

Le contenu de cette publication est exclusivement destiné à des fins d'information générale des lecteurs. Bien que nous ayons mis notre meilleure diligence pour fournir des informations exactes et à jour, les informations contenues dans cette publication peuvent ne pas être complètes ou certaines d'entre elles, qui peuvent présenter un intérêt particulier pour un lecteur avisé, peuvent avoir été omises. En conséquence, PricewaterhouseCoopers ne garantit pas que les données sont exactes à la date à laquelle elles sont reçues ou qu'elles continueront à l'être dans le futur. Vous devez être conscient que l'information à laquelle vous avez accès est fournie "telle quelle" et sans aucune garantie expresse ou implicite de PricewaterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers n'est responsable d'aucune erreur, omission, ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation du présent document, ni d'aucun dommage qui peut résulter de la confiance mise dans le contenu de la présente publication qui a seulement un but informatif. Aucun lecteur ne devrait agir ou s'abstenir d'agir sur la base du contenu de cette publication sans considérer et, si nécessaire, prendre un conseil approprié en fonction de sa situation particulière.

PricewaterhouseCoopers Luxembourg (www.pwc.com/lu) rassemble près de 1.600 spécialistes originaires de 35 pays différents. 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. Au sein de notre réseau, plus de 146.000 personnes dans 150 pays partagent leurs réflexions, expériences et solutions afin de participer à la mise au point d'options novatrices et de conseils pratiques.

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

Table des matières

Avant-propos	4
Synthèse	5
1. Introduction	8
2. Méthodologie et typologie des entreprises contactées	9
3. De nouvelles stratégies de développement	11
4. Les barrières à l'expansion	17
5. La gestion des ressources humaines	24
6. La famille actionnaire et les priorités d'entreprise	29
7. La transmission de l'entreprise familiale	34
Annexe 1 : Pistes de réflexion face aux défis rencontrés par les entreprises familiales luxembourgeoises	42
Annexe 2 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces des entreprises familiales luxembourgeoises	44
Contacts	46

Avant-propos

Les Entreprises Familiales Luxembourgeoises (EFL) constituent la colonne vertébrale de l'économie luxembourgeoise. Elles contribuent à la stabilité sociale et économique du Grand-Duché de Luxembourg par leur rôle d'employeur stable et leur style de gestion souvent prudent et orienté vers le long terme.

La première étude publiée par PricewaterhouseCoopers¹ (PwC) avait identifié de fortes disparités entre les entreprises familiales et non familiales en termes de **développement**, de **gestion des coûts** et plus particulièrement en termes de **transmission**.

Cette seconde édition, tout en rappelant les différences et en les plaçant dans un cadre de référence européen, se concentre sur l'aspect qui nous semble être crucial à court et moyen terme, celui de s'entourer des **compétences nécessaires pour garantir la croissance et la transmission de l'EFL**.

Car être de la famille ne signifie pas automatiquement devenir le dirigeant de l'entreprise familiale. Pour assurer la pérennité et le développement de leur entreprise, certains dirigeants familiaux devront **ouvrir leur management à des compétences non familiales**, qu'il s'agisse de cadres dirigeants, de partenaires financiers ou d'investisseurs institutionnels.

Si la problématique de s'entourer des bonnes compétences est difficile pour toute entreprise, elle l'est davantage pour les EFL. En effet, l'importance du facteur humain se trouve bien souvent renforcée par la concentration des pouvoirs, observée dans bon nombre d'EFL. De plus, il faut pouvoir trouver les compétences qui peuvent intégrer dans leur approche et dans leur travail la **dimension "familiale"** de l'entreprise.

L'étude menée en 2007 souligne ainsi l'importance des compétences dont dispose l'entreprise lors de l'élaboration de nouvelles **stratégies de croissance**, du **recrutement**,

de la **fidélisation** et de la **motivation** du personnel, et enfin de la **transmission** de l'entreprise familiale.

Au travers des différentes thématiques abordées, nous souhaitons apporter une perspective enrichissante permettant aux EFL de relever les défis qui les attendent. Nous avons également pour intention, au moyen de recommandations concrètes, d'alimenter les réflexions actuelles tant des dirigeants que des décideurs politiques dans le cadre d'une gestion durable des EFL.



Luc Henzig
Associé



Luc Trivaudey
Associé

¹ "Défis et problèmes des entreprises familiales luxembourgeoises", PricewaterhouseCoopers Luxembourg, avril 2006.

Synthèse

Un acteur significatif dans l'économie luxembourgeoise

Deux tiers des EFL sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME),² principalement positionnées sur des secteurs **traditionnels** (p. ex. : artisanat, commerce, construction et transport). Cela ne les empêche pourtant pas de représenter un tiers des principaux employeurs luxembourgeois.³

70 % des entreprises luxembourgeoises sont de type familial.

De nouvelles stratégies de développement

La majorité des EFL se trouve dans une stratégie de **consolidation** sur le marché luxembourgeois, se concentrant sur sa gamme de produits et services existants. Seule une minorité a adopté une stratégie de développement vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits et services.

L'intensité concurrentielle grandissante risque pourtant d'obliger les dirigeants à repenser le mode de fonctionnement de leur entreprise et à développer de nouvelles stratégies de croissance, tant en termes de produits et services qu'en termes de marchés.

79 % des EFL exercent quasi exclusivement sur le marché luxembourgeois.

Les stratégies de développement mises en place doivent être cohérentes avec les compétences dont l'entreprise dispose. Face à un manque de compétences managériales internes de plus en plus important, les dirigeants s'orientent progressivement vers des partenaires financiers externes. Ceux-ci apportent souvent, en plus de l'**apport financier**, des **compétences managériales** importantes pour insuffler une nouvelle dynamique à l'entreprise familiale.

Les barrières à l'expansion

Les conditions actuelles du marché luxembourgeois et la forte intensité concurrentielle laissent peu de marge de manœuvre aux EFL pour se développer. De plus, selon les dirigeants, le cadre législatif et réglementaire luxembourgeois, qualifié de "**lourd et complexe**", continue de peser sur leur compétitivité.

Principaux défis externes perçus par les EFL

- 79 % citent les conditions du marché ;
- 73 % évoquent l'intensité concurrentielle ;
- 65 % mentionnent le cadre législatif et réglementaire.

La gestion des ressources humaines s'avère être le **premier défi interne des EFL**. Les entreprises rencontrent de plus en plus de difficultés dans le recrutement du personnel qualifié et font face à un manque de motivation et d'implication de leurs salariés. Par ailleurs, la concurrence exerce de fortes pressions sur les prix et contraint les EFL à maîtriser davantage leurs coûts et notamment celui des salaires.

Principaux défis internes perçus par les EFL

- 62 % indiquent la gestion des ressources humaines ;
- 38 % mentionnent le contrôle de la rentabilité ;
- 34 % citent le contrôle des coûts et de la trésorerie.

² Les Petites et Moyennes Entreprises sont définies par la Commission européenne comme suit : un effectif inférieur à 250 salariés ; un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, ou un total bilan inférieur à 43 millions d'euros.

³ Données extraites de la liste des principaux employeurs luxembourgeois de plus de 90 salariés, éditée par le Service central de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg (Statec), janvier 2007.

La gestion des ressources humaines

Parmi les principaux défis de la gestion des ressources humaines, celui du recrutement du personnel qualifié est cité par **98 %** des EFL comme majeur.

La gestion des ressources humaines comporte trois priorités pour les EFL : celles du **recrutement**, de la **motivation** et de la **fidélisation** de leurs salariés.

La problématique des dirigeants est de savoir comment et où recruter le personnel nécessaire afin de garantir la pérennité de l'entreprise. Quant à la stratégie de motivation des salariés, **42 %** des EFL n'ont pas instauré de systèmes de rémunération variable liés à la performance des employés.

