

Défis et problèmes des entreprises familiales luxembourgeoises*



Stratégie de développement, gestion des coûts et succession

Sommaire

Résumé	4
1. Introduction	6
2. Méthodologie et typologie des entreprises contactées	8
3. Les principaux défis et obstacles rencontrés par les entreprises familiales luxembourgeoises	9
4. La succession/la transmission : la faiblesse des entreprises familiales luxembourgeoises	11
5. Principales sources de conflits : la gestion des priorités entre les membres actifs et non-actifs de la famille actionnaire	15
6. La politique de gestion des risques	17
7. Autres considérations pour les entreprises familiales luxembourgeoises	18
8. Conclusion	19
Contacts	21

Résumé

Les entreprises familiales représentent un poids significatif dans l'économie luxembourgeoise. Globalement, on estime qu'il y a environ 20.000 entreprises familiales au Grand-Duché¹ et qu'elles emploient au moins 120.000 personnes.

PricewaterhouseCoopers Luxembourg a lancé cette première étude afin de comprendre leurs particularités et leurs problématiques pour mieux répondre à leurs besoins et leurs attentes.

Les principaux défis et obstacles rencontrés par les entreprises familiales luxembourgeoises

• Gestion du financement

Les entreprises familiales luxembourgeoises contactées ont identifié les points suivants :

- | | |
|--|------|
| • Gestion des coûts | 82 % |
| • Amélioration du cash-flow ² | 32 % |
| • Financement de l'activité | 18 % |
| • Gestion de la fiscalité | 15 % |

• Gestion de la croissance

Les entreprises familiales interrogées ont évoqué les éléments suivants :

- | | |
|--|------|
| • Stratégie de développement de l'activité | 76 % |
| • Recrutement et motivation des salariés | 53 % |
| • Gestion successorale | 23 % |

• Amélioration des performances

Les firmes luxembourgeoises sélectionnées pour l'étude ont identifié les priorités suivantes :

- | | |
|---|------|
| • Amélioration de la qualité de l'information managériale | 62 % |
| • Restructuration de l'activité | 26 % |
| • Sous-traitance des activités secondaires | 9 % |

• Barrières à l'expansion des entreprises familiales grand-ducales

A court terme :

- | | |
|-------------------------------------|------|
| • Forte concurrence | 50 % |
| • Pénurie de main d'œuvre qualifiée | 50 % |
| • Procédures administratives | 35 % |
| • Coût de la main d'œuvre | 32 % |

A long terme :

- | | |
|--|------|
| • Forte concurrence | 50 % |
| • Coût immobilier | 26 % |
| • Coût de la main d'œuvre | 26 % |
| • Difficultés d'accès aux nouveaux marchés | 18 % |

¹ Source : PricewaterhouseCoopers Luxembourg – 2005

² Flux de trésorerie d'exploitation

Santé financière

- **61 %** des entreprises interrogées ont une surface financière suffisante pour financer la succession patrimoniale entre les membres de la famille.
- **90 %** estiment avoir les ressources nécessaires au financement de leurs projets à 3 ans.
- **76 %** des firmes contactées utilisent leurs fonds propres comme source de financement et 70 % d'entre elles ont recours aux dettes bancaires pour financer leurs investissements à long terme.

Conflits au sein de la famille actionnaire

- **26 %** des entreprises familiales luxembourgeoises contactées ont à gérer des conflits de priorités entre les membres actifs et non-actifs de l'entreprise.
- **26 %** des firmes interrogées arbitrent des conflits relatifs à l'évaluation de la performance des membres actifs de la famille dans l'entreprise familiale.
- **24 %** des interlocuteurs contactés gèrent des conflits concernant l'arbitrage entre le paiement de dividendes et le réinvestissement des profits dans l'entreprise.
- L'insuffisance de consultation des membres de la famille occasionne pour **21 %** des entreprises interrogées des désaccords au sein de la famille actionnaire.
- **80 %** ne possèdent pas de charte familiale concernant l'application de procédures de résolution des conflits.
- **85 %** des entreprises contactées ne consultent pas de conseiller extérieur.

Planification fiscale

- **65 %** des entreprises familiales luxembourgeoises ont mis en place des structures fiscales adéquates pour optimiser fiscalement la transmission de l'entreprise.
- **95 %** des chefs d'entreprises familiales interrogés envisageant une transmission ont prévu les conséquences fiscales de la transmission de l'entreprise alors que seulement 63 % l'ont envisagé sur le plan personnel.

Critères pour choisir le successeur

Les entreprises familiales luxembourgeoises ont identifié les points suivants :

- | | |
|--------------------------------|------|
| • Capacités managériales | 56 % |
| • Connaissance du secteur | 38 % |
| • Connaissance de l'entreprise | 32 % |
| • Jugement intuitif | 18 % |

La succession/la transmission

On estime que sur 100 entreprises familiales seulement 5 à 15 de ces firmes restent dans le giron familial et sont encore dirigées par la troisième génération.

- | | |
|---|-------|
| • Pas de succession/transmission envisagée | 71 % |
| • Volonté de conserver un actionnariat familial | 80 % |
| • Souhait que la transmission se fasse vers un membre de la famille quand la succession est planifiée | 100 % |

1. Introduction

L'entreprise familiale³ est une organisation au sein de laquelle un ou plusieurs membres de la famille ont le contrôle effectif de la propriété, le contrôle ou au moins une influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

L'affaire familiale est une entreprise particulière. De façon générale, elle se caractérise par un pouvoir concentré dans les mains des membres de la famille, par une intégration très forte dans son environnement local et par une vision à moyen long terme qui lui confère une certaine pérennité.

Avec des formes plus variées que celle de la petite et moyenne entreprise, l'entreprise familiale peut être à la fois une petite entreprise innovante et dynamique, et une multinationale de taille significative.

Des noms comme Bic, Ikea, Tetra Pak, Michelin sont connus de tous et sont malgré leur dimension toujours des entreprises familiales.

En de nombreux points, les obstacles et les défis que doivent gérer les entreprises familiales sont globalement semblables à ceux des autres sociétés commerciales, mais leurs préoccupations et leurs besoins seront toujours différents des firmes détenues par des actionnaires non familiaux.

Malheureusement, les changements de génération à la tête des entreprises familiales constituent des périodes à risque très importantes pour leur pérennité.

L'importance des entreprises familiales luxembourgeoises a conduit PricewaterhouseCoopers Luxembourg à mieux cerner leurs particularités et leurs défis.

L'entreprise familiale : un pilier de l'économie européenne et luxembourgeoise

Selon l'IFERA⁴, les entreprises familiales produisent entre 40 % et 65 % du produit national brut européen et représenteraient 60 % à 90 % du nombre total des entreprises en Europe.

Nous estimons le nombre d'entreprises familiales au Luxembourg à environ 20.000 sociétés, employant au moins 120.000 salariés.

Globalement, la proportion d'entreprises familiales est d'autant plus importante que l'effectif est bas, notamment pour les sociétés employant moins de 90 salariés.

Au Luxembourg⁵, sur les 319 entreprises commerciales ayant plus de 90 employés, nous avons recensé 104 entreprises familiales, soit un tiers des firmes.

Ces dernières emploient 29.000 salariés sur les 101.500 emplois générés par les sociétés commerciales de plus de 90 employés au Grand-Duché.

Les résultats de notre étude montrent que les entreprises familiales luxembourgeoises ayant un effectif supérieur à 90 salariés ont augmenté leurs effectifs d'environ 12 % sur la période 2001-2005.

Par ailleurs, l'ensemble des 7 entreprises familiales étrangères présentes au Grand Duché ont chacune plus de 200 salariés. En 2005, elles occupaient environ 3.790 salariés et ont diminué leurs effectifs luxembourgeois de 3.970 à 3.790 salariés entre 2001 et 2005 soit une baisse de 4,5 %.

