déc. 2009

Agilité et souplesse
Les entreprises patrimoniales voient dans leur nature même l'explication à ces indicateurs positifs. La quasi-totalité des personnes interrogées estime que leur modèle est le plus à même de résister à la crise économique. Elles pensent être en mesure de réagir avec plus de souplesse que leurs homologues non patrimoniales.

Wolfgang Kristinus, du distributeur de cloisons sèches et de finition intérieures Baustoff + Metall, estime que la flexibilité de sa société lui a permis d'exploiter des opportunités hors de portée des entreprises non patrimoniales. « Nous avons vite décidé qu'il y avait une occasion formidable de nous développer sans aucun coût d'acquisition, dit-il. « Les coûts de stockage, des camions et le loyer des bureaux avaient presque baissé de moitié en un an. Nous avons eu la possibilité de saisir cette occasion au lieu d'avoir à négocier avec les actionnaires. »

Peter Wanner, du conglomérat médiatique AZ Medien, estime, pour sa part, que l'actionnariat familial a entravé la réaction de son entreprise à la crise. « Un gestionnaire professionnel concentré sur ses objectifs aurait pu déchiffrer les signes annonciateurs plus clairement. Mon optimisme a coûté à la société un retard de trois à cinq mois. »

Toutefois, la plupart des personnes interrogées sont convaincues que le modèle de l'entreprise patrimoniale présente des avantages concurrentiels. Une opinion confirmée par nos entretiens avec les entreprises patrimoniales. Eilers Dorrie de la société de structures temporaires Neptunus déclare : « Notre principal concurrent, une ancienne entreprise patrimoniale, a été vendu il y a quelques années. Ils ont renvoyé vingt membres de la famille, perdant ainsi beaucoup de connaissances spécifiques du marché et ont investi dans les mauvais produits. Nous en avons profité pour acquérir une partie de leurs activités. » ■

Moteurs de croissance : pourquoi les entreprises patrimoniales de l'automobile évitent l'écueil des solutions de court terme.

En cas de ralentissement économique, le modèle de l'entreprise patrimoniale montre sa valeur. Ceci est particulièrement net dans le secteur automobile connu pour ses variations cycliques.

En période de crise économique, les entreprises automobiles recourent invariablement à trois tactiques à court terme qui les aident à surmonter la situation immédiate mais peuvent être préjudiciables à la reprise :

1. Baisses de prix : à court terme, cela couvre les coûts tout en permettant de conserver les fonds propres. À terme, ces baisses de prix peuvent peser sur la rentabilité, voire entraver la reprise.

2. Gel des dépenses de R & D : le bilan et la trésorerie bénéficieront immédiatement de cette mesure. Cependant, avec la reprise, l'entreprise sera moins compétitive en matière de technologie et d'innovation et pourra donc en souffrir.

3. Réduction des salaires et imposition de remises aux fournisseurs : cette mesure présente des avantages financiers à court terme mais provoque des départs parmi le personnel le plus compétent et le plus reconnu sur le marché ainsi que le retrait de fournisseurs innovants.

Le secteur automobile a été touché par la crise économique de 2008–2009 à un moment où la logique de son modèle d'entreprise, qui avait fonctionné avec succès pendant des années, venait de changer. Face à ce défi, les entreprises patrimoniales du secteur ont donné la preuve de leur capacité à réagir mieux que d'autres, en gardant une vision à plus long terme tout en prenant des mesures immédiates.

L'entreprise Fiat Chrysler illustre parfaitement cette attitude : grâce à son impact significatif aux États-Unis et en Europe, Fiat a su gérer ses activités d'une manière novatrice et audacieuse, en repassant des mains d'investisseurs privés à celles de sa famille d'origine – qui a adopté une perspective à long terme.

Cette vision à long terme a eu une influence non négligeable sur les équipes de direction en leur permettant de faire face à un nouvel environnement concurrentiel. Les entreprises patrimoniales Toyota et Peugeot ont toutes deux opéré des changements dans leurs équipes dirigeantes avant ou pendant la crise.

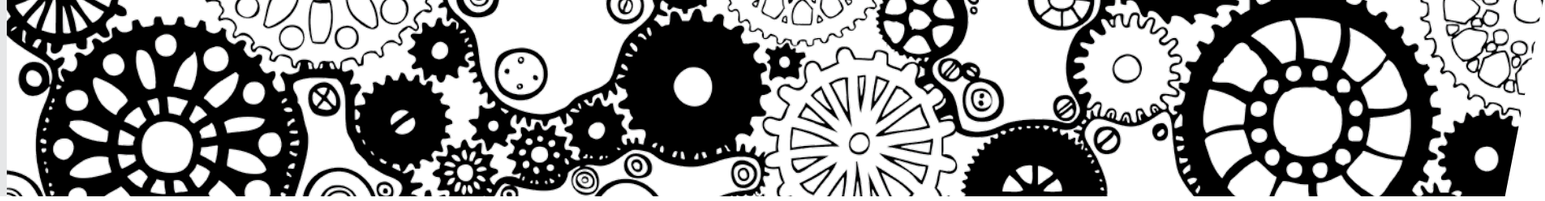
Pour survivre en période de crise, les entreprises patrimoniales du secteur automobile disposent de connaissances et d'une expérience essentielles. Leur vision à long terme, leur refus d'utiliser des leviers financiers pour stimuler les revenus à court terme et leur volonté de développer le volet industriel de l'entreprise sont les éléments qui définissent leur compétitivité. Ce n'est qu'une fois la crise passée, quel qu'en soit le moment, que nous saurons si les entreprises patrimoniales de l'automobile ont été en mesure de créer un nouveau cycle de développement du secteur.



Bernardo Bertoldi, Dr, Professeur associé de Finance et Entrepreneuriat ESCP Europe Business School

ESCP EUROPE
BUSINESS SCHOOL

« Une relation forte avec la clientèle encourage la fidélité à la marque. »



Illycaffè : une famille d'innovateurs

Andrea Illy explique comment son entreprise patrimoniale de troisième génération est animée par le mariage de traditions et de progrès technologique – mélange détonant qui lui permet de garder le cap pendant la récession.

Quand Francesco Illy s'installe à Trieste au début des années 1930, la ville est un centre commerçant animé, au carrefour des cuisines italienne et autrichienne. Dès son arrivée, il se voue à un projet ambitieux : « Faire le meilleur café du monde. » Cette « obsession », comme ses descendants la qualifient encore, demeure la mission d'Illycaffè aujourd'hui.

Cette entreprise familiale italienne vieille de soixante-seize ans est aujourd'hui une marque de café prestigieuse, en Italie comme dans le reste du monde. Elle emploie plus de 700 personnes et a réalisé un bénéfice net de 8 millions d'euros (11,3 millions de dollars US) en 2008. Dirigée par Andrea Illy, président-directeur général et petit-fils de Francesco Illy, Illycaffè allie identité familiale forte, approche technologique novatrice et production d'un café de qualité supérieure.

Le succès d'Illycaffè montre que les entreprises patrimoniales sont bien armées pour traverser les périodes difficiles : elles s'appuient sur un savoir-faire précieux, transmis de génération en génération et sur leur capacité à adhérer à des objectifs à long terme. « Notre culture d'entreprise, dont l'approche à long terme est centrée sur les clients et leurs besoins mais également sur l'investissement dans la science et l'innovation, a été transmise de père en fils », explique Andrea Illy.

« Mon grand-père était un inventeur de génie qui a créé la machine à café moderne. Il a encouragé son fils à étudier les sciences. Une fois diplômé en chimie, mon père a continué à développer nos techniques novatrices. Transmettre cette base de connaissances spécifiques se fait plus naturellement que dans une entreprise classique. »

« Une entreprise patrimoniale est en mesure d'adopter une perspective de long terme et cela nous rend beaucoup plus résistants. »

Illycaffè est connue pour son mélange unique de café composé de neuf types de grains de café Arabica et d'autres ingrédients récoltés en Amérique centrale, du sud, en Afrique et en Inde. Chaque grain est soumis à environ 140 contrôles de qualité pour garantir au café son arôme unique et immédiatement reconnaissable. La société utilise également des méthodes de production et d'emballage de haute technologie qui empêchent l'oxydation et améliorent la saveur.