Les investissements prioritaires

Les investissements effectués par les EFL sont destinés en premier lieu à la modernisation **des systèmes d'information** (**35 %**) ainsi qu'à **la formation et la gestion du personnel** (**24 %**).

Si la gestion des ressources humaines constitue le premier défi des EFL, les moyens qui y sont alloués ne semblent pas être à la hauteur du problème rencontré. Face à ce phénomène de plus en plus important, les dirigeants ne se sont pas encore tous dotés des moyens suffisants.

Les fonctions **commerciales** et **marketing** ainsi que **l'innovation**, quasi absentes des investissements prioritaires, semblent également être sous-estimées par les dirigeants d'EFL.

La famille actionnaire et les priorités d'entreprise

La gestion de l'entreprise entraîne la prise de décisions stratégiques de la part de tous les membres de la famille. Certaines situations seront plus délicates que d'autres, comme la distribution des dividendes, la rémunération du dirigeant ou le recrutement du futur repreneur.

Les dirigeants ont intérêt à prévenir toutes sources de conflits potentiels pour mieux les maîtriser. Pourtant, aujourd'hui :

- **84 %** n'ont pas de procédure de résolution des conflits au sein de la famille ;
- **83 %** ne disposent pas de conseil de famille indépendant de la direction ;
- **70 %** n'ont pas de charte familiale et/ou de pacte d'actionnaires.

Les exigences légales ainsi que l'intervention de plus en plus fréquente des partenaires et actionnaires, sont des éléments qui obligeront progressivement les EFL à formaliser les procédures internes. Les EFL doivent ainsi porter une attention particulière à l'efficacité et à la transparence des flux informatifs.

La transmission de l'entreprise familiale

Par rapport à l'étude de PwC effectuée en 2006⁴, les changements envisagés au sein de la direction des EFL sont plus nombreux. Cependant, absorbés par la direction de leur entreprise, les dirigeants n'anticipent pas suffisamment leur propre transmission. Elle est pourtant un processus et non un événement.

46 % des dirigeants envisagent des changements au niveau de la propriété de l'entreprise, contre 29 % en 2006.

De plus, faute souvent de "repreneur familial", les dirigeants doivent envisager l'ouverture de l'entreprise à un management extérieur. L'entrée dans le capital familial de ces nouvelles compétences externes permet néanmoins de pouvoir sécuriser leur implication et leur motivation sur le long terme.

Conclusion

Les EFL doivent s'entourer des compétences à la hauteur de leurs **ambitions de croissance** et des **exigences du marché**, c'est-à-dire techniques, commerciales, financières et surtout managériales.

L'EFL est contrainte de croître différemment.

Si le **recrutement** constitue une première piste, il s'avère compliqué que ce soit pour les EFL ou pour les entreprises non familiales. De plus, l'attractivité, notamment des salaires, du secteur public et financier, accentue la problématique des EFL. Les critères de sélection des candidats sont également plus stricts au sein des entreprises familiales et compliquent le processus de recrutement.

Pour les EFL de plus grande envergure, l'ouverture du capital à un partenaire financier extérieur offre une alternative intéressante. Ce partenaire peut apporter des **compétences managériales** et des **ressources financières** importantes dans le cadre du développement de l'entreprise familiale.

L'accompagnement par un consultant externe reste aussi difficile. Au-delà des compétences multiples dont il doit disposer, le consultant doit également pouvoir comprendre les particularités, les enjeux et les besoins de l'entreprise familiale. Si la relation de confiance s'avère indispensable dans les relations dirigeant-consultant, elle est bien souvent aussi difficile que le recrutement.

Ainsi, qu'il soit question de la croissance de l'entreprise ou de sa transmission, le dirigeant devra néanmoins relever le défi de s'entourer des compétences suffisantes pour garantir la pérennité de l'entreprise familiale.

L'ouverture de l'entreprise familiale semble une composante indispensable pour garantir sa pérennité.

⁴ "Défis et problèmes des entreprises familiales luxembourgeoises", PricewaterhouseCoopers Luxembourg, avril 2006.

1. Introduction

1.1 Définition de l'entreprise familiale

De nombreux experts ont tenté de définir les caractéristiques propres aux entreprises familiales, sans pour autant parvenir à une définition commune. La présente étude se réfère à la définition de Westhead et Cowling (1998). L'entreprise familiale y est décrite comme 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 ;
- l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

L'entreprise familiale peut adopter des formes et des tailles très variées, en passant de la PME dynamique à la multinationale. Des noms comme Benetton, Bic, Ikea, Michelin, Tetra Pak ou encore Wal-Mart comptent parmi les entreprises familiales les plus connues.

Au Luxembourg, des entreprises comme Cactus, Ceratizit, Rotarex ou encore Landewyck Group sont synonymes d'entreprises familiales.

Les stratégies de croissance des EFL vont bien **au-delà de la rentabilité financière immédiate**. En effet, les membres de la famille privilégient les orientations à long terme aux bénéfices immédiats. Ils ont également pour objectif de préserver les **valeurs** propres des EFL comme la qualité des services aux clients, la flexibilité, le dynamisme et surtout le caractère humain et social de leur entreprise.

“L'entreprise familiale est loin d'être une question de chiffres !”

Dirigeant familial d'une EFL

L'entreprise familiale se distingue ainsi par le **facteur humain** qu'elle implique. Les dirigeants sont bien souvent dévoués à leur entreprise et sont entourés généralement par les membres de la famille, également très présents.

Par beaucoup d'aspects, les EFL ne diffèrent pas des autres entreprises et font face à des difficultés similaires. Elles sont soumises aux mêmes réglementations et évoluent sur des marchés communs. Pourtant, la divergence d'intérêts entre les actionnaires et le management familial, s'ils sont différents, crée un environnement particulier au sein de l'entreprise familiale.

1.2 Un poids significatif dans l'économie

Les entreprises familiales constituent la base de nos systèmes économiques. En Europe, le pourcentage d'entreprises familiales oscille entre 60 % et 93 % suivant les pays.⁵ Selon, l'IFERA⁶, la part des entreprises familiales dans le Produit National Brut (PNB) atteint entre 40 % et 65 % en Europe. Les entreprises familiales jouent donc un rôle économique de première importance.

Le Luxembourg ne fait pas exception : selon nos estimations, environ **70 %** des entreprises luxembourgeoises sont des entreprises familiales – soit près de 20.000 sociétés.

Sur les 369 principaux employeurs recensés par le Statec, près de 120 entreprises sont familiales⁷, soit **un tiers** d'entre elles. Elles emploient près de 34.000 personnes sur les 135.250 salariés que comptent les principaux employeurs luxembourgeois.

1.3 Conclusion

Le poids des entreprises familiales dans l'économie luxembourgeoise est considérable. Leur devenir constitue un **enjeu national** pour le futur de l'économie luxembourgeoise.

⁵ “Family Business Dominate”, Family Business Review, 2003.

⁶ International Family Enterprise Research Academy (IFERA), www.ifera.org

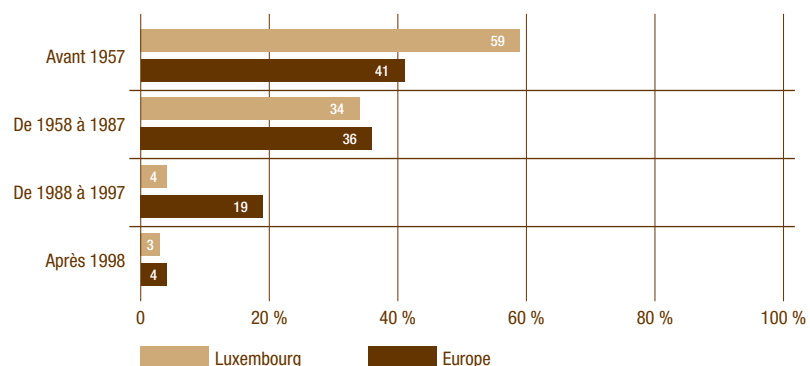
⁷ Données extraites de la liste des principaux employeurs luxembourgeois de plus de 90 salariés, éditée par le Statec, janvier 2007.