³ Définition de Westhead et Cowling – 1998

⁴ International Family Enterprise Research Academy – 2003

⁵ Source : Statec (Institut national de statistique du Luxembourg) – 2005

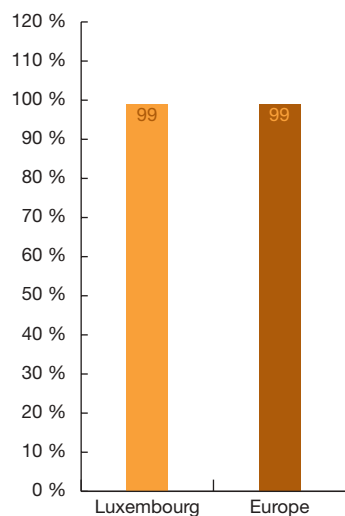
La plupart des entreprises familiales au Luxembourg sont des petites et moyennes entreprises

La petite et moyenne entreprise comme toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerce une activité économique. Elle a pour seuils :

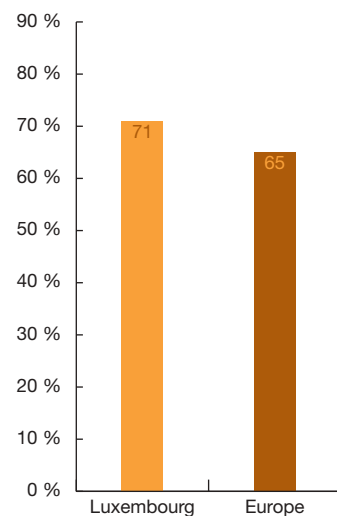
- Effectif < 250 salariés
- Chiffre d'affaires ≤ 50 millions d'euros ou
- Total bilan ≤ 43 millions d'euros

Pour être définie comme petite et moyenne entreprise, la société doit toutefois être autonome c'est-à-dire ne pas être détenue à 25 % ou plus par une ou plusieurs firmes ne répondant pas à la définition de la petite et moyenne entreprise (PME) sauf catégories particulières d'investisseurs.

Poids des PME en nombre d'entreprises total en 2004



Poids des PME dans l'emploi salarié total en 2004



Source : Statec et Commission européenne

La petite et moyenne entreprise reste un modèle prépondérant dans l'organisation du tissu économique européen et luxembourgeois car elle représente en nombre 99 % du total des entreprises.

En 2004, le Luxembourg comptabilisait au total 26.550 entreprises⁶ dont 112 grandes entreprises, c'est-à-dire supérieures à 250 salariés, tandis que le marché européen en totalisait 19,31 millions⁷ en 2003, dont 40.000 grandes entreprises.

Avec des résultats légèrement supérieurs à la moyenne européenne, les PME luxembourgeoises ont employé 71 % du total des salariés recensés au Luxembourg en 2004.

En conclusion, presque la totalité des entreprises familiales luxembourgeoises sont des petites et moyennes entreprises.

Objectif de l'étude

L'objectif de cette première étude est d'identifier les tendances générales et de mettre en évidence, dans un contexte luxembourgeois, les défis et les problèmes spécifiques que doivent gérer les entreprises familiales luxembourgeoises.

Les résultats luxembourgeois ont été mis en perspective avec les résultats européens de l'étude du réseau PricewaterhouseCoopers.

Principaux sujets traités

- La transmission patrimoniale et managériale
- L'impact de la fiscalité dans le processus d'une succession
- La famille actionnaire et la gestion des conflits
- La gouvernance d'entreprise, les pratiques managériales et la gestion des risques

Afin d'obtenir une information pertinente, nous avons sélectionné un échantillon représentatif d'entreprises familiales luxembourgeoises. Nous aimerions à ce titre remercier l'ensemble des firmes qui nous ont accordé leur confiance et leur temps pour répondre à notre questionnaire.

Nous espérons que le résultat de ce travail sera une source de référence pour les dirigeants concernés et les nouvelles générations impliquées dans la reprise d'une société familiale.

⁶ Source : Statec

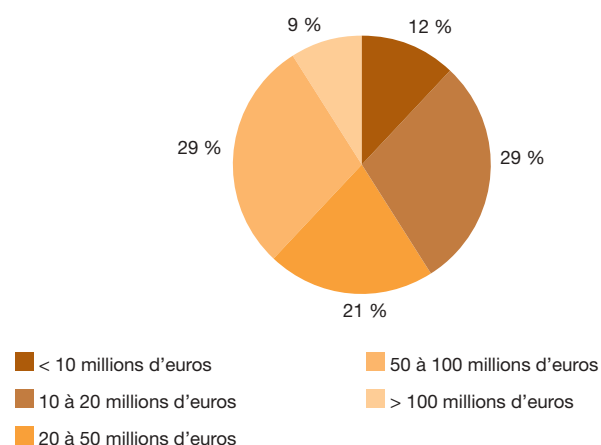
⁷ Source : Commission européenne

2. Méthodologie et typologie des entreprises contactées

Nous avons recueilli de septembre à novembre 2005 les données et avis de 34 dirigeants d'entreprises familiales luxembourgeoises, dont une grande partie lors d'entretiens individuels pour une meilleure compréhension des défis et problèmes auxquels sont confrontées les entreprises familiales.

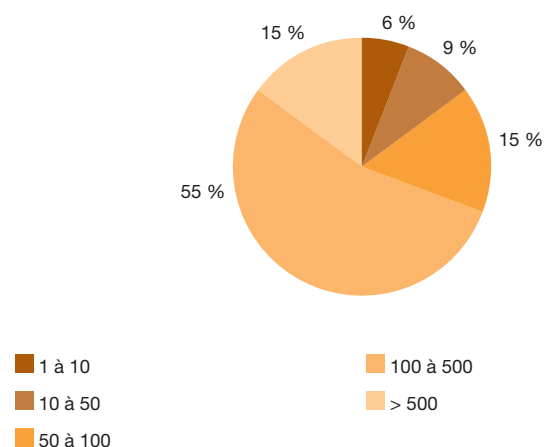
Caractéristiques de l'échantillon des entreprises familiales luxembourgeoises sélectionnées

Répartition du chiffre d'affaires des firmes interrogées (2004)



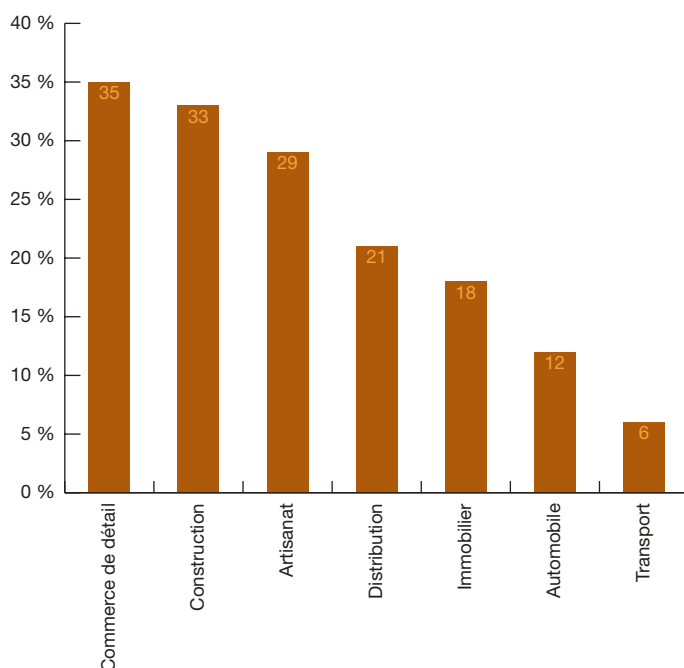
29 % des sociétés de notre échantillon ont dégagé un chiffre d'affaires entre 10 et 20 millions d'euros et 21 % des firmes entre 20 et 50 millions d'euros.

Répartition par classe d'effectif des sociétés de l'échantillon (2004)



70 % des entreprises familiales luxembourgeoises interrogées ont répondu avoir un effectif de 50 à 500 salariés, 9 % des sociétés emploient entre 10 et 50 personnes et 6 % des firmes ont un effectif inférieur à 10 employés.

Secteurs sur lesquels sont positionnées les entreprises familiales luxembourgeoises de l'échantillon étudié



35 % des entreprises familiales luxembourgeoises de notre échantillon exercent une activité sur le secteur du commerce de détail, 33 % sur celui de la construction et 29 % ont une activité dans l'artisanat.

Les entreprises familiales luxembourgeoises sont majoritairement positionnées sur des secteurs traditionnels. Moins de 5 % d'entre elles exercent des activités liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ou sont des start-up à caractère scientifique.