Selon Andrea Illy, lorsque la crise financière a frappé en 2008, le principal défi auquel son entreprise a dû faire face a été une augmentation de 10 % du coût des matières premières. Dans ce contexte, Illycaffè s'est efforcée de ne pas répercuter ces hausses de prix sur les clients et d'éviter de recourir à des mesures de chômage technique. « Le fait de ne pas avoir licencié pour réduire les coûts a envoyé un signal fort à nos salariés : la société est solide et elle peut traverser les moments les plus difficiles », explique-t-il.

Perspective à long terme

« Une entreprise familiale peut adopter une perspective de long terme », poursuit Andrea Illy, « et c'est cela qui nous rend beaucoup plus résistants. Si l'entreprise doit faire des sacrifices à court terme, elle peut le faire avec le soutien financier et stratégique de la famille. » Une telle souplesse est particulièrement bénéfique en temps de crise, lorsque des décisions stratégiques risquées s'avèrent nécessaires.

« Premier avantage : nous pouvons revoir nos prétentions à la baisse sans avoir de compte à rendre à personne, tandis qu'un dirigeant rémunéré sur la base de résultats au jour le jour, dont les avantages et les primes dépendent de la performance de l'entreprise, risque d'être plus enclin à privilégier les bénéfices à court terme au détriment du développement de l'entreprise. »

D'après Andrea Illy, la réputation d'Illycaffè en tant qu'entreprise familiale – et le fait que ses clients associent un nom et un visage à la société – a aussi contribué à la fidélisation des clients pendant la récession. « Nous inspirons davantage confiance qu'une multinationale sans visage. »

Cela étant, les entreprises patrimoniales sont confrontées à des défis qui leur sont propres : la personnalisation de la société avec un propriétaire unique, puissant, qui prend toutes les décisions et agit en toute indépendance, peut accroître le risque de mauvaise gestion en cas de succession. « Une succession difficile est l'un des plus grands dangers pour une entreprise familiale, avertit Andrea Illy. Un homme d'affaires qui décide de tout, centralise tout, est comme un *deus ex machina* et cela risque de nuire à l'entreprise à long terme. »

Une succession en douceur

Pour Illycaffè, la succession a bien fonctionné sur trois générations. Quand le père d'Andrea Illy a pris sa retraite, il a choisi de laisser ses enfants suivre leurs propres inclinations, en attendant de voir si un leader se dégageait.

« Il n'a pas choisi de successeur et ne s'attendait pas nécessairement à en avoir un, se souvient-il. Plutôt que de nous influencer, il a laissé les choses se faire petit à petit. La société doit fonctionner d'elle-même. Elle ne peut être dirigée par une seule personne – il doit y avoir une équipe derrière elle. »

Chez Illycaffè, cette équipe est composée d'une douzaine de directeurs chargés des décisions stratégiques et de la gestion courante de l'entreprise, tandis qu'Andrea Illy lui-même agit comme un point de référence pour la gouvernance de l'entreprise.



Andrea Illy implique toute son équipe de direction dans les décisions stratégiques d'Illycaffè.

« Notre personnel, avec ses connaissances et sa fidélité, est le principal actif dans lequel nous devons investir, même lorsque les perspectives économiques sont mauvaises, dit-il. Je n'ai pas de conseils spécifiques car chaque entreprise familiale a ses propres particularités. Mais je dirai qu'il est temps, maintenant, d'investir dans le changement, de développer le capital humain et de prendre des risques. »

La prochaine étape pour Illycaffè sera remarquable, ajoute-t-il : « Il s'agira de positionner notre café comme un produit de connaisseurs et de satisfaire autant de clients que possible dans le segment en pleine croissance des consommateurs de café de qualité supérieure. »

« Le café était jusqu'à récemment un produit de base, avec le même goût, le même prix et, finalement, la même offre partout. Aujourd'hui, le café ressemble de plus en plus au vin. C'est toute une culture qui se développe autour de ce produit. Et nous prévoyons que le nombre de buveurs de café d'une qualité supérieure augmentera d'environ 100 millions de personnes, estime Andrea Illy. Nous espérons pouvoir fournir au moins un tiers d'entre eux. »

Pour promouvoir la nouvelle culture du café et le nouveau positionnement de la marque, Illycaffè a mis en place l'Università del Caffè, ou « université du café ». Fondé à Naples en 1999, ce centre culinaire destiné aux chefs et autres professionnels de l'alimentation compte maintenant quatorze succursales à travers le monde, y compris en Chine, au Brésil, en Corée du Sud et aux États-Unis. Des matières premières aux techniques de préparation, l'université propose aux responsables (barmen, propriétaires de restaurants…) ainsi qu'aux clients de leur faire découvrir un univers et déguster un café exceptionnel.

« Nous nous efforçons constamment d'améliorer la qualité des matières premières que nous utilisons et, en fin de compte, nous nous efforçons de fournir le meilleur de tous les cafés. C'est une mission, une passion et une obsession ! », souligne Andrea Illy. Une mission qui, combinée à la volonté d'investir et à un appétit du risque certain, donne l'élan nécessaire à Illycaffè pour traverser la crise.



À quels défis les entreprises patrimoniales sont-elles spécifiquement confrontées ?

Bien que certains des obstacles auxquels les entreprises patrimoniales doivent faire face soient universels, d'autres sont très spécifiques. À ce titre, ils exigent des solutions sur mesure et une approche ciblée.

D'après notre étude, de nombreuses entreprises patrimoniales sont confrontées aux mêmes défis, qu'il s'agisse de garantir une croissance durable, ou bien de s'assurer de la transmission, en toute sécurité, de la direction de l'entreprise à la génération suivante.

Croissance durable
Tej Lalvani, vice-président du fabriquant de compléments alimentaires Vitabiotics, met la croissance durable en tête des priorités. Il explique : « Lorsque votre entreprise atteint une certaine taille, vous êtes contraint d'introduire de nouveaux systèmes et de nouvelles méthodes professionnelles, de nommer des administrateurs indépendants, etc. Dans ce cas de figure, trouver le bon équilibre peut s'avérer difficile. »

Danny Schweiger, directeur général du fournisseur de tissu sous licence, Character World, partage cette opinion. « Le fonds de roulement constitue toujours un défi, en particulier dans le contexte actuel », déclare-t-il. « Mais le grand problème est de veiller à choisir les bonnes options. Désormais, il y a tant de possibilités que nous devons nous assurer que nous choisissons celles qui nous donnent le maximum d'avantages. »

Planification de la succession
Plus de la moitié des personnes interrogées lors de notre sondage en ligne ont déclaré que la planification de la succession était une question hautement prioritaire. Malgré cette constatation, certains ont admis ne pas avoir de plan détaillé.

La continuité des activités de l'entreprise, la recherche de la personne adéquate pour prendre la direction et la complexité de l'environnement juridique et fiscal sont les trois problématiques les plus fréquemment citées à propos de la planification de la succession.

Patrick Jolly du journal d'annonces immobilières *De Particulier à Particulier* explique qu'il anticipe et s'implique personnellement pour trouver une solution : « Je ressens un sens aigu du devoir dans ce domaine et l'avenir de la société me préoccupe. Si je n'ai pas de réel souci quant à la succession de la deuxième génération, je m'interroge sur la troisième génération – je ne veux ni voir ni imaginer la fin de notre entreprise. »

Tout en souhaitant poursuivre la lignée familiale, Peter Wanner du conglomérat médiatique AZ Medien a une vision pragmatique de la succession. « C'est formidable si vos enfants prennent la relève. Personnellement, je suis issu de la quatrième génération de dirigeants de cette entreprise, commente-t-il. Mais si les enfants ne sont pas disposés à la diriger – ou capables de le faire – il faut avoir le courage de vendre. »

La majorité des entreprises interrogées considère que gagner et conserver des compétences-clés est une grande priorité. Andrea Illy de la société de café Illycaffè affirme : « Notre personnel, avec ses connaissances et sa fidélité, est le principal actif dans lequel nous devons investir, même lorsque les perspectives économiques sont mauvaises. »

Objectifs à long terme
Pour nombre de personnes interrogées, la définition des objectifs stratégiques à long terme est une préoccupation majeure. Ainsi, Wolfgang Kristinus, de la société Baustoff + Metall (distributeur de cloisons sèches et de finition intérieure), considère qu'être une entreprise familiale confère la perspective et la liberté de prendre le temps d'attendre.

