

LES FONDATEURS



ETUDE



LE 1^{ER} OBSERVATOIRE DES ENTREPRISES FAMILIALES EN PAYS DE LA LOIRE

Inédit sur la région des Pays de la Loire, ce 1^{er} observatoire a été réalisé du 24 février au 29 mars auprès de 171 dirigeants d'entreprise familiale interrogés par internet et par téléphone. Les résultats ont été présentés lors de la soirée annuelle de la Chaire le 12 mai dernier au château de Goulaine.

Un moral en demi-teinte mais des indicateurs de santé plutôt solides

Sur une échelle de 1 à 10, les chefs d'entreprise attribuent une note moyenne de 6,8/10 à leur moral par rapport à leur entreprise. Dans le détail, nous observons un meilleur moral des chefs d'entreprise du secteur des services et de grande taille alors que les chefs d'entreprises du secteur de la construction/BTP et de petite taille ont un moral en berne.

Les entreprises familiales résistent plutôt bien à la mauvaise conjoncture économique française, puisque les 2/3 d'entre elles font état d'une progression de leur chiffre d'affaires dont 46% de plus de 2% en 2015.

Un résultat à relativiser car certaines entreprises familiales ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires l'année dernière (33%).

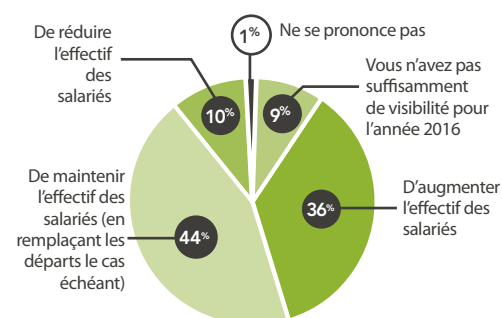
Concernant les principaux indicateurs de santé de l'entreprise, une large majorité de chefs d'entreprise mettent en avant la situation plutôt positive: le carnet de commandes (41% déclarent qu'il s'est amélioré et 39% qu'il est comparable à l'an dernier), le niveau de trésorerie (39% en hausse et 34% stable) et le niveau des recettes (36% en hausse et 36% stable).

L'emploi dans l'entreprise familiale : stabilité des effectifs et fidélité des salariés

En 2015, les entreprises familiales ont maintenu l'effectif de leurs

salariés (46%) ou l'ont augmenté (39%). Seules 15% ont réduit leurs effectifs. En 2016, les chefs d'entreprise s'attendent à ce que ces tendances se confirment.

Pour l'année 2016, prévoyez-vous... ?



Les salariés des entreprises familiales sont attachés à leur entreprise, 85% des chefs d'entreprise déclarent qu'ils

ne rencontrent pas de difficultés pour pour fidéliser leurs salariés. Au niveau du recrutement, la principale difficulté de ces entreprises est la recherche de compétences spécifiques: c'est une difficulté à laquelle sont confrontés 63% des chefs d'entreprises familiales interrogés, et pour 37% d'entre eux il s'agit de la principale difficulté. Vient ensuite le manque d'attractivité du secteur (30% de citations au total) ou le manque d'attractivité des salaires (29%). Les autres problèmes identifiés sont le risque financier lié à un mauvais recrutement (25%), la localisation de l'entreprise (18%), ne pas parvenir à trouver les bons canaux de recrutement (14%) ou encore le fait de ne pas pouvoir proposer des contrats pérennes.

Une stratégie de financement à faible risque, une activité peu développée à l'international mais tournée vers l'innovation

6 chefs d'entreprises sur 10 (61%) déclarent financer leur investissement par l'emprunt et ces investissements sont considérés comme «sans risque majeur» pour 48% d'entre eux, et «plutôt sans risque» pour 35% d'entre eux. Seulement 13% des chefs d'entreprises familiales jugent le risque adossé à leurs investissements plutôt élevé – 16% pour les chefs d'entreprises familiales investissant majoritairement grâce à l'emprunt.

Plus de la moitié des entreprises familiales ne réalise aucune partie de son activité à l'étranger (55%) alors qu'un peu moins d'un tiers réalise moins de 15% de son chiffre d'affaires à l'international (31%). La prépondérance des activités réalisées quasi-exclusivement sur le sol français, ou peu tournées vers l'international s'accompagne d'une vision partagée par plus des deux tiers des chefs d'entreprise selon laquelle le développement de l'activité à l'international n'est pas prioritaire pour leur entreprise (69% pensent que cela est «plutôt

pas» prioritaire). Le développement à l'international n'est pas une priorité des dirigeants.

L'année passée, les trois quarts des entreprises familiales indiquent avoir mis en place des dispositifs ou processus en vue de favoriser l'innovation (74% dont 40% qui déclarent s'être beaucoup investi sur le sujet), un résultat supérieur à celui observé auprès des entreprises non-familiales.

Parallèlement, les entreprises familiales consacrent entre 1 et 5% de leur chiffre d'affaires à la R&D et plus largement à l'innovation. Plus d'un tiers des chefs d'entreprises familiales (38%) estiment que le numérique crée plus d'emplois et de métiers qu'il n'en fait disparaître.