Toutes les classes d'âge de dirigeants ont été représentées lors de cette étude, nos interlocuteurs ayant de 30 à plus de 70 ans.

Enfin, notre étude a ciblé l'ensemble des entreprises familiales luxembourgeoises sans différencier l'entreprise familiale dirigée par l'entrepreneur fondateur des autres entreprises familiales gérées par la deuxième, voire la troisième génération.

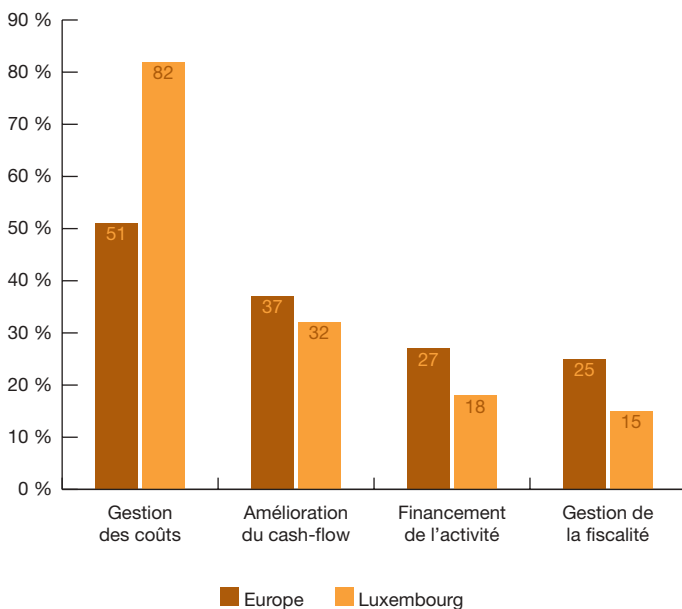
3. Les principaux défis et obstacles rencontrés par les entreprises familiales luxembourgeoises

Gestion du financement

Comme pour l'ensemble des entreprises familiales européennes, la maîtrise des coûts et l'amélioration du cash-flow⁸ sont les deux grandes priorités de la gestion financière des entreprises familiales luxembourgeoises contactées.

Au Luxembourg, la maîtrise des coûts constitue un défi plus important que dans les autres pays en raison du niveau et de l'augmentation des salaires et des prix de l'immobilier. Par contre, les problèmes liés au financement et au poids de la fiscalité semblent moins importants.

Priorités et défis principaux des entreprises familiales luxembourgeoises



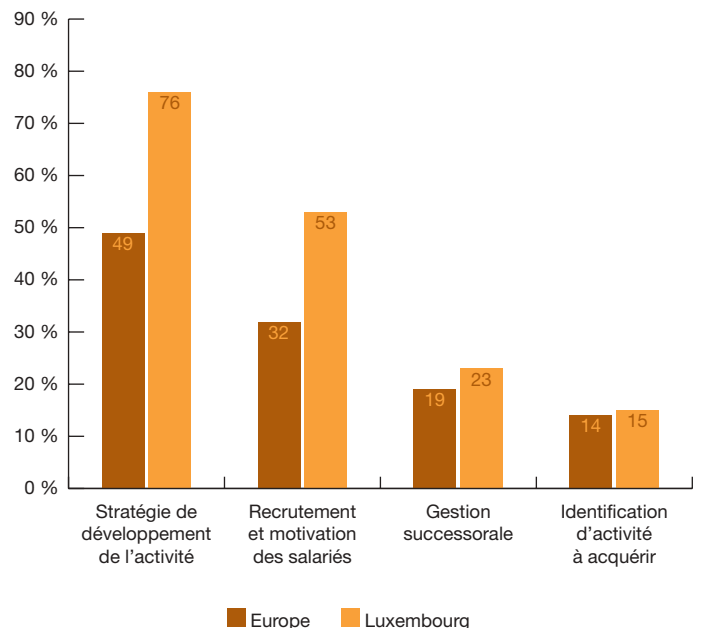
L'amélioration du cash-flow constitue aussi une priorité naturelle car elle assure le bon fonctionnement de la firme, lui permet de saisir des opportunités sur son marché et de rester compétitive.

Enfin, le financement de l'activité de la société est la troisième préoccupation des entreprises familiales luxembourgeoises. Un arbitrage permanent en matière de gestion financière permet à l'entreprise d'optimiser au quotidien la gestion de son cash-flow et de gérer la croissance de l'entreprise sans déséquilibrer sa structure financière.

Gestion de la croissance

Dans ce domaine, les résultats luxembourgeois obtenus sont supérieurs à la moyenne européenne. Pour 76 % des entreprises familiales luxembourgeoises contactées, la stratégie de développement de l'entreprise reste la principale préoccupation alors que 53 % ont pour deuxième priorité le recrutement et la motivation de leurs salariés.

Gestion de la croissance et des priorités des entreprises familiales luxembourgeoises



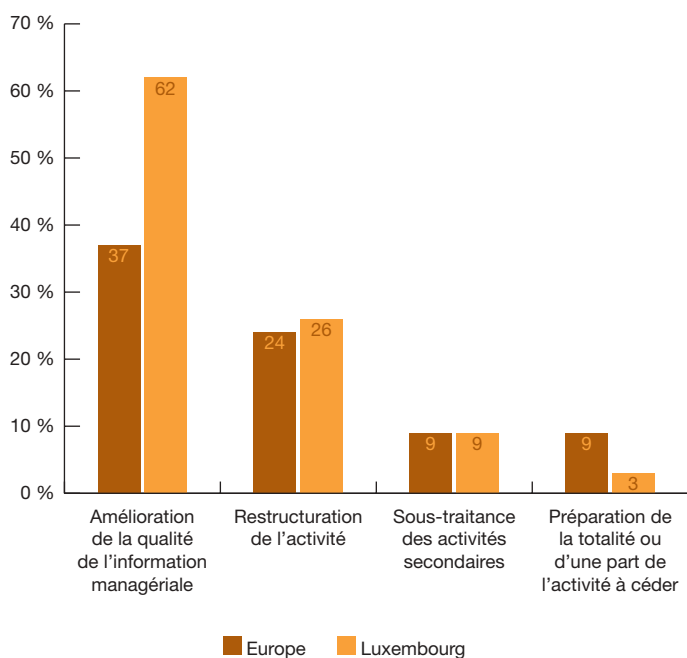
La gestion successorale est quant à elle considérée comme prioritaire pour environ un quart des entreprises familiales luxembourgeoises contactées, soit parce que le dirigeant en place doit envisager sa succession ou parce que les firmes interrogées ont conscience de la difficulté de la mise en place d'un tel processus.

Amélioration des performances

Devançant de loin la moyenne européenne, 62 % des entreprises familiales luxembourgeoises contactées ont répondu vouloir améliorer la qualité de l'information managériale pour augmenter les performances globales de l'entreprise.

⁸ Flux de trésorerie d'exploitation

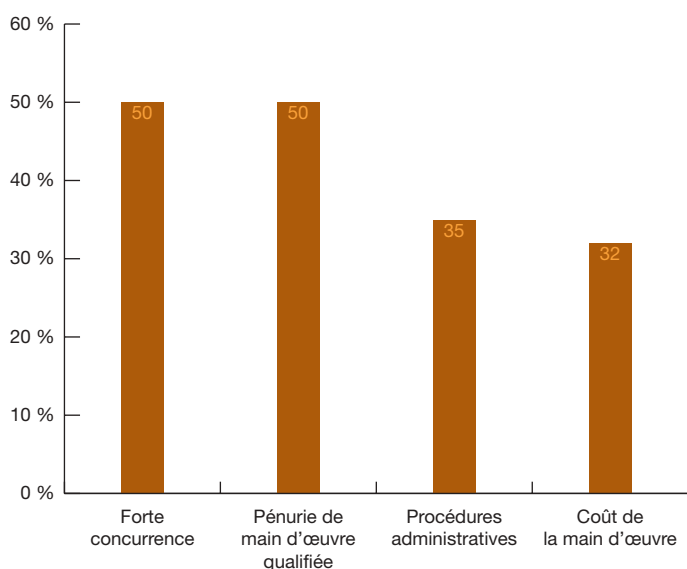
Amélioration des performances – Défis et challenges des entreprises familiales luxembourgeoises



La restructuration de l'activité préoccupe moins d'un tiers des sociétés interrogées et 9 % d'entre elles souhaitent sous-traiter leurs activités secondaires.