2. Méthodologie et typologie des entreprises contactées

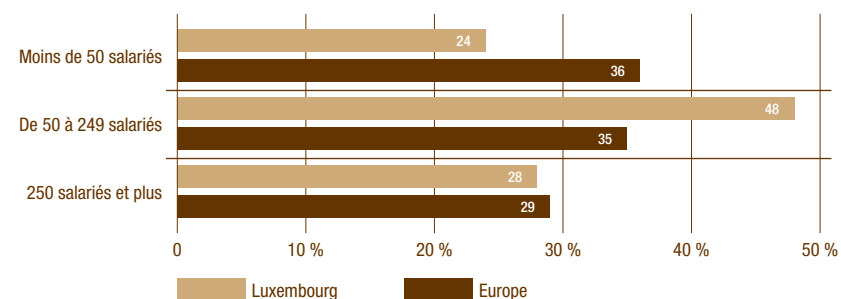
L'étude 2007 relative aux entreprises familiales a été conjointement menée par PwC à une échelle internationale. Dans chaque pays, un échantillon représentatif d'entreprises familiales a été sélectionné et interrogé.

Le rapport de cette étude offre l'opportunité de comparer les EFL avec les entreprises familiales européennes sur les particularités et les défis qui leur sont propres. Au Luxembourg, l'étude a été menée au cours du second trimestre 2007 auprès de 51 EFL représentatives du tissu économique national. Plus de 80 % des personnes interrogées, au cours d'entretiens individuels, exercent la responsabilité de Directeur Général et/ou sont propriétaires de l'entreprise familiale.

Répartition des entreprises familiales sélectionnées par date de création



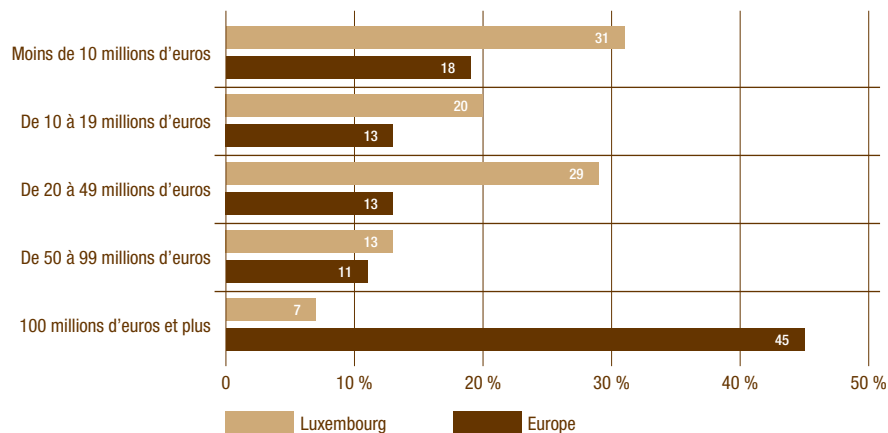
Répartition des entreprises familiales sélectionnées par effectif



Lors de la composition de l'échantillon luxembourgeois, le choix s'est orienté vers des entreprises familiales dont la seconde génération se trouvait déjà propriétaire ou était en passe de le devenir. En effet, lors de la première génération, le terme d'entrepreneuriat est plus souvent évoqué que celui d'"entreprise familiale".

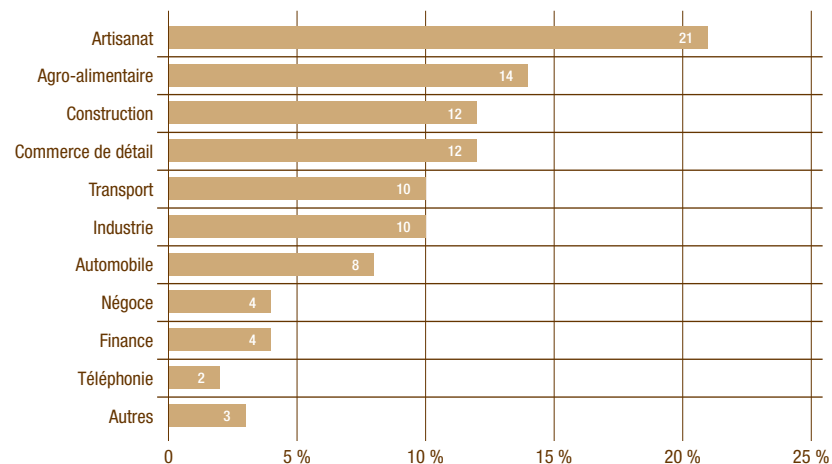
Tout en restant dans la catégorie des PME, les EFL affichent des structures plus grandes que les entreprises familiales européennes interrogées.

Répartition des entreprises familiales sélectionnées par chiffre d'affaires



A l'inverse, le chiffre d'affaires des EFL n'excède que rarement les 100 millions d'euros annuels, contrairement à l'échantillon européen.

Répartition des EFL sélectionnées par principaux secteurs



L'étude a porté sur des entreprises exerçant dans divers secteurs d'activités. Notre échantillon révèle pourtant que les EFL sont principalement positionnées sur des secteurs dits **traditionnels** (tels que l'artisanat, le commerce, la construction et le transport).

Conclusion

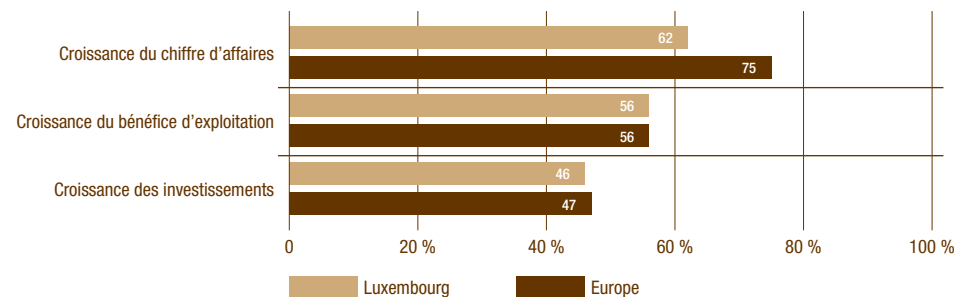
Au regard des statistiques précédentes et selon la définition de la Commission européenne, plus de **70 % des EFL sont des PME**.

Cet élément de taille, tout comme la répartition sectorielle détaillée ci-dessus, peuvent expliquer les résultats exposés dans la suite du rapport.

3. De nouvelles stratégies de développement

Sur les 12 derniers mois, plus de la moitié des EFL interrogées ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires, de leur masse salariale, de leur bénéfice d'exploitation et près de la moitié a également augmenté ses investissements.

La croissance des entreprises familiales sur les 12 derniers mois – Pourcentage des entreprises ayant répondu avoir connu une croissance du chiffre d'affaires, du bénéfice d'exploitation et des investissements :



L'essor du marché luxembourgeois contribue en grande partie à la croissance régulière des EFL. Certaines ont choisi également d'adapter et de développer leur gamme de produits et de services pour soutenir leur croissance.