Une transmission d'entreprise familiale qui passe avant tout par un membre de la famille ou une personne du métier.

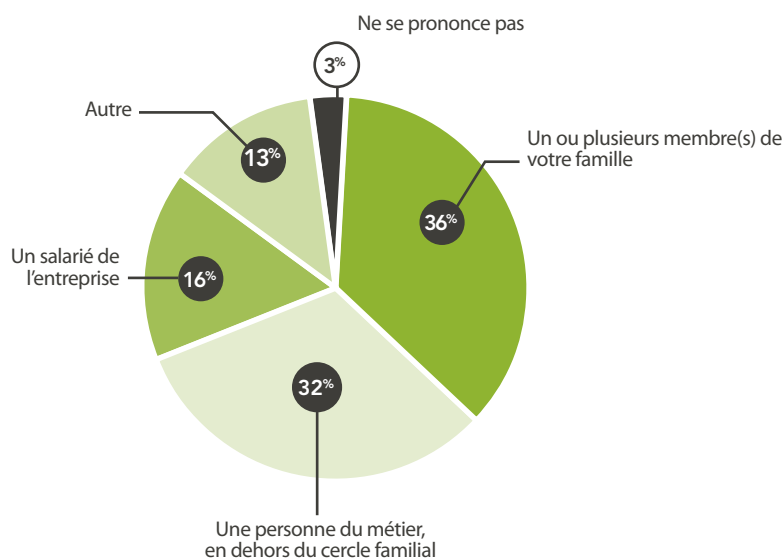
Si les dirigeants venaient à céder leur entreprise, les repreneurs envisagés seraient majoritairement un ou des membre(s) de leur famille (36%), notamment les entreprises les plus anciennes, créées avant 1975 (60%) et les

entreprises de 200 salariés et plus (60%), ou une personne du métier qui n'est pas un membre de la famille (32%), notamment dans le cas des entreprises les plus récentes, créées après 1999 (50%). **Si l'entreprise reste dans la famille, la transmission se ferait, pour plus de la moitié des chefs d'entreprises familiales, via la démarche de LBO familial (54%).**

Les chefs d'entreprise mettent en avant la transmission du savoir-faire pour préparer leur successeur au métier de dirigeant. En effet, quel que soit le successeur envisagé pour prendre la suite de la direction de leur entreprise, plus de la moitié des chefs d'entreprise prévoient d'accompagner eux-mêmes leur successeur (54%). Plus d'un quart des chefs d'entreprise (28%) envisagent de le former au sein-même de leur entreprise. Enfin, la formation en Ecole de commerce et l'accompagnement par un mentor sont cités par, respectivement, 16% et 15% des chefs d'entreprise, notamment par les dirigeants d'entreprises de 200 salariés et plus (27% d'entre eux prévoient une formation en Ecole de commerce et 23% envisagent du coaching).

Quel repreneur privilégiez-vous si vous envisagiez de céder ou transmettre votre entreprise ?

(Aux chefs d'entreprise familiale, 171 répondants)





ETRE JEUNE ET INTRAPRENEUR

Bien que l'entrepreneuriat soit fortement plébiscité chez les jeunes (55%¹ des jeunes de 18 à 35 ans souhaitent entreprendre), selon quelles modalités les jeunes souhaitent-ils entreprendre ? Et surtout avec qui ?

1 Sondage réalisé en amont du 23ème salon des entrepreneurs à Paris en février 2016

Partons ici d'une idée reçue, largement répandue chez les jeunes. Pour être entrepreneur, il faut créer sa propre boîte : être le créateur ou le co-créateur sinon rien !

La reprise de l'entreprise familiale enlèverait-elle alors tout mérite au futur dirigeant familial ? L'entrepreneur-successeur serait-il un paradoxe, voire même un oxymore dans le monde de l'entrepreneuriat ?

C'est en tout cas l'image à laquelle les successeurs des entreprises familiales se confrontent au quotidien et qui questionne leur légitimité de dirigeant et d'entrepreneur. Pourtant, de nombreuses reprises d'entreprises familiales sont vécues comme de véritables tremplins entrepreneuriaux conduisant à des changements concrets au niveau du business model et du management, comme à l'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités.

Oui, mais voilà : être à l'origine d'une initiative entrepreneuriale ex-nihilo semble beaucoup plus valorisant dans l'inconscient collectif que le statut du successeur et contribue significativement à lever les doutes sur la légitimité du futur dirigeant.

Pourquoi donc préférer la création d'entreprise plutôt que la reprise de l'entreprise familiale ?

Famille et entreprise, un équilibre à trouver pour les jeunes¹

Des éléments de réponse se trouvent certainement dans les difficultés évoquées par les jeunes pour

entreprendre en famille. Ces derniers soulèvent 5 problèmes majeurs :

- Ils considèrent que les conflits familiaux risquent d'influencer la vie de l'entreprise et que les problèmes de travail risquent d'affecter les relations au sein de la famille,
- Ils pensent qu'il est difficile de dissocier vie professionnelle et vie personnelle en raison du mélange des relations familiales et professionnelles,
- Ils estiment qu'il est difficile de dire à un membre de sa famille que sa performance en entreprise n'est pas adéquate,
- Ils notent qu'il y a un risque financier pour la famille qui peut perdre ses investissements et son travail en même temps,
- Ils observent qu'il est difficile d'évaluer des compétences et de rémunérer correctement des membres de sa famille.