Lors de nos conversations avec les dirigeants des entreprises familiales luxembourgeoises, aucune firme interrogée n'a mentionné l'intention de délocaliser son activité ou une partie de celle-ci vers des pays tiers pour améliorer sa compétitivité.

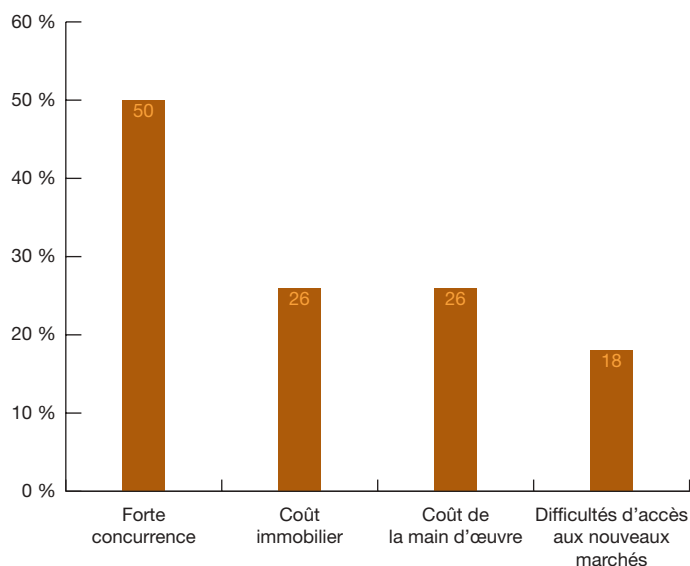
Barrières à l'expansion des entreprises familiales luxembourgeoises à court terme



La moitié des entreprises de notre échantillon considèrent la pénurie de main d'œuvre qualifiée et l'accroissement de l'intensité concurrentielle comme les principaux obstacles à leur développement.

Ensuite, un tiers des entreprises évoquent le poids des procédures administratives nationales et le coût de la main d'œuvre comme frein à leur développement immédiat.

Obstacles à la croissance des entreprises familiales luxembourgeoises à long terme



Les résultats recueillis montrent que 50 % des entreprises interrogées mentionnent l'importance de l'intensité concurrentielle présente sur leurs marchés comme barrière principale au développement de leur firme à long terme.

Le coût de l'immobilier et le coût de la main d'œuvre constituent là encore, pour près d'un quart des sociétés de l'échantillon, une pierre d'achoppement à leur croissance future.

4. La succession/la transmission : la faiblesse des entreprises familiales luxembourgeoises

Le nombre d'entreprises familiales européennes et luxembourgeoises est sensiblement constant dans le temps car les disparitions significatives d'entreprises familiales sont compensées par de nouvelles créations permettant au secteur de conserver un poids économique à peu près constant.

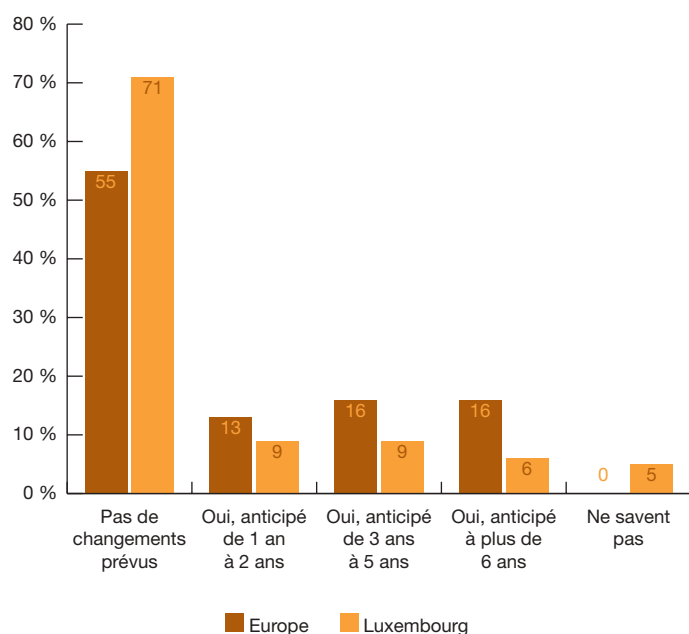
On estime que sur 100 entreprises familiales seulement 5 à 15 de ces firmes restent dans le giron familial et sont encore dirigées par la troisième génération.

D'où provient cette fragilité et qu'elles en sont les causes principales ? Disparition naturelle ou cession à cause d'une succession mal planifiée ?

Absence de plan de succession

Les résultats de notre étude montrent que 71 % des entreprises familiales luxembourgeoises interrogées n'ont pas prévu de changement de direction ni de modification de structure de capital alors que beaucoup d'entre elles devront gérer un processus de succession patrimoniale⁹ et managériale¹⁰ à moyen terme.

Planification de transmission et de succession d'entreprise familiale luxembourgeoise



Lors de nos interviews, beaucoup de dirigeants d'entreprises contactées écartaient l'éventualité de se retirer de la vie de la firme pour cause de maladie, de départ en retraite précipité ou de décès. Seulement un peu plus de 20 % des firmes interrogées ont mis en place des dispositions pour une gestion intérimaire de l'entreprise jusqu'à la majorité des enfants en cas de décès ou d'invalidité du dirigeant actuel.

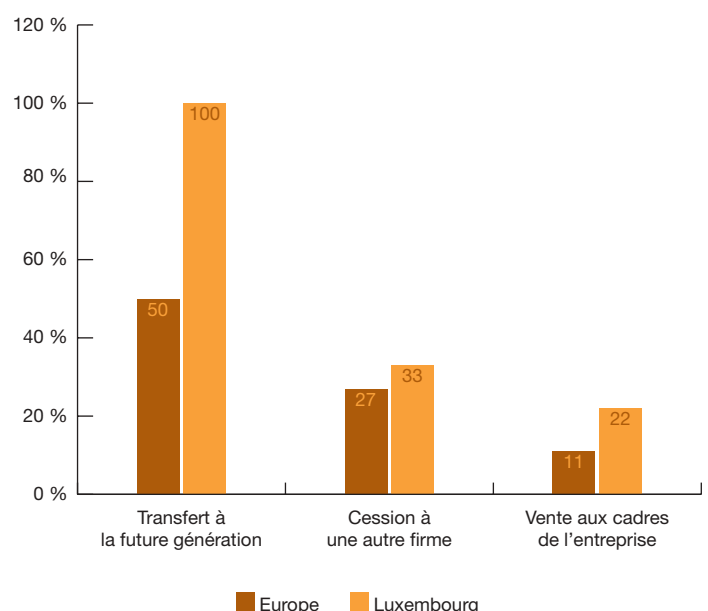
Les entreprises familiales luxembourgeoises ne considèrent pas la planification successorale comme prioritaire alors que la succession est la plus grande menace pour la pérennité de ces sociétés à rester dans le giron familial.

Succession privilégiée dans le giron familial

La volonté de conserver un actionnariat familial préoccupe 80 % des sociétés qui ont répondu à notre enquête.

Cependant, la totalité des entreprises familiales luxembourgeoises contactées envisageant une succession, souhaiteraient que la transmission de leur société se fasse auprès d'un membre de la famille plutôt qu'auprès de tiers.

Anticipation de changement de direction dans les entreprises familiales



⁹ Transmission de l'actif de l'entreprise

¹⁰ Changement de direction

Analyse des compétences managériales du repreneur

Outre l'aspect de la succession patrimoniale, des interrogations complémentaires notamment d'ordre managériales apparaissent dans un processus de transmission d'entreprise.

Le nouveau dirigeant possèdera-t-il les compétences ou la formation requise pour occuper le poste ? Quelles sont les raisons qui l'incitent à reprendre l'affaire familiale ?