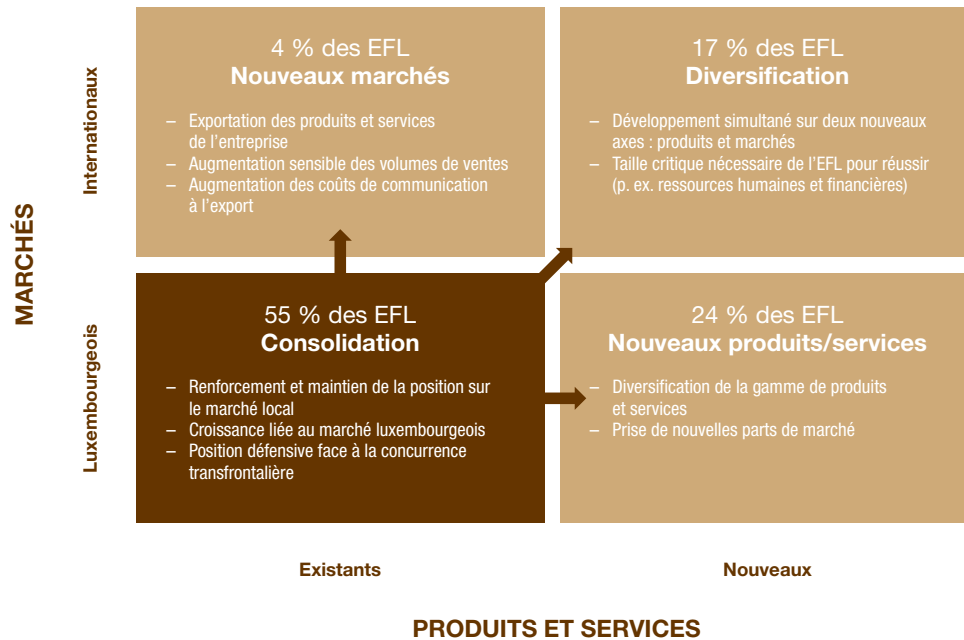
Pour assurer ce développement de nouveaux produits et services, l'entreprise familiale préfère avoir recours à ses propres compétences internes, plutôt qu'à des compétences externes (p. ex. partenariats, fusions et acquisitions).

Si 64 % des dirigeants d'EFL affichent une certaine confiance en l'avenir et envisagent un chiffre d'affaires en augmentation, l'acquisition de nouvelles compétences externes s'avérera déterminante pour garantir les stratégies de développement des EFL.

3.1 Définir un modèle de croissance

Le développement stratégique des EFL peut prendre plusieurs orientations, allant du renforcement de la position actuelle au travers des produits et services existants, jusqu'à la diversification sur de nouveaux marchés. Cette dernière orientation nécessite une offre nouvelle et le développement de compétences nouvelles.⁸

Les axes actuels de développement stratégique des EFL



55 % des EFL se trouvent dans une stratégie de consolidation sur le marché luxembourgeois avec leur gamme de produits et services existants.

Seule une minorité a adopté une stratégie de croissance vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits et services.

Développement de l'axe "marchés"

Développement local

Depuis longtemps, l'essor du marché luxembourgeois a suffi à lui seul à favoriser le développement de la majorité des EFL. Elles n'ont pas eu besoin de se réinventer ou de chercher de nouvelles niches de croissance au-delà des frontières.

En conséquence, près de **55 % des dirigeants** interrogés développent une stratégie de consolidation sur le marché luxembourgeois. Cette consolidation vise à protéger et à renforcer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels et à partir de ses produits et services existants. Le choix de cette stratégie rend l'EFL directement dépendante de l'évolution du marché luxembourgeois.

⁸ "Stratégique", Gerry Johnson, Kevan Scholes et Frédéric Fréry, Pearson Education France, 2002.

Ainsi, à la question “dans quels domaines envisagez-vous d’investir afin d’améliorer votre productivité et votre compétitivité générale”, seulement **6 %** des EFL citent le développement des activités à l’étranger contre **43 %** des entreprises familiales européennes.

Une étude récente sur les entreprises transfrontalières⁹ confirme une certaine “**frilosité**” des entreprises luxembourgeoises face aux marchés étrangers. Tandis que 45 % des entreprises lorraines interrogées réalisent plus de **30 %** de leur chiffre d’affaires dans la Grande Région¹⁰ (hors marché lorrain), 48 % des entreprises luxembourgeoises effectuent seulement **10 %** de leur chiffre d’affaires au sein de la Grande Région (hors marché luxembourgeois).

Néanmoins, si certaines EFL ont fait le choix d’une consolidation de leur position actuelle, il serait faux de parler d’**immobilisme**. Le simple maintien d’un positionnement sur le marché luxembourgeois peut nécessiter de réels efforts tant en termes d’innovation et d’adaptation, qu’en termes d’évolution des ressources et des compétences.¹¹

Cette stratégie de consolidation peut néanmoins présenter certaines limites face à une pression concurrentielle grandissante. Si l’essor du marché luxembourgeois fut longtemps un atout majeur pour le développement des EFL, il peut se révéler être une faiblesse à moyen terme.

“Je préfère que mes concurrents copient mes stratégies et me suivent plutôt que le contraire.”

Dirigeant familial d’une EFL

Développement régional

Par volonté ou souvent par nécessité de trouver de nouveaux axes de croissance, les dirigeants révèlent avoir déjà considéré un développement de leurs activités en Grande Région. Néanmoins, par faute de “besoins” réels, de moyens humains ou tout simplement de motivation face aux éventuelles barrières légales, fiscales et administratives, ce développement ne s’est que très peu concrétisé.

La Grande Région doit être pourtant considérée comme un **marché de proximité** qui permet :

- de diversifier le portefeuille clients ;
- d’accroître les parts de marché ;
- d’augmenter le volume des ventes ;
- de tirer profit d’un levier de croissance supplémentaire.

Si les dirigeants sont encore hésitants, certains reconnaissent volontiers que les risques encourus sont faibles, et les retours sur investissements non-négligeables.

La Grande Région présente également la possibilité de réduire certains coûts opérationnels, tel que celui de l’entreposage sur des terrains moins onéreux. En effet, ces dernières années, le coût élevé de l’immobilier au Luxembourg n’a fait que compliquer voire limiter les possibilités d’évolutions des EFL.

La matérialisation de ces développements en Grande Région peut revêtir de nombreuses formes, de l’exportation des produits et services jusqu’à l’acquisition d’une entreprise. Cette dernière stratégie permet de pénétrer rapidement de nouveaux marchés tout en bénéficiant des ressources humaines adaptées.

⁹ “L’entreprise transfrontalière ou l’émergence d’un modèle hybride”, PricewaterhouseCoopers Luxembourg, septembre 2007.

¹⁰ La Grande Région est composée de la Sarre, la Lorraine, le Grand-Duché de Luxembourg, la Rhénanie-Palatinat ainsi que la Wallonie avec la Communauté française et germanophone de Belgique.

¹¹ “Stratégique”, Gerry Johnson, Kevan Scholes et Frédéric Fréry, Pearson Education France, 2002.

Force est de constater qu'au cours des derniers mois, un nombre croissant de rachats d'entreprises de la Grande Région a été effectué par des entreprises luxembourgeoises pour satisfaire leurs besoins immobiliers et de développement sur de nouveaux marchés.

Développement international

Les opportunités de développement international sont très peu exploitées par les EFL. En effet, celles-ci imposent souvent des investissements supplémentaires, notamment en termes de ressources humaines. De plus, l'entreprise se doit de comprendre rapidement la logique de ces nouveaux marchés et de faire face aux différences culturelles.

Pour ces raisons, il est recommandé aux EFL désirant s'implanter à l'étranger d'avoir recours à l'acquisition de nouvelles compétences externes pour soutenir les nouveaux développements.