« Bien sûr, nous ne lisons pas l'avenir mieux qu'une société non patrimoniale, mais nous pouvons nous permettre d'être plus patients, dit-il. Si un marché particulier s'effondre au cours d'une récession, nous pouvons retarder les plans d'embauche. »

« Un concurrent non patrimonial pourrait céder à la panique et sortir totalement du marché ou, à tout le moins, réduire drastiquement les stocks, en optimisant ainsi son fonds de roulement, mais en augmentant le risque d'approvisionnement pour ses clients. Ces derniers se tournent désormais vers nous. »

Peter Wanner, dont la société a été durement frappée par la récession, souligne que les investissements à long terme peuvent être problématiques. « Nous réfléchissions sur le long terme lorsque la crise a frappé », fait-il remarquer. « Nous venions de terminer plusieurs investissements importants, dont un media center de 20 millions de CHF (19,1 millions d'USD) et l'acquisition de plusieurs entreprises. Ces choix nous sont aujourd'hui préjudiciables. »

Fiscalité des entreprises patrimoniales
Dans l'enquête en ligne, de nombreuses entreprises ont déclaré que la réduction de leur charge fiscale était une priorité. Philippe d'Ornano, directeur général des produits de beauté Sisley, déplore que la réglementation fiscale soit souvent restrictive à l'égard des entreprises patrimoniales.

« La législation française ne nous a pas toujours été favorable, dit-il. En fait, si des mesures comme les lois Dutreil de 2003 et 2005 qui prévoient des allègements de l'impôt sur les successions d'entreprises n'étaient pas entrées en vigueur, nous aurions sérieusement dû envisager de vendre la totalité de l'entreprise. »

Il ajoute : « Il est regrettable que des entreprises qui contribuent tant à la richesse industrielle d'une nation ne soient pas protégées comme faisant partie de son patrimoine. »

Accès au capital
L'accès au capital nécessaire à la croissance est une autre préoccupation majeure : pour un tiers des entreprises patrimoniales, c'est leur priorité principale. Toutefois, de nombreuses entreprises de ce type ont un bilan assez sain pour ne pas avoir besoin de financements extérieurs.

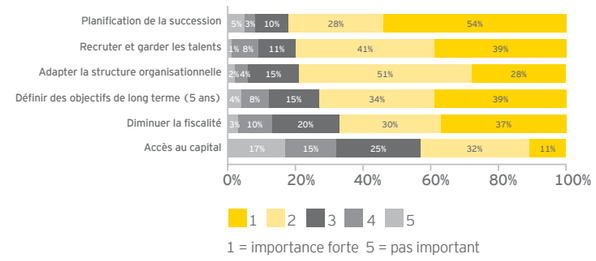
Compte tenu de la solidité de son bilan, Dorrie Eilers (Neptunus), a rarement besoin de recourir à l'emprunt. « En revanche, nous avons besoin de capitaux extérieurs lorsque nous ouvrons de nouvelles filiales. En 2008, par exemple, nous avons investi 8,5 millions d'euros (12 millions d'USD). Le reste du temps, nous finançons généralement nous-mêmes le développement de nos produits. » ■

Le point de vue des entrepreneurs français

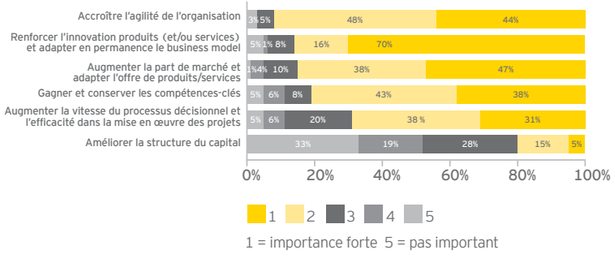
Nous avons interrogé les entrepreneurs français sur leurs priorités actuelles et les décisions à prendre pour faire face aux défis de demain. La question de la succession arrive en tête des priorités des ETI patrimoniales en France, suivie par la gestion des talents, la définition d'une stratégie de long terme et la fiscalité – des enjeux que l'on retrouve au niveau européen.

Résultats issus du sondage en ligne effectué auprès de 79 entreprises de taille intermédiaire patrimoniales

Quels sont les principaux défis auxquels les entreprises patrimoniales sont confrontées aujourd'hui ?



Quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants pour votre performance future ?



Pour préparer l'avenir, ils concentrent leurs efforts sur quatre problématiques de natures différentes :

- le développement de l'innovation,
- l'accroissement de la part de marché,
- l'agilité de l'organisation,
- la gestion des talents.

Ce sont ces mêmes domaines qu'ils avaient identifiés comme étant les avantages compétitifs d'une ETI patrimoniale.



Sisley : une formule gagnante

Philippe d'Ornano, directeur général des cosmétiques Sisley, explique comment l'entreprise a prospéré pendant la récession grâce à sa flexibilité, à sa rapidité de décision et aux efforts consacrés à la recherche et au développement.

Dans l'univers des cosmétiques dominé par de grands conglomérats, Sisley apparaît comme un ovni : une marque de produits de beauté mondiale florissante et entièrement familiale. L'histoire commence en 1976, lorsque Hubert d'Ornano fonde, pendant la grave récession économique qui a suivi le choc pétrolier de 1973, cette société française de cosmétiques haut de gamme.

« C'était une décision audacieuse de lancer une ligne de cosmétiques haut de gamme en plein milieu d'une crise économique », commente Philippe d'Ornano, le fils du fondateur qui est maintenant le directeur général de Sisley. Toutefois, plusieurs facteurs jouaient en la faveur d'Hubert d'Ornano. Tout d'abord, il avait une expérience considérable dans le domaine des cosmétiques : son père, Guillaume d'Ornano, avait cofondé Lancôme en 1935 et lui-même avait lancé la société Orlane, spécialisée dans les soins de la peau, en 1947, avec son frère, avant d'être rejoint par son père en 1952.



Pour Philippe d'Ornano, Sisley n'a de comptes à rendre qu'à ses clients.

Philippe d'Ornano explique que son père était un visionnaire poussé par une idée en avance sur son temps ; dans le domaine esthétique, les plus grands bonds technologiques viendront des plantes actives. Les soins de beauté à base de plantes, qu'Hubert d'Ornano a surnommé de manière prémonitoire « le pétrole du futur », sont devenus la marque distinctive de Sisley. Pour l'aider dans son entreprise, il a sorti de sa retraite Egmont Desperrois, son ancien expert chimiste à Orlane, pour l'entraîner dans l'aventure.

En mettant résolument l'accent non pas sur le luxe mais sur la qualité, la performance et les ingrédients naturels à base de plantes, Sisley s'est, dès le départ, différencié de ses concurrents et a connu le succès.

« Une entreprise patrimoniale présente certains avantages : pouvoir consacrer suffisamment de temps à la recherche et à la fabrication. Ainsi, nous ne mettons un produit sur le marché que lorsqu'il est vraiment prêt », ajoute Philippe d'Ornano. Prenez la crème anti-âge de Sisley la plus vendue : il a fallu dix années de recherche, elle s'est écoulée à plus de deux millions d'unités depuis son lancement, en 1999, et elle se vend environ 215 € au détail (303 $ US).

Ce positionnement est toujours profitable à Sisley. Lors de la dernière récession économique, les ventes ont augmenté sur quelques produits phares et la part de marché de la marque sur le segment des cosmétiques de luxe a également progressé. L'entreprise a enregistré une croissance à deux chiffres au cours de l'année écoulée et s'apprête à se lancer dans une campagne de recrutement massive. Comment ? En étant encore plus attentive au marché et aux habitudes d'achat des clients, tout en augmentant simultanément l'investissement dans la R & D – un processus dans lequel la famille est étroitement impliquée : les femmes de la famille testent sans cesse les produits et font part de leurs impressions aux chimistes de l'entreprise.

« Une entreprise familiale peut sans doute être plus réactive en cas de crise, poursuit Philippe d'Ornano. Les investissements ne sont pas restreints et de nouvelles stratégies peuvent être développées rapidement. Et parce que les processus de prise de décision sont plus courts, nous pouvons nous adapter aux nouvelles conditions, plus rapidement et plus efficacement. »

Par ailleurs, Philippe d'Ornano considère que le fait d'avoir un capital fermé et détenu en totalité par les deux générations est un réel atout. Cela signifie que l'entreprise n'a pas à publier de chiffres clés ou de résultats - une liberté, nous confie-t-il, qui est d'autant plus avantageuse d'un point de vue concurrentiel en période de ralentissement économique.