Les principaux défis qui se posent au nouveau manager :

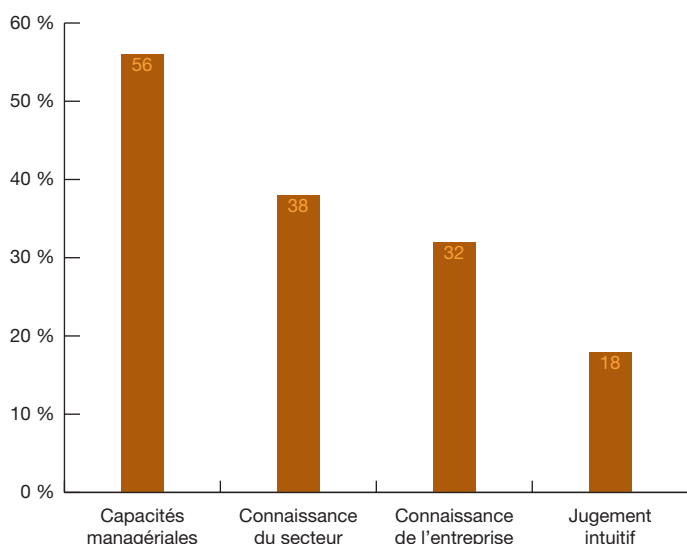
Saura-t-il se faire accepter par les salariés de l'entreprise ?

Aura-t-il l'aptitude à gérer à la fois les contraintes internes comme par exemple, la motivation des collaborateurs, adapter l'organisation interne de la firme pour la rendre efficiente et, en même temps, gérer les contraintes externes comme les politiques commerciales, intégrer les nouvelles réglementations, ou encore savoir interpréter les informations de marché pour analyser les comportements des concurrents ?

Les résultats de notre enquête montrent également que plus de la moitié des sociétés interrogées n'ont pas étudié le caractère complexe d'une gestion extra-familiale avec l'intégration d'un management extérieur à la famille.

Deux tiers de nos interlocuteurs seraient néanmoins prêts si l'option d'une transmission managériale s'avérait impossible ou délicate au sein de la famille actionnaire, à désigner un membre étranger à la famille pour diriger l'entreprise familiale et ainsi conserver un actionariat familial.

Critères prépondérants dans le choix du successeur

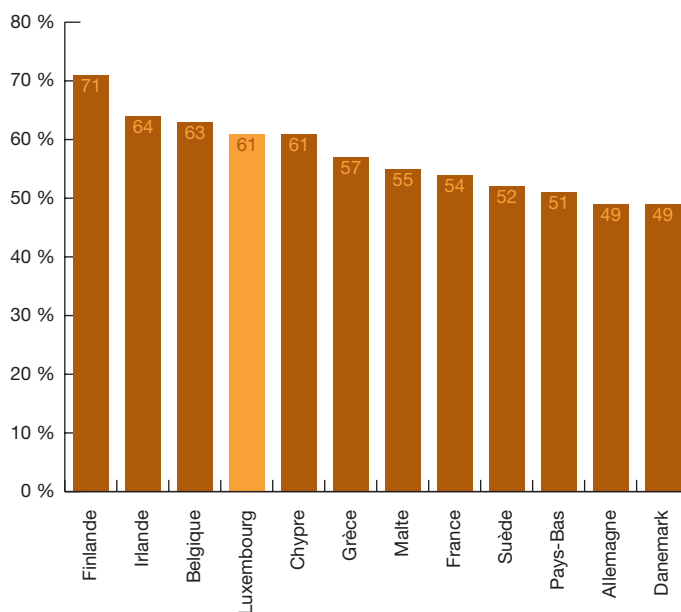


Au Luxembourg, la capacité managériale, la connaissance du secteur et la connaissance de l'entreprise ont été, lors de notre enquête, les trois critères principaux mentionnés pour sélectionner le nouveau dirigeant de l'entreprise familiale.

Une surface financière suffisante pour faire face à la succession

Si la succession devait intervenir dans un avenir proche, seulement 15 % des entreprises familiales luxembourgeoises interrogées ont mentionné pouvoir être confrontées à un manque de capitaux pour répartir la totalité du patrimoine familial de façon homogène entre les membres actifs et non-actifs de la famille actionnaire.

Surface financière suffisante pour une répartition équitable entre les membres actifs et non-actifs appartenant aux entreprises familiales



En quatrième position derrière la Finlande, l'Irlande et la Belgique, 61 % des entreprises familiales luxembourgeoises interrogées possèdent une surface financière suffisante pour financer la succession patrimoniale entre les membres actifs et non-actifs de la famille et mettre en place la nouvelle génération.

Pour pérenniser la vie de l'entreprise, une répartition à valeur équivalente entre les membres actifs et non-actifs de la famille actionnaire lors du départ du dirigeant fondateur est essentielle.

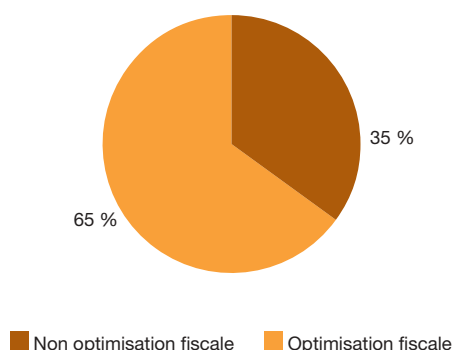
Beaucoup d'héritiers n'ayant pas d'implication dans l'entreprise familiale, n'acceptent pas de recevoir en contrepartie des actifs incorporels du type fonds de commerce, brevet ou marque n'ayant, au moment du partage, aucune valeur financière tangible.

Notre enquête montre que plus de 50 % des sociétés familiales contactées estiment avoir des réserves suffisantes pour assurer la protection financière de leur famille en cas de décès du dirigeant actuel.

Un manque d'information sur le plan fiscal

Un tiers des entreprises familiales interrogées n'ont pas envisagé les conséquences fiscales et n'ont pas mis en place des structures fiscales adéquates pour optimiser fiscalement la transmission de l'entreprise.

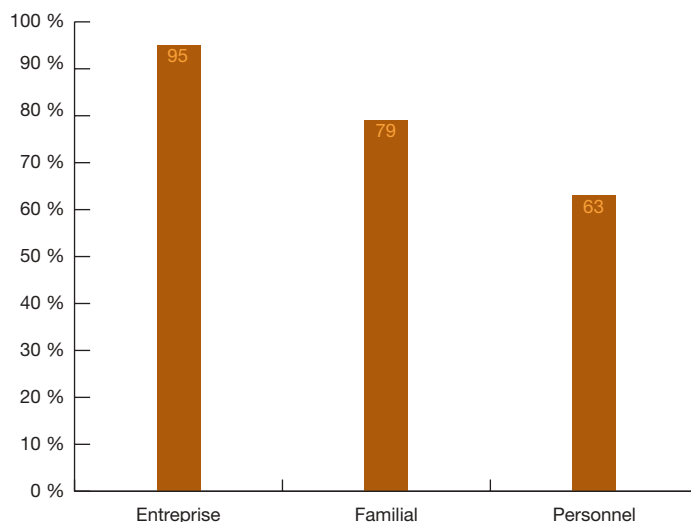
Planification fiscale



Même si cela ne figure pas comme une priorité, négliger l'aspect fiscal pourrait malgré tout créer des surprises désagréables à la famille actionnaire lors de la succession alors qu'une planification minimum du processus de transmission pourrait créer des économies significatives.

Pour permettre au chef d'entreprise de se retirer de l'affaire familiale tout en bénéficiant des fruits de son travail passé, il est nécessaire de distinguer le patrimoine de l'entreprise du patrimoine personnel du dirigeant.