Selon certains dirigeants, l'internationalisation est également une réponse face à une pression concurrentielle montante et une gestion des coûts de plus en plus difficile. Elle offre la possibilité de délocaliser certaines activités (p. ex. de production) sur des marchés en plein essor et de bénéficier de très faibles coûts de main-d'œuvre.

Malheureusement, les entreprises se focalisent trop souvent sur le coût salarial et occultent les coûts moins visibles qui sont pourtant déterminants lors d'un transfert d'activités.

Il existe de fausses économies mais de vrais coûts.

Le coût salarial ne doit pas être l'unique composante à prendre en considération: il faut être en mesure de comparer également le **coût horaire avec le nombre d'unités produites par heure**.¹² Or, la productivité est loin d'être un avantage compétitif pour certains pays à faibles coûts de main-d'œuvre.

Au-delà de ce facteur de productivité, il faut également prendre en compte tous les coûts cachés qu'une délocalisation peut engendrer, à savoir les problèmes de logistique, de qualité ou encore d'organisation, sans oublier les conséquences d'une telle restructuration sur la motivation des salariés présents au Luxembourg.

M. Olivier Bouba-Olga, Economiste, Université de Poitiers

Les entreprises qui s'engagent à l'international pour minimiser leurs coûts sous-estiment souvent les délais nécessaires à la réalisation du projet, ainsi que tout un ensemble de coûts cachés (qualité, fiabilité, coût et délai de transport, motivation des salariés, etc.). Une étude sur l'industrie allemande a ainsi montré que 20 % des entreprises ayant délocalisé ont fait demi-tour après quelques années...¹³ Ceci montre la nécessité de raisonner en coût complet, et de s'interroger également sur la dynamique des coûts : le coût du travail, notamment, augmente assez rapidement avec le développement des pays. Il convient aussi d'identifier les modalités d'une réduction des coûts dans le pays d'origine (engagement dans le *lean manufacturing* par exemple).

Il est en revanche très pertinent de s'engager à l'international pour conquérir de nouveaux marchés, ce qui se traduit généralement par des créations d'emplois dans le pays d'origine. Un jeu gagnant-gagnant en quelque sorte.

¹² "Les nouvelles géographies du capitalisme. Comprendre et maîtriser les délocalisations", Olivier Bouba-Olga, 2006.

¹³ "Produktionsverlagerungen unter der Lupe/Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung", Kinkel, S. und Lay, G., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe, 2004.

Développement de l'axe "produits et services"

Proposer continuellement de nouveaux produits et services aux consommateurs semble indispensable pour assurer la pérennité des EFL, même si ce processus nécessite d'être innovant.

"L'entreprise familiale ne doit pas se conforter dans un certain immobilisme, mais s'inscrire dans une démarche volontariste."

Actionnaire non familial d'une EFL

Or, l'innovation est peu développée au sein des EFL. L'étude révèle que seules 4 % des EFL citent l'innovation comme une de leurs principales forces et seules 10 % des EFL souhaitent investir dans la recherche et le développement (R&D).

Ces résultats, bien que faibles, sont à relativiser, étant donné les secteurs traditionnels sur lesquels sont positionnées les EFL, à savoir l'artisanat, le commerce, la construction ou le transport.

De plus, la faible taille de ces entreprises ne leur permet souvent pas de disposer en interne des compétences nécessaires (particulièrement techniques) au renouvellement de leur gamme de produits et services.

Pour les EFL disposant de peu de moyens, il faut aller chercher les bonnes idées à l'extérieur pour innover. Les possibilités de synergies avec les fournisseurs, à même d'initier les innovations produits, en sont un exemple.

Les EFL peuvent également s'appuyer sur des structures comme Luxinnovation afin d'être conseillées et orientées en matière d'innovation et de R&D. Luxinnovation est une interface entre le monde de la recherche et les entreprises, et facilite notamment la mise en relation avec les centres de recherche publics.¹⁴ Ces derniers disposent de plateformes technologiques performantes qui peuvent constituer un apport significatif pour le développement des EFL. De plus, de nombreuses aides à l'investissement sont prévues par le gouvernement luxembourgeois pour favoriser ces possibilités de coopération.

¹⁴ Plus d'informations sur : www.luxinnovation.lu

3.2 A la recherche de nouvelles compétences

Quelles que soient les orientations stratégiques mises en place, le succès du développement des EFL sera conditionné par les capacités de l'entreprise à pouvoir s'entourer des ressources commerciales, techniques, financières et managériales suffisantes. Or, certaines ressources notamment managériales font cruellement défaut au sein des EFL.

54 % des dirigeants estiment avoir besoin d'un apport en compétences supplémentaires notamment en ce qui concerne la gestion du changement.

Pour cette raison, les dirigeants d'EFL sont de plus en plus nombreux à faire appel à un partenaire extérieur pour les accompagner lors de ces orientations stratégiques.

La contribution de celui-ci est généralement double : **financière et managériale**. Son entrée dans le capital engendre un apport financier bénéfique au développement des activités. Par son expérience, il contribue également à la pérennité de l'entreprise familiale. Il apporte un regard différent et novateur dans le cadre de la définition d'une stratégie à long terme en :

- définissant les orientations stratégiques à prendre et les objectifs à atteindre ;
- orientant et concentrant le management sur l'essentiel ;
- apportant à l'équipe dirigeante des compétences complémentaires ;
- réfléchissant à de nouvelles voies de développement ;
- optimisant les ressources et les actifs existants ;
- travaillant sur les questions d'ingénierie financière ;
- instaurant des outils de gouvernance, la transparence financière, ainsi qu'un suivi stratégique.¹⁵

L'ouverture du capital avec l'entrée d'un partenaire stratégique est l'occasion d'insuffler une nouvelle dynamique à l'entreprise familiale et d'envisager de nouveaux développements, tant en termes de produits et services qu'en termes de marchés.

A ce stade, il est important de noter que l'ouverture du capital de l'entreprise, objet de réticences chez certains dirigeants d'EFL, n'induit pas nécessairement une perte de contrôle de l'entreprise familiale. Au contraire, elle permet de s'assurer de l'engagement et de l'implication des partenaires aux côtés du dirigeant sur le long terme.

3.3 Conclusion

Dans un contexte concurrentiel, il ne s'agit plus d'être simplement réactif et flexible mais d'adopter une **posture proactive et innovante**. Il est fortement recommandé aux EFL d'adapter leur méthode de fonctionnement et de revoir leur stratégie de développement, quitte à franchir les frontières luxembourgeoises.

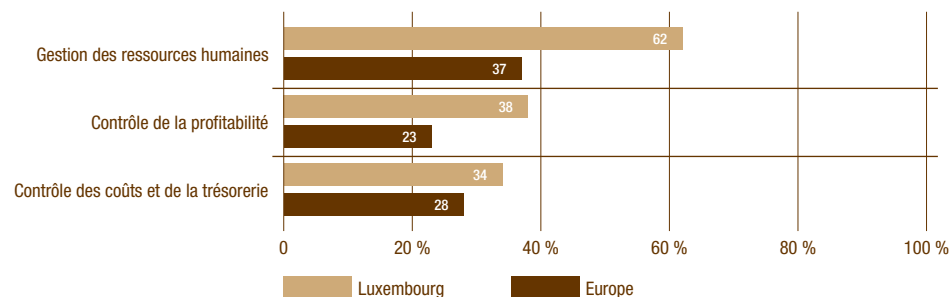
Le succès des stratégies mises en place sera conditionné par les compétences disponibles au sein de l'EFL, et déterminé par la manière dont les ressources de l'entreprise seront déployées, notamment en termes de ressources humaines.

¹⁵ Association Française des Investisseurs en Capital – AFIC.