En outre, Sisley est propriétaire de ses usines et est principalement autofinancée, avec un endettement faible. « Malgré la récession mondiale nous avons été en mesure de lever des fonds pour nos investissements les plus récents par l'intermédiaire de trois banques bien établies », dit Philippe d'Ornano.

Les valeurs familiales

Les postes de direction sont occupés exclusivement par des membres de la famille : Hubert d'Ornano et Isabelle d'Ornano, respectivement président et vice-présidente chargée de la communication, Philippe d'Ornano et sa sœur Christine d'Ornano qui supervise le développement international et la filiale anglaise. Un conseil d'administration, composé de membres et de non membres de la famille prend toutes les décisions stratégiques, tandis qu'au niveau opérationnel l'encadrement exerce le contrôle quotidien. Avec 4 000 employés dans le monde, ces cadres sont des relais essentiels à la communication interne et contribuent à la stratégie de l'entreprise.

L'équipe dirigeante change peu, dit Philippe d'Ornano. Il ajoute qu'en plus d'être attirés par le système de participation aux bénéfices, « les managers de talent le sont également par notre structure organisationnelle stable et claire, un environnement éloigné de la politique et des évolutions de carrière moins formelles que dans les grands conglomérats ».

Mais comme dans toutes les sociétés patrimoniales, la planification de la succession constitue un défi majeur. « La succession et la sauvegarde d'une entreprise gérée par une famille est une tâche difficile » concède Philippe d'Ornano. Et la législation française ne nous a pas toujours été favorable. Si des mesures comme les lois Dutreil de 2003 et 2005 qui prévoient l'allègement de l'impôt sur les successions d'entreprises n'étaient pas entrées en vigueur, nous aurions dû envisager sérieusement de vendre la totalité de l'entreprise. »

> « Une entreprise patrimoniale présente certains avantages : pouvoir consacrer suffisamment de temps à la recherche et à la fabrication. »

Les chiffres viennent ici confirmer son sentiment. L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) prévoit que près de 700 000 ETI patrimoniales changeront de mains au cours de la prochaine décennie.

Plus forts ensemble

Malgré quelques inquiétudes qui pèsent sur les perspectives à long terme de Sisley en tant qu'entreprise patrimoniale, Philippe d'Ornano est convaincu du besoin permanent d'une approche par compétences. « Les lois du marché d'aujourd'hui ne pardonnant pas, il est impossible de développer l'entreprise sans un consensus fort au sein de la famille, dit-il. L'évolution rapide des marchés et des technologies impose une organisation opérationnelle basée sur les compétences concrètes. Il ne suffit pas, il ne suffit plus, d'être simplement « le fils d'untel » pour gérer une entreprise. »

De par la nature de ses produits, Sisley est une entreprise en évolution permanente. Philippe d'Ornano est déterminé à « l'encourager à croître, à se développer et à créer davantage de valeur ». De ce point de vue, il estime qu'être une entreprise patrimoniale constitue un avantage concurrentiel. « Ne pas être cotés nous donne une liberté totale quant à notre stratégie. Aucun actionnaire ne fait pression sur nous. Et cela nous permet de nous concentrer sur la satisfaction des clients. »

« Les seules personnes auxquelles nous devons rendre des comptes », conclut Philippe d'Ornano avec un grand sourire, « ce sont nos clients ». ■



Lever les entraves au développement des ETI

Composante essentielle du tissu économique de l'Hexagone, les ETI patrimoniales semblent devoir faire face à de lourdes contraintes fiscales. Que faire pour les soutenir et favoriser leur développement ?

Ignorées pendant longtemps tant des pouvoirs publics que des économistes, les entreprises de taille intermédiaires seraient-elles le « chaînon manquant » qui accompagnera la sortie de crise ?

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) a été instituée par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, puis définie par un décret du 18 décembre 2008. Cette nouvelle catégorie d'entreprise s'intercale entre les TPE et les PME d'une part, et les grandes d'entreprises d'autre part. Sont en effet regroupées sous cette appellation les entreprises qui, employant entre 250 et 5000 salariés, réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliards d'euros et affichent un bilan total inférieur à 2 milliards d'euros.

Ne nous y trompons pas. Si cette appellation ne nous est pas encore familière, c'est qu'à la différence de la plupart de ses homologues européens, la France a tardé à reconnaître l'importance des ETI et des entreprises de taille moyenne. Pourtant, force est de constater qu'elles occupent une place de premier plan dans le paysage économique français, comme nous l'avons vu dans la première partie de la présente étude.

Les atouts des ETI françaises

Affranchies de la recherche d'une rentabilité à court terme aux fins de satisfaire les exigences actionnariales, les ETI patrimoniales se distinguent tout d'abord par leur capacité à développer une stratégie d'investissement à long terme. Celle-ci s'avère être un avantage compétitif non négligeable dans les relations commerciales. Ce gage de stabilité, ajouté à la qualification « d'entreprises à visage humain » souvent prêtée aux ETI, permet à ces entreprises le développement de relations commerciales fortes avec une clientèle qui leur reste fidèle. Enfin, la souplesse des équipes de direction garantit aux ETI une réactivité économique accrue là où d'autres structures organisationnelles, plus lourdes, risqueraient de s'enliser.

Les entraves aux ETI françaises

Le rapport du sénateur Bruno Retailleau[1] s'attache à expliquer le retard accusé par la France à développer le potentiel de croissance des PME et des ETI. Ce rapport relève que les ETI françaises, trop longtemps ignorées, ont moins bénéficié de l'action des pouvoirs publics que les PME et les grandes entreprises (certaines aides publiques, notamment européennes, étant souvent limitées aux entreprises employant moins de 250 salariés). À l'inverse, les ETI se trouvent soumises à bon nombre de dispositifs contraignants destinés initialement aux grandes entreprises, par exemple en termes de gouvernance, de relations sociales ou encore de protection de l'environnement.

Les justifications sont aussi structurelles : moins nombreuses que les PME, et plus faibles économiquement que les grandes entreprises, les ETI peinent à se faire entendre des pouvoirs publics.

[1] « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », février 2010, confié par le Premier ministre au sénateur Bruno Retailleau.

Au plan européen, il convient de relever que différents facteurs viennent affaiblir la compétitivité des ETI françaises. La part des prélèvements obligatoires dans la valeur ajoutée des entreprises serait en France la plus élevée d'Europe, tandis que la hausse des coûts (salaires et charges sociales notamment) enregistrée entre 2000 et 2007 est deux fois plus forte en France qu'en Allemagne.

La fiscalité de la transmission à titre gratuit de l'entreprise s'analyse également comme un frein au développement des ETI françaises (cf. tableau en annexe). Certes, la France est l'un des rares pays à accorder une exonération totale des droits de mutation à titre gratuit entre époux. Il sera toutefois rare que le conjoint survivant décide de reprendre l'entreprise, l'usage étant à la transmission aux enfants. Rappelons que la France conserve le taux le plus élevé de taxation, et des abattements en base taxable relativement faibles eu égard à ceux pratiqués par ses homologues européens.

Le retard français face au puissant tissu économique que représente le *Mittelstand* allemand s'explique également par une différence culturelle : le *Mittelstand* s'analyserait en un état d'esprit avant de constituer un modèle économique.

Dynamiser les ETI en France

De nombreuses mesures prenant en compte les contraintes spécifiques à ces entreprises sont aujourd'hui envisagées.[2] La forte capacité d'autofinancement reconnue aux ETI (cf. première partie de la présente étude) est un atout pour ces entreprises, mais il convient aussi de les accompagner dans leur croissance. Il pourrait être envisagé de diminuer la taxation à l'impôt sur les sociétés des bénéfices mis en réserve (dispositif appliqué en Allemagne), mais également d'inciter fiscalement les dirigeants à contribuer à l'autofinancement de leurs entreprises familiales (exonération à l'ISF des comptes courants bloqués, et à l'impôt sur le revenu des intérêts versés). L'augmentation des capitaux propres qui en résulterait viendrait mécaniquement améliorer la capacité d'endettement des ETI.

Dans cette même perspective, un rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie[3] suggère la mise en place d'un droit boursier et la création d'une bourse européenne adaptés aux PME et aux ETI. Cette initiative s'assortit de différentes mesures en faveur des valeurs moyennes (assouplissement et adaptation des normes IFRS aux PME et ETI cotées, simplification des prospectus pour les émissions d'actions en bourse et allongement de deux à trois mois des délais de publication des comptes semestriels). Dans cette même dynamique, Christine Lagarde a annoncé le 25 mars 2010 la création de l'Observatoire des PME et ETI cotées, ainsi que d'un fonds mutualisé destiné à financer des analyses financières relatives à ces entreprises. L'OSEO s'engage quant à lui à favoriser les « financements structurés » (titrisation) des ETI et des PME en prenant en garantie une partie des titres émis.