Conséquences fiscales envisagées lors de la transmission



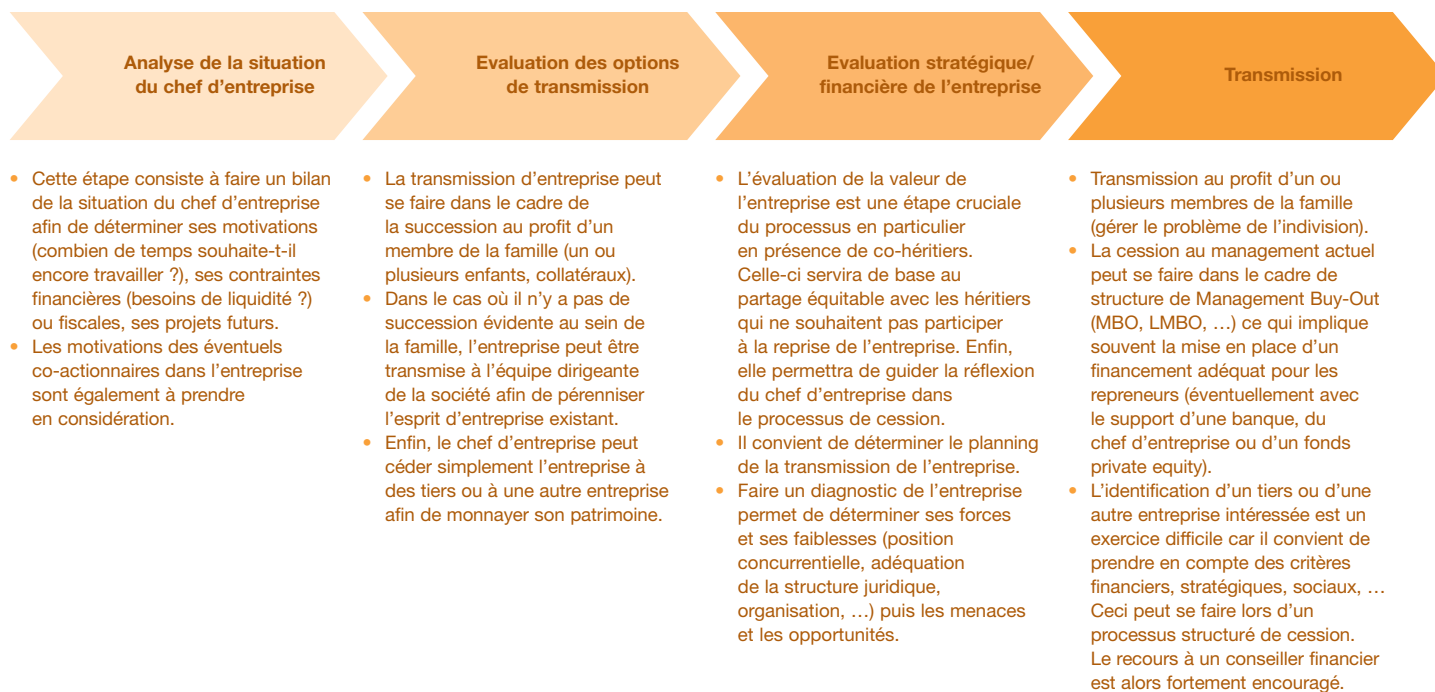
Globalement, le chef d'entreprise se focalise plus sur son entreprise que sur sa situation personnelle lorsqu'il envisage sa succession comme le montre le graphique ci-dessus.

Des schémas peuvent cependant être mis en place pour garantir des revenus au dirigeant sortant lors de son départ en retraite comme la mise en place d'une assurance pension ou d'une structuration de revenus garantis par l'entreprise en utilisant, par exemple, le biais de la détention personnelle de biens immobiliers dans lesquels l'entreprise familiale exercerait ses activités.

Il est donc nécessaire de prévoir un plan de succession adapté et structuré à chaque situation.

Dans la pratique, cet exercice s'est souvent avéré difficile à mettre en place car plus complexe que la cession de l'entreprise à une partie tierce de la famille.

Schéma des étapes de la transmission d'une entreprise familiale



La succession est un processus et non un événement...

Le plus grand défi à arbitrer pour un dirigeant d'entreprise familiale est de savoir comment et quand partir sans que le processus de succession ne mette en péril l'existence de la firme.

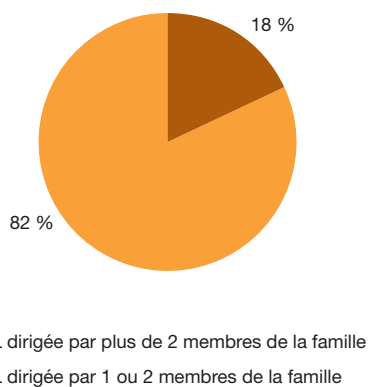
En conclusion, la mise en application d'un plan de succession implique souvent beaucoup de subjectivité et d'émotion familiale. Souvent oublié, un conseiller arbitre extérieur et indépendant à la famille actionnaire, peut présenter les meilleures alternatives pour l'entreprise, la famille et les actionnaires éventuels. Il apporte des solutions immédiates à des problèmes de fond.

5. Principales sources de conflits : la gestion des priorités entre les membres actifs et non-actifs de la famille actionnaire

Forte concentration des pouvoirs de décision

Les résultats de notre étude montrent que 82 % des entreprises familiales luxembourgeoises (EFL) sont dirigées par un ou deux membres actifs de la famille actionnaire.

Concentration des pouvoirs de décision



La forte concentration du pouvoir de décision permet aux entreprises familiales d'être flexibles et réactives face aux opportunités de marché nécessitant des prises de décision rapides.

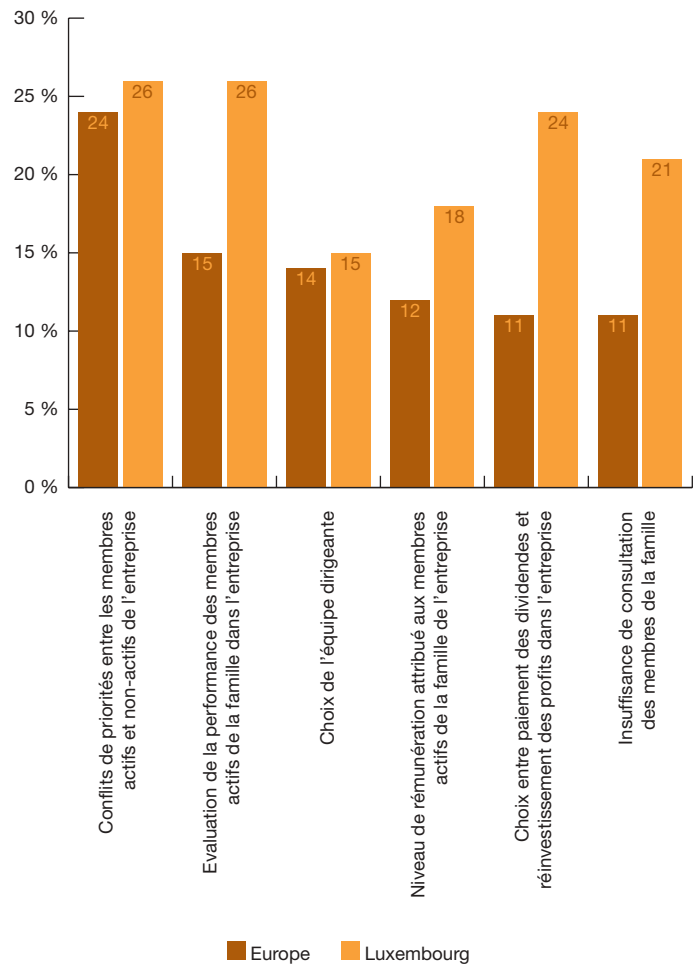
En revanche, cette organisation fragilise la pérennité de la firme lorsque le dirigeant doit prolonger son absence pour des raisons personnelles (par exemple, une maladie) et qu'aucun plan de gestion intérimaire n'a été préalablement élaboré.

Paradoxalement, la forte concentration des organes de direction n'évite toutefois pas les tensions et les conflits au sein de la famille actionnaire, notamment entre les membres actifs et non-actifs de la firme comme le montrent les résultats de notre étude.

Typologie des conflits au sein des entreprises familiales luxembourgeoises

Les conflits d'intérêt sont inévitables dans une famille tout comme dans une entreprise familiale. L'entreprise ou la famille qui ne connaît pas de conflits a sans doute perdu une partie de sa capacité à innover et à s'adapter sur son secteur.

Les principaux conflits recensés au sein des entreprises familiales luxembourgeoises contactées



- Les conflits de priorités entre les membres actifs et non-actifs de la famille sont les principaux obstacles au bon fonctionnement des entreprises familiales luxembourgeoises et européennes comme l'ont mentionné 26 % de nos interlocuteurs.
- L'évaluation de la performance des membres de la famille ayant un rôle actif dans l'entreprise est aussi une réelle source de conflit.
- Pour 24 % des entreprises contactées, les désaccords d'arbitrage entre le paiement des dividendes aux actionnaires ou aux membres non-actifs de la famille, et le réinvestissement dans l'entreprise familiale des profits réalisés sont la troisième source de conflit.