4. Les barrières à l'expansion

4.1 Les défis internes

Principaux défis internes rencontrés par les entreprises familiales



Cité à 62 % au Luxembourg contre 37 % en Europe, le premier défi interne des EFL est celui de la **gestion des ressources humaines**.

Les dirigeants sont principalement confrontés à une pénurie de personnel qualifié. De plus, selon certains dirigeants, les salariés semblent manquer de motivation et ne sont pas suffisamment impliqués dans les activités de l'entreprise.

Cette problématique des ressources humaines va bien au-delà des défis internes que rencontrent les dirigeants, et concerne à plus grande échelle le manque de personnel qualifié au Luxembourg et en Grande Région. Le taux de chômage assez élevé de la Grande Région (entre 8 % et 9 %) ne reflète plus la réelle disponibilité du personnel qualifié.

“Il est difficile d’attirer et de garder le personnel qualifié.”

Dirigeant familial d'une EFL

Ce phénomène est accentué au Luxembourg par l'attractivité des salaires proposés par le secteur public et le secteur financier, de même que le faible taux d'emploi des 55-64 ans.¹⁶

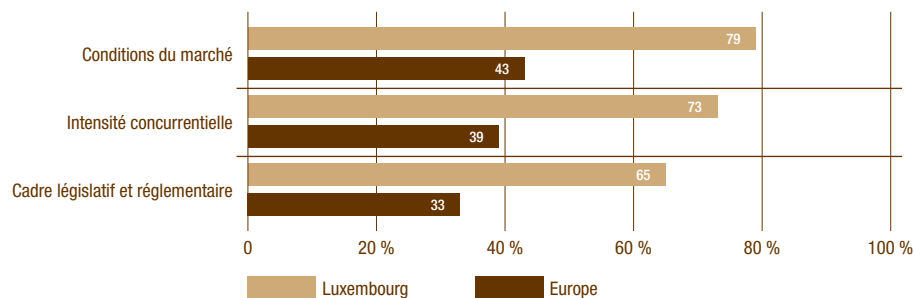
Le **contrôle de la profitabilité** est également devenu une des priorités des EFL. Elles doivent faire face à la hausse des prix des matières premières et à la pression concurrentielle exercée sur les prix.

Les EFL doivent ainsi apprendre à identifier et à mieux maîtriser les coûts, celui des matières premières, des infrastructures (p. ex. de l'immobilier), mais également du personnel, plus élevé que dans les pays frontaliers. La **gestion des coûts et de la trésorerie** est ainsi devenue le 3^{ème} défi interne des EFL.

¹⁶ Le taux d'emploi des 55-64 ans est un des plus faibles d'Europe. En 2006, il était de 33,2 % au Luxembourg, contre 37,6 % en France, 47,7 % au Pays-Bas ou encore de 48,4 % en Allemagne. Données issues d'une enquête sur les forces de travail, Communiqué de presse d'Eurostat, juillet 2007.

4.2 Les défis externes

Principaux défis externes rencontrés par les entreprises familiales



Les conditions du marché et l'intensité concurrentielle, respectivement 1^{er} et 2^{ème} défis externes résultent en partie de la globalisation des marchés. Ces nouveaux défis semblent avoir un impact plus important sur le développement des EFL que sur celui des entreprises familiales européennes.

La concurrence des entreprises étrangères est devenue importante au Luxembourg. Dans le secteur de l'artisanat, il y a chaque jour autant d'entreprises frontalières qui viennent exercer une activité au Luxembourg que d'entreprises officiellement implantées au Luxembourg.¹⁷

Cette pression concurrentielle égratigne peu à peu les parts de marché des EFL et les oblige à être de plus en plus compétitives.

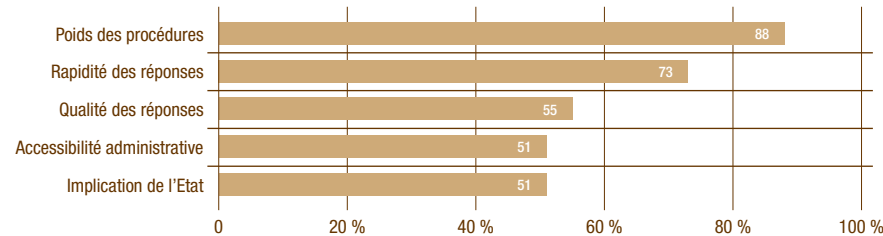
Pour 65 % des EFL, le cadre législatif et réglementaire luxembourgeois est le 3^{ème} défi externe.

Si le cadre législatif et réglementaire peut faciliter la croissance des EFL, il continue à être pointé du doigt par les dirigeants. Sur la seule période de 1999 à 2004, la Chambre des Métiers a révélé que le coût des charges administratives pour les entreprises artisanales s'était accru de 18 % hors inflation.¹⁸

¹⁷ Roland Kuhn, Président de la Chambre des Métiers, entretien accordé au paperJam, juin 2007.

¹⁸ "La réduction des charges administratives : un élément essentiel de compétitivité des PME", paperJam, mai 2007.

Niveau d'insatisfaction des EFL concernant les aspects administratifs et réglementaires luxembourgeois – Pourcentage des EFL insatisfaites ou très insatisfaites des points suivants :



“Je dispose aujourd’hui de salariés au Luxembourg et dans les pays d’Europe de l’Est ; je ne comprends pas pourquoi il n’y a pas de discussion avec les autorités sur mes intentions pour le futur. On ne s’intéresse pas à mon entreprise ni à mes salariés. On préfère aller chercher de nouvelles entreprises à l’étranger.”

Dirigeant familial d’une EFL

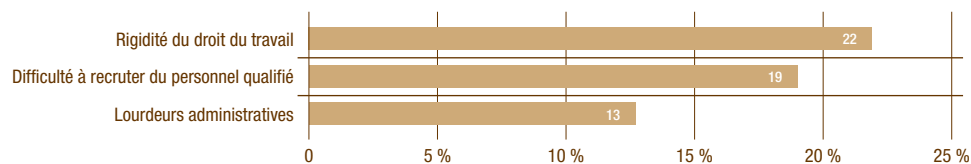
Les EFL, bien qu’étant des acteurs économiques importants, se sentent “oubliées” par les instances gouvernementales. Selon les dirigeants, les procédures administratives et réglementaires luxembourgeoises sont “complexes et lourdes” à supporter, sans compter le poids des directives européennes qui ne sont pas toujours adaptées au contexte national.

Les dirigeants souhaiteraient ainsi davantage de considération du gouvernement, un assouplissement des procédures et directives, et, enfin, une meilleure communication sur leurs mises en œuvre.

Un récent classement des économies les plus compétitives au monde, établi par le “World Economic Forum” (WEF) confirme également les lourdeurs administratives auxquelles font face les dirigeants d’entreprises au Luxembourg.¹⁹

¹⁹ “Global Competitiveness Report 2007-2008” du World Economic Forum.

Principales problématiques rencontrées par les dirigeants d'entreprises dans leurs activités (selon le WEF) – Pourcentage des répondants citant les facteurs suivants comme les plus problématiques :



Les **lourdeurs administratives**, comme évoqué par les EFL, sont un des trois principaux facteurs de non compétitivité des entreprises luxembourgeoises. Face à cette problématique, le Ministre des Classes Moyennes, du Tourisme et du Logement a annoncé “une simplification administrative” en début d’année 2007.

Bien accueilli par les dirigeants, ce plan devrait aboutir à l’instauration d’un identifiant unique, de l’application d’une signature électronique et de l’amélioration des échanges de données entre administrations.²⁰ Les EFL attendent la concrétisation et les résultats de cette simplification annoncée.