Par ailleurs, la question de la transmission des ETI mais aussi des PME doit être soulevée. La démographie française aurait en effet du conduire les pouvoirs publics à envisager un allégement fiscal de la transmission de ces entreprises. En attendant ces évolutions, notre pratique révèle que lorsqu'elle est envisagée en amont, une organisation éclairée de la transmission peut aujourd'hui permettre de palier à cette difficulté. Rappelons notamment que le Pacte Dutreil permet, sous certaines conditions, de bénéficier d'une exonération de droits de mutation à titre gratuit à hauteur des trois quarts de la valeur des parts ou actions de sociétés transmises. À ce titre, un allègement des conditions de mise en œuvre de ce dispositif répondrait à la problématique française de la transmission des PME et des ETI. Enfin, l'investissement des ETI devrait être favorisé en privilégiant notamment le rôle crucial qu'elles jouent dans l'innovation (extension de la garantie publique d'OSEO à de nouveaux investissements et création d'un fonds de garantie des financements pour la mise en marche des innovations, aménagement du crédit d'impôt recherche par un élargissement des dépenses prises en compte). ■

[2] « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », février 2010, confié par le Premier ministre au sénateur Bruno Retailleau.
« Entretiens Friedland – De la PME à l'entreprise de taille intermédiaire : comment faire émerger les champions de demain ? », décembre 2009, CCIP Paris.

[3] « Mettre en place un environnement financier et réglementaire adapté aux petits et moyens émetteurs cotés en Europe », confié par Christine Lagarde à Fabrice Demarigny.

Annexe 1 : Tableau comparatif de la fiscalité des transmissions à titre gratuit dans les principaux pays européens

Pays	Taux d'imposition	Exonérations et abattements
France	Taux progressif : de 5% à 40% (au-delà de 1 779 K€)	– Exonération des droits pour les transmissions entre époux – Abattement en base de 156 K€ pour les successions en ligne directe
Italie	Entre époux : 4% (au-delà de 1m€) En ligne directe ou collatérale : 6% Autres cas : 8%	– Abattement en base de 1m€ pour les transmissions entre époux ou en ligne directe
Espagne	Taux progressif de 7,65% à 34 % (au-delà de 798 K€)	– Abattement en base de 15 K€ pour les transmissions entre époux ou en ligne directe (certaines communautés autonomes comme Madrid permettant une exonération totale)
Allemagne	Succession entre époux ou en ligne directe : de 7% à 30% (au-delà de 26 m€) Donations en ligne directe : de 15% à 43% (au-delà de 26 m€) Donations à des tiers : de 30% à 50% (au-delà de 26 m€)	– Abattement en base de 500 K€ pour les transmissions entre époux (majoré de 256 K€ en cas de succession) – Abattement de 400 K€ pour les transmissions en ligne directe
Royaume-Uni	Taux fixe sur les successions : 40% Donations : 20% (droits supplémentaires dans certaines hypothèses)	– Abattement en base de 366 K€ – Exonération des droits pour les transmissions entre époux



Q/R : défis et avantages

Dans cette rubrique, sept dirigeants d'entreprises patrimoniales reviennent sur les spécificités que présente leur entreprise par rapport à une homologue non patrimoniale.

Dorrie Eilers, Directeur du Marketing, RP et ventes, Neptunus BV

Neptunus BV a été fondée à Kessel, aux Pays-Bas, en 1937. La deuxième et la troisième génération de la famille sont désormais aux commandes. Neptunus BV loue et vend des structures temporaires pour des événements et des structures semi-permanentes pour le commerce de détail et le stockage. Ces structures sont fabriquées dans l'usine de la société, en Pologne, à l'aide des toutes dernières technologies. Neptunus BV compte des bureaux dans sept pays européens et compte environ 200 salariés. Elle a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 37 millions d'euros (52 millions de dollars US) en 2008 et d'environ 35 millions d'euros (46 millions de dollars US) en 2009.

Pouvez-vous décrire brièvement la structure de votre actionnariat et de votre direction ?
En 2000, mon père, Hans Eilers, a transféré toutes les actions à ses trois enfants. Nous en détenons un tiers chacun. Notre équipe de direction est composée de six membres : un administrateur indépendant, Ad Crompvoets, mon père, moi (marketing, relations publiques et ventes), mon mari, Tom Ambaum (directeur commercial), mon frère Antoine (R & D) et ma sœur Betty (planification et logistique).

Comment évaluez-vous votre entreprise par rapport à une entreprise non patrimoniale en termes de souplesse pour réagir à une crise ?
Les entreprises patrimoniales sont nettement plus souples – nous ne sommes pas ralentis par la hiérarchie. Certaines de nos décisions cruciales sont prises autour de la table chez mes parents. Notre principal concurrent, une ancienne entreprise familiale, a été vendu il y a quelques années. Les acheteurs ont renvoyé 20 membres de la famille, perdant ainsi beaucoup de connaissances spécifiques du marché. Ils ont ainsi investi dans les mauvais produits. Nous en avons profité pour acquérir une partie de leurs activités.

Quels sont à votre avis les trois principaux défis auxquels font face les entreprises patrimoniales ?
1) L'accès aux capitaux pour la croissance
Quand mon frère, ma sœur et moi-même avons repris les actions, nous avons opté pour une banque beaucoup plus petite dont nous connaissions les gérants. Bien sûr, vous devez avoir accès à des capitaux, mais nous n'avons pas souvent besoin d'emprunter, parce que nous avons une trésorerie saine. Nous finançons généralement nous-mêmes le développement de nos produits. C'est lorsque nous ouvrons de nouvelles filiales que nous avons besoin de capitaux extérieurs. En 2008, par exemple, nous avons investi 8,5 millions d'euros (12 millions de dollars US).

2) Recruter, retenir et récompenser les meilleurs talents
Nous abordons généralement les candidats qui nous semblent répondre à nos critères par le biais de notre réseau et de notre département RH. Il nous est arrivé de recruter, une fois, par le biais d'une agence de recrutement de cadres, mais cela n'a pas été une réussite. Nous sommes plus à même de juger qui sera le plus apte. Nous disposons d'un effectif stable ayant une bonne connaissance de l'entreprise ; notre personnel a l'impression que c'est aussi son entreprise.

3) Mettre à jour la structure organisationnelle afin d'assurer le succès futur
La seule chose qui pourrait tout compromettre serait que l'un d'entre nous quitte la société. Si les structures de l'entreprise changent, ce ne sera que sur le papier. Lorsqu'un membre de ma génération sera devenu PDG, à la retraite de mon père, nous conserverons les postes correspondant à nos points forts.

Quel horizon choisissez-vous lorsque vous définissez votre stratégie ? Vos perspectives à long terme sont-elles différentes de celles d'une entreprise non patrimoniale, et si oui, pourquoi ?

En général, notre horizon stratégique est de cinq ans, mais cela ne veut pas dire que nous ne regardions pas au-delà. Dans une entreprise familiale, il n'est jamais trop tôt pour impliquer vos enfants. Ce week-end, par exemple, je les emmène à un tournoi de tennis dont Neptunus a fourni les structures.

Si vous deviez donner un seul conseil aux entreprises patrimoniales, quel serait-il ?
Ne pensez pas que vous vous en sortirez mieux si vous vendez votre entreprise. Cultivez vos points forts en tant que famille, utilisez-les de façon constructive et mettez-les à profit.

Danny Schweiger, directeur général, Character World

Character World passe des accords avec des sociétés qui lui accordent des licences, comme la Twentieth Century Fox, Nickelodeon, Hit Entertainment et Disney. Elle conçoit et fabrique alors des tissus d'ameublement et les vend aux détaillants. Danny Schweiger a fondé l'entreprise avec son père, Tommy Schweiger, en 1999. Il est aujourd'hui directeur général conjointement avec son frère Mark, tandis que son père est consultant. La société est soutenue par un fonds d'investissement privé, RJD Partners, qui en détient 52 %. Le chiffre d'affaires pour 2009 devrait être d'environ 20 millions de livres (32 millions de dollars US) – montant équivalent à celui de 2008.