La gestion quotidienne des entreprises familiales montre que les conflits émergent quand les situations ne sont pas claires, non prévisibles et non comprises par les membres de la famille actionnaire concernés.

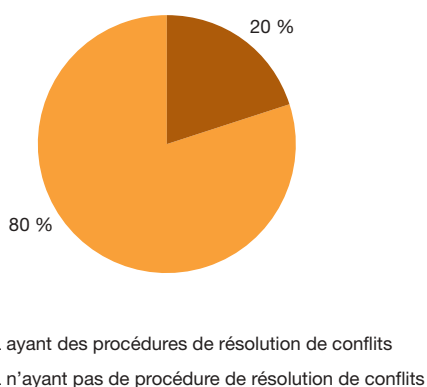
La communication entre les membres actifs et non-actifs de la famille est un facteur clé pour le bon fonctionnement des entreprises familiales. Les familles qui ont une culture basée sur le dialogue trouvent plus facilement des compromis et apportent plus rapidement des solutions aux problèmes rencontrés dans la gestion de leur entreprise.

Comment prévenir et gérer les conflits à l'intérieur d'une entreprise familiale ?

Pour limiter les conflits au cœur des entreprises familiales luxembourgeoises créant souvent des situations de blocage irréversibles, la présence d'une charte familiale et d'un conseiller extérieur à la famille sont des outils qui facilitent la résolution des conflits.

Plus de 80 % des firmes interrogées lors de l'étude n'ont pas de charte familiale stipulant des procédures de résolution de conflits internes qui définissent les règles à observer dans les rapports entre les membres de la famille, les actionnaires et autres investisseurs éventuels.

Procédures de résolution de conflits



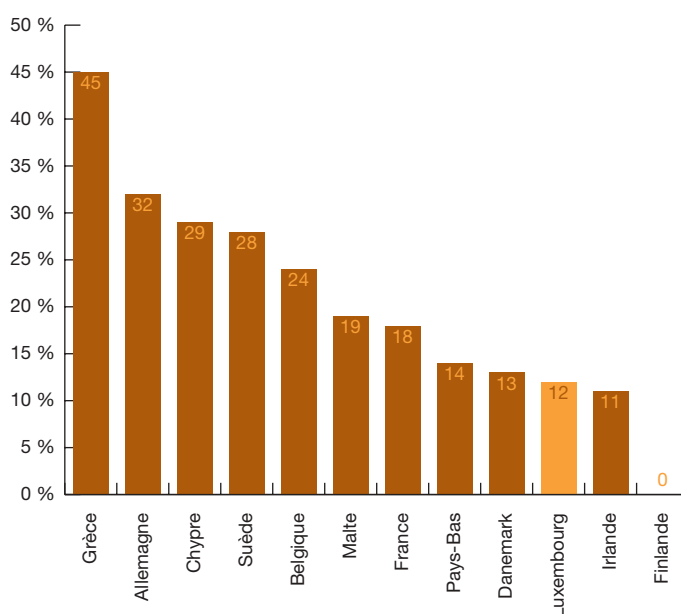
Ceci alors que seuls 50 % des membres actifs et non-actifs de la famille actionnaire ont une vision convergente quant au devenir de l'entreprise et ont consulté les générations suivantes sur la stratégie de la firme à appliquer.

Le premier outil de résolution de conflits est la charte familiale qui, dans son contenu, va projeter la vision future de l'entreprise. Cette charte intégrera les procédures de résolution des conflits, les conditions d'entrée et de sortie de membres de la famille et d'actionnaires extérieurs éventuels, les indemnités accordées aux membres actifs de la famille de l'entreprise voire, dans une certaine mesure, elle pourra déterminer l'aide financière

accordée aux membres de la famille qui souhaitent démarrer une activité indépendante de celle de l'entreprise familiale existante.

D'autre part, 85 % des entreprises contactées ne consultent pas de conseiller extérieur.

Mise en place d'un conseil de famille dans les entreprises familiales



Le deuxième outil utile pour faciliter la résolution de conflits au sein des entreprises familiales est le conseiller extérieur à la famille actionnaire. C'est un médiateur indépendant qui apporte généralement une alternative complémentaire lorsque la charte familiale ne suffit pas.

En présentant les risques majeurs d'un conflit potentiel pour l'entreprise et la famille actionnaire, le conseiller initie le compromis entre les membres de la famille et apporte ainsi au plus vite des solutions pragmatiques et efficaces aux problèmes rencontrés par la famille actionnaire, permettant à l'entreprise de conserver sa dynamique initiale.

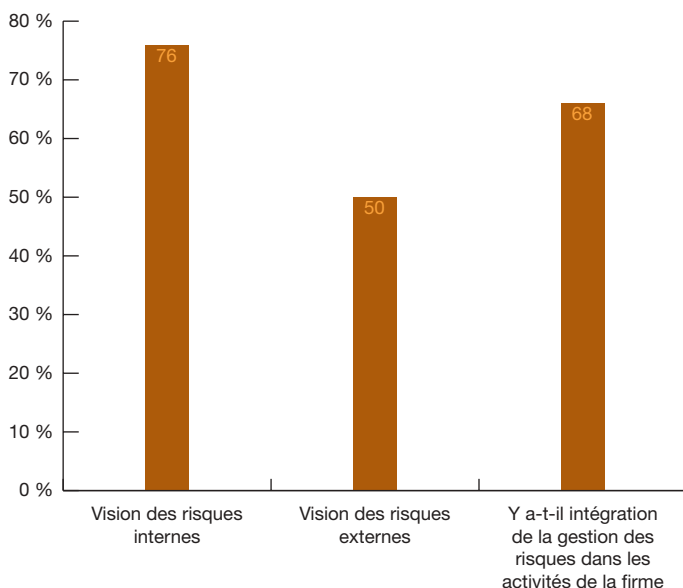
En conclusion, l'utilisation d'une charte familiale et l'implication d'un conseiller indépendant au sein de l'entreprise familiale facilitent largement une gestion cohérente de l'entreprise et assure un meilleur équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille actionnaire.

6. La politique de gestion des risques

Diagnostic

Les résultats de notre étude montrent que deux tiers des entreprises familiales luxembourgeoises ont une politique de gestion des risques. Un tiers d'entre elles n'ont pas mis en place une telle politique ce qui fragilise considérablement leurs structures.

Politique de gestion des risques au sein des EFL



La gestion globale des risques de l'entreprise comprend la gestion des risques internes comme par exemple, la sécurité informatique de la firme, la prévision de rupture de production et, la gestion des risques externes à l'entreprise, tels ceux inhérents à la veille concurrentielle et au suivi de l'environnement réglementaire.

Le tableau ci-dessus montre que la moitié des entreprises familiales luxembourgeoises n'intègre pas la gestion des risques externes sans doute à cause de la nature des secteurs traditionnels sur lesquels elles sont positionnées.

Gestion des risques de l'entreprise

A l'heure actuelle, la gestion d'une entreprise est de plus en plus complexe. Elle doit faire face au quotidien, à des changements d'ordre réglementaires, fiscaux et juridiques qui globalement complexifient son environnement.

Les acteurs financiers imposent aussi de nouvelles règles de fonctionnement, obligeant les entreprises à se conformer aux accords de Bâle II¹¹ applicables dès janvier 2007. Les sociétés devront alors être plus transparentes et appliquer une gouvernance d'entreprise respectant un cadre plus précis. Les firmes qui ne respecteront pas cette nouvelle réglementation auront plus de difficulté à accéder à des conditions de crédit attractives offertes par le marché.

En un mot, la gestion des risques au sein de l'entreprise n'est pas une fin en soi, mais un outil efficace qui facilite les processus de décision.

Des outils d'analyse des risques de l'entreprise comme l'"Entreprise Risk Management"¹², aussi appelé ERM, offrent une approche structurée de la gestion des risques.

L'approche ERM permet par conséquent d'assister le chef d'entreprise à structurer son analyse des problèmes-risques potentiels en fonction des ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Pour toutes ces raisons, la réduction du nombre d'événements imprévus et la capacité accrue de l'entreprise à atteindre ses objectifs sont deux facteurs clé de performance.