Plus inquiétant, le World Economic Forum relève également dans son rapport le manque de flexibilité du marché du travail. Les répondants soulignent principalement le **manque de flexibilité** dans la détermination des salaires, les pratiques d’embauches et de licenciements trop rigides et le niveau élevé de la rémunération par rapport à la productivité.²¹

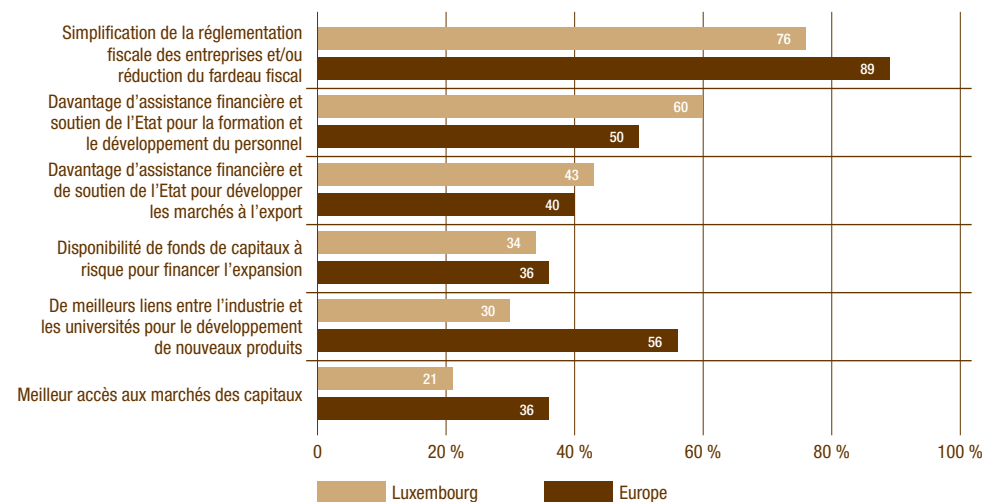
²⁰ Présentation du rapport “Entfesselungsplang fir Betriber” pour une simplification administrative par Fernand Boden, Communiqué de presse du Gouvernement luxembourgeois, avril 2007.

²¹ “Le Luxembourg à la traîne”, Journal, novembre 2007, N° 211.

Enfin, les dirigeants n'hésitent pas à pointer du doigt les **faiblesses du système scolaire** luxembourgeois et son coût élevé. Une meilleure cohérence doit être établie entre les besoins du marché du travail et les formations initiales proposées (cela inclut également la qualité de celles-ci). Ce n'est pas une surprise, les entrepreneurs rencontrent de plus en plus de difficultés à **trouver le personnel qualifié** nécessaire.

Malgré les dispositifs actuels pour la formation et le développement du personnel,²² les EFL réclament davantage d'assistance financière et de soutien de l'Etat qu'au niveau européen.

Priorités des entreprises familiales pour améliorer l'environnement de compétitivité luxembourgeois – Pourcentage de réponses positives attribuées aux mesures suivantes :



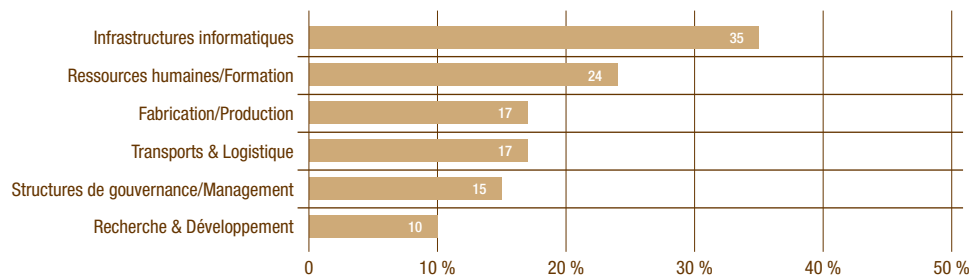
Il est important de souligner également l'insuffisance des liens entre l'industrie et les universités au Luxembourg, qui s'explique en partie par la création récente de l'Université. De plus, l'importance donnée aux marchés de capitaux reste nettement inférieure au Luxembourg qu'en Europe. Si les EFL disposent de ressources financières suffisantes pour satisfaire leur développement, c'est que celui-ci s'opère bien souvent dans un contexte national.

²² Les avancées en matière de formation professionnelle et notamment sur le congé individuel de formation en sont un exemple. Les salariés vont désormais disposer de 80 jours pour se former, à condition d'avoir une ancienneté de service d'au moins six mois auprès de son employeur. Plus d'informations sur : www.lifelonglearning.lu

4.3 Nature des investissements envisagés

La croissance des entreprises familiales sera soutenue par deux axes d'investissements majeurs, à savoir le développement des systèmes d'information ainsi que la formation et la gestion du personnel.

Investissements prévus par les EFL interrogées sur les 12 prochains mois – Pourcentage des EFL considérant les domaines suivants comme des postes d'investissements prioritaires :



L'investissement dans de nouveaux systèmes d'information, et notamment dans la sécurisation des données est une priorité pour les EFL afin de gagner en productivité. Les plus petites structures n'ont pas suivi l'évolution rapide de l'informatique et se voient désormais contraintes de se moderniser.

Il existe un décalage entre l'intensité des problèmes rencontrés par les EFL et les investissements accordés.

La gestion des **ressources humaines**, et notamment le recrutement de personnel qualifié est le premier défi des EFL. Néanmoins, seulement 24 % d'entre elles envisagent d'investir dans ce domaine sur les 12 prochains mois.

Face à ce phénomène de plus en plus important, les dirigeants ne se sont pas encore tous dotés des moyens suffisants.

Il faut démystifier l'innovation et la recherche pour les entreprises familiales.

La R&D n'est également pas considérée comme prioritaire. Or, c'est la clé du futur des entreprises. Est-ce un problème de prise de conscience ou simplement un manque de moyens ?

La **R&D** et l'**innovation** ne doivent pas être l'exclusivité des "grandes entreprises". Pour les structures les plus modestes, l'innovation peut prendre des formes plus "communes" comme l'innovation de produits, de fabrication, d'organisation ou de marketing, bien loin de la recherche fondamentale ou même de l'innovation de rupture.²³

²³ L'innovation est dite de "rupture" lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique. Elle est ainsi opposée à l'innovation incrémentale ou l'amélioration continue.

“L’entreprise familiale doit avoir une approche résolument moderne et tournée vers le client.”

Dirigeant familial d’une EFL

On notera également l’absence des fonctions **commerciales** et **marketing** parmi les investissements considérés comme “prioritaires”.

Les EFL ont su bénéficier jusqu’à présent d’une certaine notoriété auprès de leurs clients luxembourgeois, et n’ont pas eu besoin de recourir à une communication externe intensive. Cependant, l’importance de ces fonctions, considérées actuellement comme de simples fonctions de “support”, **devra s’intensifier et être cohérente** avec les stratégies de développement de l’entreprise.

4.4 Sources de financement

Les EFL déclarent avoir recours principalement à deux sources de financement, à savoir :

- l’autofinancement par **fonds propres** (82 %) ;
- le financement externe au travers du **prêt bancaire** (63 %) pour des projets plus importants.

Témoignant d’une bonne santé financière, les EFL utilisent prioritairement leurs fonds propres pour soutenir leur croissance et, à moindre mesure, le prêt bancaire.

En revanche, il est à noter que la “spécificité” bancaire du Luxembourg ne favorise pas l’octroi de prêts préférentiels pour les EFL.

Les dirigeants déplorent le fait que les taux des prêts professionnels soient plus élevés au Luxembourg que dans les pays frontaliers.

De manière générale, le rapport des EFL à l’endettement est particulier. Elles privilégient une croissance structurée et prudente à un recours plus intensif de sources externes aux actionnaires.