Comment évaluez-vous une entreprise patrimoniale par rapport à une entreprise non patrimoniale dans une situation de crise ?
Nous sommes beaucoup plus souples. Même si nous sommes maintenant financés par des capitaux privés, nous sommes toujours gérés comme une entreprise patrimoniale. Nous devons rendre des comptes à RJD en ce qui concerne le contrôle, les systèmes et les infrastructures – mais c'est une bonne chose. Toutes les entreprises patrimoniales devraient se lancer des défis de ce genre. L'avantage dans une entreprise patrimoniale, c'est que les membres de la famille peuvent se dire les choses franchement et passer outre la minute d'après. Nous prenons également des décisions très rapidement – parfois 10 secondes, une nuit tout au plus, mais pas plus longtemps.

Quels sont les plus grands défis pour les entreprises patrimoniales aujourd'hui ?
Le fonds de roulement constitue toujours un défi – en particulier dans le contexte actuel. L'assurance-crédit est aussi un problème pour nous. Mais le plus grand enjeu est de veiller à choisir les bonnes options. Il y a tellement de possibilités désormais que nous devons nous assurer que notre choix nous confère le maximum d'avantages. Cet environnement force à la distinction entre les bonnes entreprises et les plus faibles. Et nous le savons, les détaillants et les concédants de licences cherchent toujours à s'associer avec les sociétés les plus fortes.

Qu'avez-vous fait différemment depuis la crise économique ?
Nous sommes devenus encore plus stricts. La crise nous a poussés à analyser tous les aspects de notre activité. Nous avons réorganisé l'ensemble de nos gammes de produits, nous nous sommes remis en question et nous avons retravaillé chaque système et chaque coût.

Quels sont les moteurs du succès et de l'innovation dans une entreprise familiale ?
La fierté. Il existe un lien très fort et une force intérieure. Je ne veux pas décevoir mon frère, et il ne veut pas me décevoir. C'est la même chose pour mon père.

Comment décririez-vous votre approche de la planification de la succession ?
Notre objectif est de créer l'équipe de direction parfaite en vue d'un management « buyout » (MBO). En soi, cela va créer des opportunités, que ce soit pour le MBO, pour un rachat par des capitaux privés ou bien par une société du secteur – nous n'avons pas besoin de décider à ce stade.

Comment décririez-vous votre approche de l'évaluation et de la gestion des risques ?
Tout homme d'affaires est un preneur de risques. Nous avons des critères de base, mais il s'agit en fait de faire des recherches. J'en fais autant que je peux – et j'écoute aussi mon instinct.

Comment réduisez-vous la charge fiscale ?
Nous sommes bien conseillés. Nous payons le prix de ces prestations et nous suivons les conseils qui nous sont donnés. ▸

> « Il existe un lien très fort et une force intérieure. Je ne veux pas décevoir mon frère et il ne veut pas me décevoir. »
> *Danny Schweiger, DG, Character World*



Dr. Wolfgang Kristinus, PDG, Baustoff + Metall

L'année dernière, le distributeur autrichien de cloisons sèches et de finitions intérieures Baustoff + Metall a connu la plus forte expansion de son histoire. La société a mis en place des filiales de ventes et de services dans six nouveaux marchés. Elle est désormais présente dans seize pays. Elle a réalisé un chiffre d'affaire de 318 millions d'euros (450 M USD) en 2009, contre 314 millions d'euros (444 M USD) en 2008. Pour cette entreprise patrimoniale, la crise a ouvert une fenêtre d'opportunité historique qu'elle n'a pas hésité à utiliser.

Comment vous êtes-vous développés dans un marché en baisse ?
En tant qu'entreprise patrimoniale, nous avions d'énormes avantages. Avec le vent de panique qui a soufflé et la pression à la baisse des coûts, certains des meilleurs éléments des entreprises cotées se sont découragés et sont venus travailler pour nous – des équipes entières, connaissant bien leurs marchés. Nous avons vite décidé qu'il y avait une occasion formidable de nous développer sans aucun coût d'acquisition. Les coûts de stockage, des camions et le loyer des bureaux avaient presque baissé de moitié en un an. Nous avons pu saisir cette occasion au lieu d'avoir à négocier avec les actionnaires.

Quel horizon choisissez-vous lorsque vous définissez votre stratégie ? Vos perspectives à long terme sont-elles différentes de celles d'une entreprise non patrimoniale, et si oui, pourquoi ?
Nous ne pouvons pas lire l'avenir mieux qu'une société non patrimoniale, mais nous pouvons nous permettre d'être plus patients. Par exemple, si un marché particulier s'effondre au cours d'une récession, nous pouvons retarder les plans d'embauche. Un concurrent non patrimonial pourrait céder à la panique et sortir totalement du marché ou, à tout le moins, réduire drastiquement les stocks, en optimisant ainsi son fonds de roulement, mais en augmentant le risque d'approvisionnement pour ses clients. Ces derniers se tournent désormais vers nous.

Quel inconvénient voyez-vous à cette vision de long terme ?
Une entreprise qui doit présenter chaque trimestre un scénario de croissance aux analystes est, en un sens, condamnée à réussir. Pour les entreprises patrimoniales, rechercher la croissance serait plus une question de choix personnel.

Quels sont les défis d'aujourd'hui pour les entreprises patrimoniales ?
Il est plus difficile d'accéder aux marchés de capitaux, ce qui limite notre vitesse d'expansion. Beaucoup d'entreprises patrimoniales sont trop centrées autour de leur propriétaire, un travers difficile à corriger lorsque la succession devient imminente. Les propriétaires peuvent également faire l'erreur de faire pression sur les membres de la famille pour contrôler l'entreprise. Ils doivent séparer la famille et la direction et s'assurer que la société est dirigée par les meilleurs dirigeants, et les plus professionnels, non membres de la famille.

Comment recrutez-vous et motivez-vous les dirigeants compétents ?
Nous les formons pendant de nombreuses années dans notre entreprise. La majorité de nos filiales ont une direction locale qui détient jusqu'à 30 % de l'entreprise. Nous leur donnons une liberté totale en matière de prise de décision. Elles bénéficient ainsi directement de leurs propres succès, ce qui serait impossible avec un système de primes d'entreprise ou un programme de stock options.

Comment évaluez-vous et gérez-vous les risques ?
L'un de nos plus gros facteurs de risque est la solvabilité de nos clients. Ce sont des PME qui sont très dépendantes des banques, et quand celles-ci réduisent leurs lignes de crédit, leur problème devient le nôtre. Nous essayons donc de nous couvrir avec l'assurance-crédit et nous restons en contact étroit avec les clients. Nous avons tout un département qui surveille en détail chaque client, en utilisant notamment des processus automatisés pour cesser immédiatement les livraisons au-delà d'un certain seuil de factures impayées. Nous travaillons comme une compagnie d'assurance-crédit ou une banque, même si nous avons sans doute de meilleures informations sur la solvabilité de nos clients que certaines de leurs banques.

Si vous deviez donner un seul conseil aux entreprises patrimoniales, quel serait-il ?
Garder les pieds sur terre, vivre les valeurs que vous attendez des autres et réinvestir vos bénéfices chaque année pour faire grandir la société.

Patrick Jolly, PDG, De Particulier A Particulier

Lorsque Patrick Jolly a fondé le journal d'annonces immobilières *De Particulier à Particulier* avec Catherine Neressis en 1975, il cherchait à bousculer le marché français de l'immobilier en proposant une mise en relation directe entre acheteurs et vendeurs. Avec le temps, le couple a élargi son activité aux locations de vacances et à l'immobilier commercial. Aujourd'hui, De Particulier à Particulier est la plus grande agence immobilière en France. Elle emploie environ 300 personnes et reste 100 % familiale : leur fille dirige l'informatique et leur fils est responsable de la communication.

Quels sont les avantages d'une entreprise patrimoniale ?
La vision de notre entreprise est une vision à long terme qu'aucune personne extérieure ne pourrait lui apporter. Les décisions de la famille orientent l'entreprise ; c'est notre argent qui y est investi et nous prenons les risques. Nous sommes plus efficaces parce que nous ne perdons pas de temps à consulter des actionnaires et à publier des résultats. Nous avons une communication ouverte et honnête avec nos employés et nous encourageons la transparence. Je préfère que les gens me disent quand ils ont fait une erreur, afin que nous puissions régler le problème, plutôt que de couvrir les choses. Sur le plan externe, être une entreprise patrimoniale facilite les négociations avec les fournisseurs. Nous entretenons avec eux des relations de confiance sur la durée. Et les relations avec la clientèle en bénéficient parce qu'elles reposent sur la perception que nous avons un visage humain.