¹¹ Mise en place de nouvelles règles de calcul d'adéquation des fonds propres pour mieux gérer les risques liés aux financements accordés par les institutions bancaires

¹² Maîtrise et performance de l'entreprise par la gestion des risques

7. Autres considérations pour les entreprises familiales luxembourgeoises

Structures financières saines

En général, une des problématiques principales que doivent gérer les entreprises familiales est le financement de leur croissance tout en conservant une structure financière équilibrée.

Notre étude montre que les entreprises familiales luxembourgeoises ont globalement une structure financière saine. Elles sont dotées de fonds propres significatifs et ont une trésorerie équilibrée.

Les firmes interrogées estiment à plus de 90 % avoir les ressources nécessaires au financement de leurs projets sur trois ans.

Ainsi, 76 % des entreprises familiales contactées utilisent leurs fonds propres comme source de financement et 70 % d'entre elles ont recours aux dettes bancaires pour financer des investissements à long terme.

Les entreprises familiales fonctionnent selon une logique financière propre avec un rapport particulier à la dette. Les dirigeants ont plutôt une stratégie financière prudente avec pour objectif la pérennité de la firme plutôt que la maximisation de l'endettement pour optimiser l'effet de levier financier.

En conclusion, la structure financière saine des entreprises familiales grand-ducales devrait leur permettre d'optimiser leur structure et d'avoir une approche sereine et réfléchie du processus de succession.

Capital confiance élevé des entreprises familiales

Des études complémentaires¹³ sur les entreprises familiales ont mis en évidence le fait qu'elles sont préférées par les consommateurs car leurs prestations sont mieux suivies et leurs services plus adaptés. Elles ont une meilleure politique sociale, offrent des opportunités professionnelles plus grandes aux femmes et respectent davantage les traditions. L'analyse de la confiance apporterait une explication possible à ce comportement différencié et expliquerait la supériorité des performances des entreprises familiales sur les autres types de sociétés de même taille.

¹³ José Allouche et Bruno Amann

8. Conclusion

Un poids significatif dans l'économie

Les entreprises familiales dont le nombre est estimé à environ 20.000 sur les 26.550 présentes au Luxembourg en 2004, constituent un pilier significatif dans l'économie du pays. Elles emploient au moins 120.000 salariés sur les 300.000 recensés au Grand-Duché. Pour les sociétés supérieures à 90 salariés, leur effectif croît de façon régulière depuis 2001.

La gestion des coûts : un problème prioritaire

La gestion des coûts est une préoccupation plus grande pour les entreprises luxembourgeoises que pour les entreprises familiales européennes.

L'intensité concurrentielle croissante tant sur le marché domestique que sur les marchés à l'exportation conduit les chefs d'entreprises à se préoccuper de leurs coûts opérationnels généralement plus élevés au Luxembourg.

Face à cette préoccupation, les dirigeants d'entreprises disposent de plusieurs outils et solutions :

- Une remise à plat du processus d'achat des matières premières en vue de réduire la part relative dans le chiffre d'affaires
- Un plan de réduction global des dépenses de fonctionnement
- Une optimisation fiscale de la masse salariale
- L'externalisation d'activités secondaires
- L'optimisation des principaux processus opérationnels et financiers de l'entreprise

La stratégie de développement : une préoccupation grandissante

Face à un environnement d'affaires de plus en plus complexe, 76 % des entrepreneurs luxembourgeois se préoccupent significativement de leur stratégie contre 49 % pour leurs homologues européens.

L'ouverture de nouveaux marchés, la pression sur les coûts et l'intensité concurrentielle les obligent aujourd'hui à repenser leur stratégie de développement.

Ces stratégies de développement intègrent une large part d'innovation en termes de produits et services mais aussi de modèle de prix et de processus opérationnels.

L'emploi de nouvelles compétences techniques ou commerciales très spécialisées est aussi un moyen efficace d'assurer un nouveau développement de l'entreprise.

Enfin, à l'heure où un grand nombre de chefs d'entreprises souhaitent prendre leur retraite, la reprise d'autres entreprises constitue également une piste très intéressante.

Améliorer la communication : une priorité

La forte concentration du pouvoir décisionnel n'évite toutefois pas les tensions et les conflits entre les membres actifs et non-actifs au sein de la famille actionnaire.

Inévitables dans une famille tout comme dans une entreprise familiale, les conflits d'intérêts peuvent freiner et ralentir le processus de prise de décision. L'entreprise devient alors moins réactive et perd sa capacité à saisir des opportunités de marché.

Afin d'éviter ces situations de blocage, il apparaît nécessaire de favoriser autant que possible une culture familiale basée sur le dialogue, le partage d'information et d'impliquer l'ensemble des membres de la famille en définissant le rôle de chacun.

Pour maintenir cette culture du dialogue, la présence d'une charte familiale et l'assistance d'un conseiller extérieur à la famille sont des outils qui facilitent la résolution de conflits entre les membres de la famille. Ces outils permettent à l'entreprise de conserver sa dynamique initiale et sa performance globale.

Planifier la succession : un enjeu capital

L'obstacle principal des entreprises familiales réside dans l'absence significative de plan de succession alors que la succession est un processus et non un événement.

Il a été montré que la matérialisation des risques de marché et de succession font disparaître 85 à 95 entreprises familiales sur 100 entre la première et la troisième génération.

D'où la nécessité de considérer la succession avec prudence pour permettre à l'entreprise de perdurer et passer ce cap délicat.

Les entreprises familiales : un axe de développement pour le Luxembourg

A la recherche de stabilité, de sécurité, de confiance et de coopération avec les autorités locales ayant un rôle de facilitateur d'affaires, les entreprises familiales trouvent au Luxembourg un cadre qui leur est plutôt favorable.

Face à la complexité croissante et à l'internationalisation des marchés, les dirigeants des entreprises familiales recherchent progressivement des territoires ayant un cadre d'activité en accord avec leur culture : circuit rapide de décision, cadre fiscal attractif, stabilité et disponibilité des compétences multilingues.

La croissance économique du Luxembourg supérieure à la moyenne européenne et sa localisation au centre des grands marchés européens en font un pays apprécié par ces entreprises.

Dans le cadre du programme de diversification économique, les entreprises familiales constituent un axe de développement intéressant à moyen et long terme pour le Grand-Duché.

PricewaterhouseCoopers Luxembourg contacts

Luc Henzig

Associé Audit

luc.henzig@lu.pwc.com

+352 49 48 48-2575

Romain Hilger

Directeur Tax

romain.hilger@lu.pwc.com

+352 49 48 48-5191

Vincenzo Lomonaco

Associé Conseil

vincenzo.lomonaco@lu.pwc.com

+352 49 48 48-4011

Serge Saussoy

Associé Tax

serge.saussoy@lu.pwc.com

+352 49 48 48-3201

Luc Trivaudey

Associé Tax

luc.trivaudey@lu.pwc.com

+352 49 48 48-2520

Laurent Probst

Directeur Recherche et Business Development

laurent.probst@lu.pwc.com

+352 49 48 48-2522

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter PricewaterhouseCoopers, département Marketing & Communications, téléphone +352 49 48 48-1 ou envoyer un e-mail à info@lu.pwc.com

PricewaterhouseCoopers
400, route d'Esch
B.P. 1443
L-1014 Luxembourg
Téléphone +352 49 48 48-1
Facsimilé +352 49 48 48-2900

www.pwc.com/lu

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) est un prestataire de services de révision, d'assistance fiscale et de conseil privilégiant une approche sectorielle. PricewaterhouseCoopers établit des rapports de confiance et contribue à la création de valeur ajoutée pour ses clients et leurs partenaires. Plus de 130.000 personnes dans 771 bureaux répartis dans 148 pays travaillent ensemble à la mise au point d'options novatrices et de conseils pratiques dans un esprit Connected Thinking. Au Luxembourg, PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com/lu) rassemble plus de 1.000 spécialistes originaires d'une vingtaine de pays différents.

PricewaterhouseCoopers désigne le réseau des sociétés membres de PricewaterhouseCoopers International Limited, chacune d'elles constituant une entité juridique autonome et indépendante.

© 2006 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

*connectedthinking is a trademark of PricewaterhouseCoopers LLP.