Force est de constater que la rencontre des sphères professionnelle et familiale est une véritable source d'interrogation. La conciliation du temps personnel et du temps professionnel est un élément majeur qui influe sur la décision d'entreprendre en famille chez les jeunes. Etablir des règles précises, et déterminer les moments consacrés à l'entreprise et les moments consacrés à la vie de famille semblent être des prérequis pour assurer une stabilité mais également pour se prémunir contre des tensions éventuelles.

Pour autant, dans ce contexte, il reste humainement impossible de dissocier parfaitement travail et vie familiale.

Prendre du recul et être entouré

Le recours à une personne extérieure, pour aider à la prise de décision stratégique pour l'entreprise ou le recours à un médiateur permettant de résoudre des divergences de points de vue et ainsi éviter qu'ils ne « contaminent » l'environnement personnel, apparaissent comme des solutions faciles à mettre en œuvre et favorisant la prise de recul face à une situation « tendue ». Savoir s'entourer d'un réseau professionnel dense représente par ailleurs un véritable atout pour l'entrepreneur familial, à la fois dans la gestion quotidienne de l'entreprise, mais également dans une perspective de limiter les risques pour l'entreprise et la famille.

Enfin, la **transparence** en matière de prise de décision, de rémunération, ou encore de promotion interne est également un facteur important pour garantir l'équité et l'intégration d'un membre de la famille dans l'entreprise.

Espérons que ces propositions pourront aider les jeunes à lever les barrières de l'entrepreneuriat familial et qu'ils mettront à profit leur créativité leur sens de l'initiative et de la responsabilité, leur persévérance et leur autonomie au service des entreprises de leurs familles, vivier économique de nos territoires. Et ainsi devenir des véritables intrapreneurs de la pérennité des entreprises familiales.

**Miruna Radu Lefebvre
Noémie Laguste**

1 Difficultés et propositions issues du Livre blanc « Les jeunes et l'entrepreneuriat familial », Miruna Radu Lefebvre et Vincent Lefebvre, Audencia Business School.



AGENDA

7 juillet 2016 : Université Jules Verne 2016

Audencia devient co-organisateur de l'Université Jules Verne. La Chaire organise et participe à l'atelier : « PME et ETI patrimoniale et familiale, qui est vraiment le patron ? »

Inscrivez-vous dès maintenant sur :
www.ujv44.fr

30 septembre 2016 : Déjeuner débat avec le medef Anjou

Paul-Henri Dubreuil, Président du directoire du Groupe Dubreuil, partenaire de la Chaire, intervient dans le cadre d'un déjeuner débat organisé par le Medef Anjou pour présenter la chaire aux adhérents.

14 octobre 2016 : Lancement du Parcours « Futur dirigeant d'entreprise familiale »

Lancement de la 3ème promotion du parcours de formation continue à Audencia Executive Center.
Renseignements auprès de Gaëlle Duchêne
gduchene@audencia.com

ETUDE

APPEL À VOLONTAIRES ! ETUDE SUR LE RÔLE DES CONJOINTS D'ENTREPRENEURS



Nous recherchons des volontaires pour participer à une étude qualitative (entretien individuel) dont l'objectif est de mieux connaître et valoriser le rôle des conjoints d'entrepreneurs. Quelle est la contribution du conjoint au sein de la famille et de l'entreprise familiale ? Comment contribue-t-il/elle au développement de l'entreprise et à la transmission de l'esprit d'entreprendre aux nouvelles générations ?

Pour participer à cette étude et réaliser un entretien individuel, contacter Noémie Lagueste
nlagueste@audencia.com

DIFFUSION

LA CHAIRE DÉVOILE SON NOUVEAU SUPPORT DE PRÉSENTATION

Toujours dans l'objectif de diffuser plus largement nos travaux et résultats d'études, découvrez ce format court et synthétique pour en savoir plus sur les entreprises familiales ! Informez-vous en un clin d'œil des dernières données disponibles sur les entreprises familiales...

Retrouvez le 1^{er} numéro :

Le Saviez-vous #1 ? 70 % des Français préféreraient travailler dans une entreprise familiale

Le Saviez-vous?
...70% des Français préféreraient travailler dans une entreprise familiale...

par la Chaire Entrepreneuriat Familial & Sociétal

RnB Audencia BUSINESS SCHOOL

Contactez et suivez l'équipe de la chaire :

Noémie Lagueste, chargée d'études // nlagueste@audencia.com // @NLaudencia // #Audencia_EFS
Miruna Radu Lefebvre, titulaire de la Chaire // mradu@audencia.com // @RaduLefebvre // www.entrepreneuriat-familial.audencia.com // www.rnb.audencia.com