> « Nous sommes efficaces parce que nous ne perdons pas de temps à consulter des actionnaires et à publier des résultats. »
> *Patrick Jolly, DG, De Particulier à Particulier.*

Comment évaluez-vous votre entreprise par rapport à une entreprise non patrimoniale dans une situation de crise ?
Notre seul véritable objectif est de survivre. Comme nous n'avons pas d'actionnaires, personne ne peut nous reprocher de ne pas avoir anticipé la crise. Plutôt que de fixer des objectifs, cette année, j'ai tout simplement demandé à notre équipe commerciale de faire de son mieux.

Avez-vous des préoccupations au sujet de la planification de votre succession ?
Je ressens un sens aigu du devoir dans ce domaine et l'avenir de la société me préoccupe. Si je n'ai pas de réel souci quant à la succession de la deuxième génération, je m'interroge sur la troisième – je ne veux ni voir ni imaginer la fin de mon entreprise.

Comment faites-vous pour attirer des dirigeants compétents, les retenir et les motiver ?
Nous sommes ouverts à ce que des personnes extérieures détiennent des postes de direction. Notre directeur général, par exemple, a excellé à son poste pendant quinze ans. Il est chargé des aspects techniques de l'entreprise qui ne sont pas mon fort. Nos cadres (et les employés) reçoivent des primes annuelles plutôt que des actions. Nous favorisons l'innovation en permettant à notre personnel de mettre ses idées en pratique et d'assumer la responsabilité de ses actions. Les résultats financiers ne sont pas l'objectif premier de De Particulier à Particulier et nous défendons plutôt la liberté d'expérimenter et de faire des erreurs. Si un nouveau projet échoue, les employés savent qu'il n'y aura simplement pas de bonus cette année.

Comment définissez-vous votre stratégie d'entreprise ?
Ma femme et moi prenons les décisions-clés, sur la base de nos compétences respectives. Il nous arrive de ne pas être d'accord mais nous avons l'habitude de faire des compromis. Nous travaillons ensemble depuis si longtemps que notre processus de décision est devenu très intuitif. La planification à long terme demeure la pierre angulaire de notre société.

Elizabeth Ducottet, PDG de THUASNE

La société THUASNE a été fondée à Saint-Étienne, en France, en 1847, en tant que producteur spécialiste des tissus élastiques. L'entreprise a grandi pour devenir le leader européen des tissus médicaux et sportifs. Elle reste 100 % familiale et est dirigée par Elizabeth Ducottet, un membre de la famille de la cinquième génération. Ses propres enfants sont également impliqués dans l'entreprise, mais pas encore au niveau du conseil d'administration. L'entreprise emploie 1 200 personnes et opère à l'échelle mondiale, avec plusieurs filiales en Europe et des distributeurs dans le monde entier.

Comment évalueriez-vous votre entreprise par rapport à une entreprise non patrimoniale dans une situation de crise ?
Nous jouissons d'un degré de liberté beaucoup plus élevé. Nous n'avons pas cessé d'investir malgré la crise internationale parce que notre marché demeure dynamique. L'année prochaine, nous pensons que nous allons vendre davantage encore que cette année. Poursuivre notre politique d'investissement n'aurait pas été possible si nous avions dû tenir compte d'actionnaires et d'investisseurs financiers.

Comment définissez-vous votre stratégie d'entreprise ?
Le processus de décision tend à être descendant – la plupart des décisions stratégiques sont prises par les vice-présidents et moi-même ou par le conseil d'administration. Nos directeurs tiennent des réunions spéciales deux fois par an et les employés reçoivent un rapport interne sur la stratégie de l'entreprise quatre fois par an. Nous faisons en sorte que la communication emprunte les circuits les plus courts possibles, pour que l'information circule rapidement dans toute l'entreprise. ▸



Comment faites-vous pour attirer des dirigeants compétents, les retenir et les motiver ?
Nous ne cherchons pas particulièrement à attirer des « jeunes talents » venant des Grandes Écoles. Nous sommes plus intéressés par des gens qui peuvent prouver leur valeur sur le terrain. Ceux qui travaillent bien peuvent prétendre à une promotion rapide et nous offrons un salaire de base, plus une participation aux bénéfices, à tous les employés. Nous sommes heureux de nommer à des postes stratégiques des personnes qui ne sont pas membres de la famille, comme c'est le cas pour nos deux vice-présidents, qui ont des stock options. Le personnel est fidèle, les carrières sont longues et le taux de rotation du personnel est faible, ce qui est globalement un avantage – bien que l'absence de rotation naturelle puisse présenter des inconvénients au cours d'une récession.

Êtes-vous préoccupé par la planification de votre succession ?
Nous travaillons quotidiennement sur la succession et je vois cela comme un problème à plusieurs niveaux. Premièrement, il y a la transmission du capital – qui est une question d'ingénierie financière. Deuxièmement, il y a la transmission de la gouvernance, qui relève de l'exercice de l'autorité. J'ai mis en place un comité chargé de faciliter et de légitimer cette transition – contrairement à mes deux enfants, je ne participe pas à ces réunions. Et enfin il y a la transmission des valeurs, veiller à ce que notre culture d'entreprise soit forte – aujourd'hui et dans le futur.

Peter Wanner, éditeur et propriétaire, AZ Medien

AZ Medien est un conglomérat de médias basé à Aarau, en Suisse. Peter Wanner détient 80% de la société qu'il a hérités de son père, les 20% restant étant répartis entre des investisseurs individuels. Le ralentissement économique a frappé toutes les activités de l'entreprise : journaux, magazines, stations de radio et chaînes de télévision. Il est intervenu alors que le secteur subissait déjà une crise des médias. Résultat : baisse du chiffre d'affaires de 280 millions de CHF (269 millions de dollars US) en 2008 à 250 millions de CHF (240 millions de dollars US) en 2009, principalement en raison d'une baisse prononcée des recettes publicitaires. La société s'attend à redevenir bénéficiaire en 2010.

> « Beaucoup de nos employés sont ici depuis quinze ou vingt ans. Ils sentent qu'ils font partie de la famille et que leurs opinions sont prises au sérieux. Ils sentent qu'ils contribuent réellement à l'entreprise. »
> *Dr. Tej Lalvani, vice-président, Vitabiotics*

Comment évaluez-vous votre entreprise patrimoniale par rapport à une autre entreprise dans une situation de crise ?
Dans le secteur des médias, ces deux types de sociétés ont été gravement touchés. Aussi avons-nous, tous, dû procéder à des coupes et des restrictions importantes. Cela dit, l'une de nos grandes erreurs a été de rester trop optimistes au début de la crise, et ce jusqu'à la fin de l'année 2008, alors que d'autres sociétés préparaient déjà leurs budgets avec davantage de prudence. Peut-être ai-je été trop confiant en tant que propriétaire. Un gestionnaire professionnel concentré sur l'atteinte de ses objectifs aurait pu déchiffrer les signes annonciateurs plus clairement. Mon optimisme a coûté à la société un retard de trois à cinq mois.

Qu'avez-vous fait différemment depuis la crise économique ?
Nous avons changé notre structure de direction. Je viens de quitter mon poste de PDG et, pour la première fois, une personne qui n'est pas membre de la famille a pris le relais. C'est en partie dû à mon âge – j'aurai 66 ans cette année – mais la crise a aussi clairement montré que nous avions besoin de changement. Cette nomination est conçue comme une transition jusqu'à ce qu'un de mes enfants prenne le relais. Notre ratio d'endettement a augmenté, nous avons dû annuler une partie de nos investissements, nous avons fait des coupes importantes dans les coûts et nous avons dû licencier. Mais nous avons une bonne trésorerie et tous nos prêts sont soutenus par des garanties. Nous n'avons aucun problème avec les banques.

Quel est votre horizon de planification – en tant qu'entreprise patrimoniale pouvez-vous regarder à plus long terme ?
En fait, nous avions une réflexion sur le long terme lorsque la crise a commencé. Nous venions de terminer plusieurs investissements importants, dont un media center de 20 millions de CHF (19,1 millions d'USD) et l'acquisition de plusieurs entreprises, et ceux-ci nous sont préjudiciables maintenant. Cela a-t-il quelque chose à voir avec le fait d'être une entreprise patrimoniale ? Peut-être avons-nous trop bien réussi pendant trop longtemps et nous nous sommes laissés emporter. En tant qu'entreprise patrimoniale, on pense généralement à plus long terme, sans céder à l'inquiétude. Cela peut présenter parfois de réels inconvénients. Ces sociétés font des compromis, sont gérées avec un état d'esprit plus social et ne sont pas aussi concentrées sur le bénéfice final.

