

Les sociétés familiales poussées à regarder à l'extérieur

Publié par WANSQUARE le 10 mars 2021

La gouvernance et la gestion des sociétés familiales, cotées ou non, suscitent régulièrement des débats : opaques, trop concentrées, parfois sous-qualifiées... À l'inverse, il peut être reproché aux dirigeants salariés, par défaut d'attachement viscéral, un manque d'alignement d'intérêt avec les actionnaires, une vision à court terme, ainsi qu'une déconnexion avec la base des salariés et des communautés locales. Mais qu'en est-il des performances économiques de ces entreprises, alors que l'on considère qu'une gouvernance défailante pénalise *in fine* leur croissance ?

Bien entendu, les questions de personnes jouent, mais une étude réalisée par le cabinet de conseil PwC, l'Insead et AvS Advisors (conseils en matière de gouvernance et de gestion d'entreprise) et publiée mardi s'est penchée sur les différences que pouvait faire la présence de responsables extérieurs aux manettes d'une société familiale. Elle est partie d'un constat fait à partir d'une analyse chiffrée effectuée par PwC auprès des 100 plus grandes sociétés familiales mondiales non cotées, dont il ressort que les entreprises gérées par des cadres externes ont enregistré, entre 2015 et 2019, une croissance assez nettement supérieure : leur chiffre d'affaires a en moyenne progressé de 7% par an au cours de cette période, contre 4,9% pour celles qui sont dirigées par des membres de la famille. Soit un écart de 43%.

Pour tenter d'expliquer le phénomène, les trois promoteurs de l'étude ont approché 50 entreprises européennes cotées et non cotées pour connaître les raisons pour lesquelles elles ont eu recours à des responsables extérieurs. L'étude a été effectuée entre septembre 2019 et juin 2020, ce qui signifie que la période de pandémie a été prise en compte. "*Dans le contexte actuel marqué par les perturbations, les incertitudes et la transformation des activités, une telle présence pouvait en effet être à l'origine de différences considérables*", rappellent les auteurs de l'étude.

Le choix d'un recours extérieur présente des avantages et des inconvénients. "[...] *Les entreprises familiales dont le successeur est imprégné des façons de travailler et de la mentalité de la famille, ont souvent du mal à s'adapter au changement. Nous traversons aujourd'hui l'une des périodes d'incertitude et de transformation les plus importantes de l'histoire moderne. Dans ce contexte, faire preuve d'agilité tant au niveau mental que pragmatique est bien plus pertinent que de poursuivre une stratégie de gouvernance statique. Cela étant dit, la nomination de personnes externes présente également des risques considérables. Le principal risque réside dans le fait que ces personnes ne saisissent ou ne comprennent pas forcément les valeurs de l'entreprise*", confirme Peter Englisch, responsable du pôle entreprises familiales, entrepreneuriat et sociétés non cotées pour PwC Allemagne.

Mais une difficulté inhérente à cette catégorie de sociétés pousse en faveur d'une aide externe : la succession, défi le plus important auquel elles sont confrontées puisqu'une faible proportion d'entre elles survit à la transmission entre la première et la deuxième génération et une part encore plus faible survit à la suivante. "*Ce n'est pas un événement ponctuel de passage de bâton, mais un processus à plusieurs étapes étalé dans le temps et influencé par de nombreux facteurs*", comme la volonté et la capacité de la génération suivante à reprendre le flambeau, avertissent les auteurs de l'étude. Or, les témoignages et les études universitaires montrent que les chefs de famille peinent de plus en plus à trouver un héritier à la fois volontaire et légitime : seulement 20% des étudiants venant de familles entrepreneuriales se disent en principe prêts à assurer la succession, rappelle l'étude. C'est dans ce contexte que "*les entreprises familiales font un recours croissant à un dirigeant extérieur pour assurer la succession, dont le succès dépendra essentiellement de sa capacité à acquérir les connaissances de son prédécesseur, ainsi que son engagement vis-à-vis de l'entreprise*", soulignent ses auteurs.

Ce choix forcé n'est toutefois pas uniquement un choix par défaut. "*L'idéal est de conserver le meilleur de l'esprit d'entreprise familiale tout en embrassant la bonne gouvernance*", explique ainsi le patron d'une société internationale de cosmétique d'origine italienne. L'étude précise sur ce point que beaucoup de dirigeants de sociétés familiales cotées considèrent qu'un schéma mixte (à la fois familial et coté) représente "*le meilleur des deux mondes*". "*Une cotation peut apporter davantage de professionnalisme, une discipline managériale, une attention accordée aux résultats, une transparence et une meilleure gouvernance. Ces atouts peuvent toujours être associés aux vertus de l'entreprise familiale que sont la vision à long terme, une gestion financière prudente et des valeurs puissantes*", explique l'étude.