Quels sont les défis d'aujourd'hui pour les entreprises patrimoniales ?
Notre « talon d'Achille » est la succession. Avez-vous quelqu'un pour reprendre l'entreprise après vous et, si oui, pouvez-vous gérer ce processus sans heurts ? J'espère toujours que l'un de mes quatre enfants reprendra l'affaire plus tard. La collecte de capitaux est un autre enjeu majeur. Si vous souhaitez vous développer rapidement, une société cotée va avoir beaucoup plus d'options. Mais pour une entreprise de médias comme nous, le grand problème est de savoir si nous allons passer à l'ère de l'Internet et continuer de prospérer – mais c'est la même chose pour tout le monde, entreprise patrimoniale ou non.

Si vous deviez donner un seul conseil aux entreprises patrimoniales, quel serait-il ?
C'est formidable si vos enfants prennent la relève – je suis la quatrième génération de dirigeants de cette entreprise – mais si les enfants ne sont pas disposés à la diriger – ou capables de le faire – il faut avoir le courage de vendre. Je n'ai jamais pensé que c'était très excitant de posséder une entreprise sans la diriger. Vous pourriez tout aussi bien vendre et investir sur les marchés.

Dr. Tej Lalvani, vice-président, Vitabiotics

Vitabiotics a été fondée par le père de Tej Lalvani, le Dr Kartar Lalvani, en 1971 et est maintenant dirigée par les première et deuxième générations. Le Dr Lalvanien en est le président et Tej le vice-président, responsable des activités internationales. L'entreprise fabrique ses propres formules de compléments alimentaires pour différents types de soins. Ce groupe international réalise un chiffre d'affaires de 420 millions de dollars US.

En tant qu'entreprise patrimoniale, comment vous situez-vous dans une situation de crise ?
Nous sommes plus agiles. Mais, surtout, en tant qu'entreprise patrimoniale, nous avons toujours été plus conscients de la nécessité de surveiller les coûts et de gérer les flux de trésorerie. Nous avons toujours eu une culture de la gestion prudente. Quand il s'agit de l'argent de votre famille, vous êtes plus attentif à la manière de le dépenser.

Quels sont les plus grands défis pour les entreprises patrimoniales aujourd'hui ?
Gérer la croissance. Lorsque votre entreprise atteint une certaine taille, vous devez introduire de nouveaux systèmes et de nouvelles méthodes professionnelles, nommer des administrateurs indépendants, etc. Trouver le bon équilibre est difficile. La planification de la succession est un autre grand défi : cela dépend de la relation, mais passer de la première à la deuxième génération n'est jamais facile. Il est important de gérer les attentes, de mettre de côté les émotions et de parler à un niveau professionnel. Et il est toujours utile d'avoir des conseils extérieurs, pour savoir quelles sont les bonnes pratiques dans l'intérêt de l'entreprise.

Quels sont les moteurs du succès et de l'innovation pour une entreprise patrimoniale ?
Notre passion, qui influence jusqu'au développement des produits, la qualité et l'éthique professionnelle. Nous sommes attentifs à nos produits et sommes fiers de ce que nous vendons. Nos réputations en tant qu'entreprise et en tant que famille sont intimement liées.

Comment faites-vous pour attirer des dirigeants compétents, extérieurs à la famille, les retenir et les motiver ?
Nous avons récemment remporté une distinction attribuée par JP Morgan : quand nos employés ont été interrogés, ils ont cité un fort sentiment d'appartenance. Beaucoup sont ici depuis quinze ou vingt ans. Ils sentent qu'ils font partie de la famille et que leurs opinions sont prises au sérieux. Ils sentent qu'ils contribuent réellement à l'entreprise. Quant à attirer les talents, cela ne nous inquiète pas. Nous avons une marque forte au Royaume-Uni. Notre réputation est excellente, notamment en matière de qualité et d'innovation. Certes, attirer les talents peut être plus difficile pour une entreprise patrimoniale que pour une multinationale, mais plus l'entreprise est grande, plus cela devient aisé.

Quelle a été votre principale action dans le sillage de la crise ?
Nous sommes devenus beaucoup plus agressifs. Historiquement, nous avons toujours été satisfaits de notre croissance interne de 25 à 30 % par an. Nous n'avons jamais eu besoin de financement externe, jamais eu recours à des emprunts ou effets de levier pour nos activités et nous avons toujours eu des liquidités en banque. Nous cherchons maintenant à nous développer. Nous lançons de nombreux produits. Nous profitons de la baisse des tarifs des médias et investissons dans la publicité et le marketing. Nous consolidons notre part de marché tandis que nos concurrents, qui s'étaient endettés lors du boom, se retirent.

Si vous deviez donner un seul conseil aux entreprises patrimoniales, quel serait-il ?
Veiller à ce que tout le monde partage la même passion et la même vision. Contrôler les coûts, maintenir une trésorerie saine et savoir quand il faut dépenser son argent. ■

Contacts Ernst & Young

Jean-François Royer
Associé EY Conseil
jean-francois.royer@fr.ey.com
+33 1 46 93 77 20

Emmanuelle Raveau
Directeur de la Communication
emmanuelle.raveau@fr.ey.com
+33 1 46 93 83 68

Remerciements

Cette étude a été réalisée par Ernst & Young sous la direction de Jean-François Royer, avec la participation de Caroline Colongo et Alexandre Ponthier (Ernst & Young Advisory) et de Sophie Meynier et Emmanuelle Raveau (Direction de la Communication). Nous tenons à remercier notre partenaire de recherche, l'ESCP Europe Business School, pour sa contribution à la réalisation de cette étude et, plus particulièrement, le Professeur Bernardo Bertoldi, Roberta Delmastro et Chiara Pogliano. Nous remercions également le syndicat ASMEP/ETI pour son implication et son soutien. Et enfin, nous remercions plus particulièrement les entrepreneurs qui ont eu l'amabilité de nous consacrer du temps afin de partager leur expérience : leurs précieux témoignages illustrent et font vivre cette étude.


Philippe d'Ornano
Directeur Général,
Sisley, France


Dr. Wolfgang Kristinus
Président Directeur
Général, Baustoff +
Metall, Autriche


Danny Schweiger
Directeur Général,
Character World,
Royaume-Uni


Andrea Illy
Président Directeur
Général, Illycaffè, Italie


Dr. Tej Lalvani
Vice-Président,
Vitabiotics, Royaume-Uni


Patrick Jolly, Président
Directeur Général,
De Particulier
A Particulier, France


Dorrie Eilers
Directeur Marketing,
RP et Ventes,
Neptunus BV, Pays-Bas


Peter Wanner,
Éditeur et Propriétaire,
AZ Medien, Suisse


Elisabeth Ducottet
Président Directeur
Général,
THUASNE, France

Académie des Entrepreneurs

La 14e édition
de l'Académie des Entrepreneurs
se tiendra du 11 au 14 novembre 2010
à Dubrovnik

Quatre jours de partage d'expériences, de débats et d'échanges sur les grands thèmes de la vie d'Entrepreneur entre les dirigeants des plus belles entreprises françaises et en présence de personnalités d'exception : économistes, philosophes, hommes politiques, écrivains, sportifs... pour débattre et éclairer notre époque.

Les grands témoins pour cette Académie 2010 seront :
Roland Cayrol • Daniel Cohen • Boris Cyrulnik • Erik Orsenna
et de nombreux autres intervenants !

Partager plus, réussir mieux !

- Le pouvoir, ça se partage ?
- Partager l'information : oui, mais jusqu'où ?
- Partager les bénéfices : y en aura-t-il pour tout le monde ?
- Partager la stratégie, tous responsabilisés... tous responsables ?

Retrouvez toutes les informations sur www.ey.com/fr/eoy ou www.lentreprise.com

Pour vous inscrire : Marguerite Coiraton - 01 46 93 52 81

L'Entreprise

ERNST & YOUNG

En partenariat avec :
LA COMPAGNIE FINANCIÈRE EDMOND DE ROTHSCHILD BANQUE et SAP

Avec le soutien media de :
Les Echos