4.5 Conclusion

Dans le cadre d’une gestion durable des EFL, la prise de conscience de ces barrières à l’expansion, tant des dirigeants que des parties prenantes, constitue une étape indispensable.

La maîtrise de ces nouveaux défis nécessite de nouveaux moyens à la hauteur des problèmes rencontrés, notamment sur la problématique du recrutement, de la fidélisation et de la motivation des salariés.

Les décideurs politiques doivent également pouvoir jouer un rôle afin de favoriser un environnement flexible et compétitif, propice à la croissance des EFL.

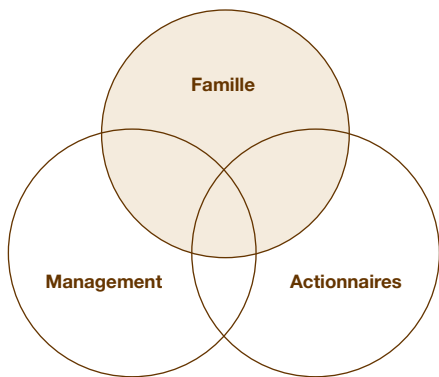
5. La gestion des ressources humaines

L'entreprise familiale est sans doute une des formes les plus complexes d'organisation. Au-delà des questions liées au management et à l'actionnariat, les entreprises familiales doivent intégrer une troisième dimension, celle de la famille, garante des valeurs (voir schéma ci-dessous).

Même si ces trois dimensions sont indissociables et complémentaires, elles ont chacune des impératifs et une logique propres. Chaque acteur poursuit ainsi ses objectifs : celui de la rentabilité pour les actionnaires, de la croissance pour le management ou de la continuité de l'entreprise pour la famille.

De plus, dans certaines EFL, il existe une concentration des rôles qui peut engendrer une certaine confusion. Une même personne peut cumuler plusieurs responsabilités et être à la fois propriétaire et dirigeant de l'entreprise tout en étant membre de la famille. On parle souvent de "concentration des pouvoirs" au sein des EFL.

Complexité de l'environnement interne : une entreprise, trois dimensions



Divergence de priorités entre les différentes parties prenantes de l'EFL²⁴

Acteurs	Objectifs	Visions
Famille	Obligation morale de préserver l'entreprise familiale, ses valeurs et ses employés	Long terme
Actionnaires	Santé financière et croissance, dividendes	Court/moyen terme
Management	Croissance des activités, bonus	Court/moyen terme

La divergence d'intérêts des acteurs qui peuvent composer l'entreprise familiale en font toute sa spécificité. Cela est autant une force lorsque l'entreprise s'enrichit de points de vue différents, sources de créativité, qu'une faiblesse lorsque ces divergences entraînent des tensions ou des blocages au sein des EFL.²⁵

²⁴ Institute of Management Development, IMD International, Perspectives for Managers, novembre 2005.

²⁵ Les enjeux de l'entreprise familiale, Charles Sasse, www.entreprisefamiliale.be

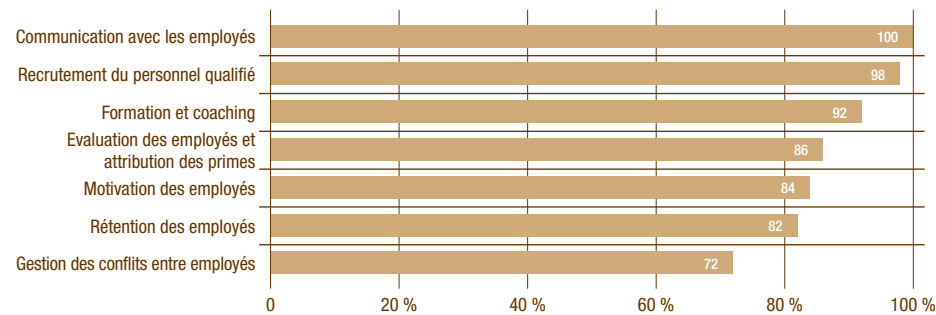
5.1 Principaux défis des dirigeants

“La valeur d’une entreprise familiale, c’est avant tout la valeur de ses salariés.”

Dirigeant familial d’une EFL

Si 59 % des EFL ont augmenté leur masse salariale sur les 12 derniers mois, les difficultés de recrutement semblent de plus en plus préoccupantes et limitent leur potentiel de développement. En effet, parmi les principaux défis de la gestion des ressources humaines, celui du recrutement de personnel qualifié est cité par 98 % des EFL comme **majeur**.

Principaux défis en ce qui concerne la gestion des ressources humaines – Pourcentage des EFL jugeant les situations suivantes comme un défi important ou très important :



La totalité des dirigeants interrogés déclare mobiliser beaucoup d’efforts pour faciliter la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et l’échange d’informations entre les salariés.

La communication interne, partie intégrante de la culture d’entreprise des EFL, est ainsi développée mais particulièrement informelle. Les dirigeants ne souhaitent pas instaurer de nouvelles procédures complexes pour la réguler.

5.2 Difficultés à recruter

Dans cette “guerre des talents”, et faisant face à des entreprises plus grandes et mieux équipées, les EFL se voient confrontées à deux grands freins majeurs.

Le premier est celui de la barrière de la **langue**. Afin de pouvoir attirer Allemands, Belges, Français, ou autres nationalités, les dirigeants réalisent désormais que la connaissance de la langue luxembourgeoise, bien qu'elle constitue un **réel avantage**, n'est sans doute plus indispensable dans certaines activités. Cette attitude d'ouverture permet aux EFL d'approcher de nouvelles zones géographiques et d'attirer de nouveaux talents.

Pour y parvenir, les processus de recrutement doivent être modernisés. Il ne revient plus au dirigeant ou à sa secrétaire d'organiser l'“administration du personnel”, mais bien à un professionnel d'assurer la “gestion des ressources humaines”.

Le deuxième frein est celui de l'**image** désuète des EFL : celle d'une “petite entreprise aux moyens non adaptés et n'offrant que peu de possibilités de carrière”. Pour franchir cet obstacle, les EFL doivent moderniser leur image et apprendre à mieux “se vendre”, pas seulement auprès de leurs clients, mais aussi auprès des candidats potentiels.

Pour cela, les EFL peuvent capitaliser sur leurs points forts (p. ex. un environnement flexible et une culture d'entreprise développée) au travers de nouvelles méthodes de communication, comme par exemple :

- la création d'un site Internet, même modeste, indispensable pour les relations externes ;
- l'intensification des “relations presse” dans le but d'atteindre l'opinion publique, de communiquer sur les nouveaux développements, les nouveaux produits, etc. ;
- le regroupement des EFL sous la forme d'une association afin d'améliorer leur représentativité et leurs besoins, de communiquer autour d'une image commune et moderne, et d'être représentées dans les délégations des missions économiques du gouvernement.²⁶

Toujours pour accentuer leur visibilité, les EFL ne devraient pas hésiter à s'affilier aux associations et aux différentes chambres et organisations professionnelles luxembourgeoises. Ces dernières peuvent jouer un rôle important dans la promotion des EFL, en se rapprochant notamment d'organisations étrangères homologues et créer ainsi de puissants réseaux.

²⁶ Le “Family Business Network” est l'illustration de ce type d'association. Ce réseau regroupe en effet les entreprises familiales (2.000 contacts à travers 50 pays) et œuvre à leur promotion. Il organise ainsi régulièrement des sessions de rencontres entre les dirigeants et l'ensemble des parties prenantes des entreprises familiales afin de partager et de s'enrichir des expériences respectives.

5.3 L'art de motiver et de fidéliser ses salariés

84 % des EFL citent le manque de motivation de leurs employés comme un défi important pour l'entreprise.

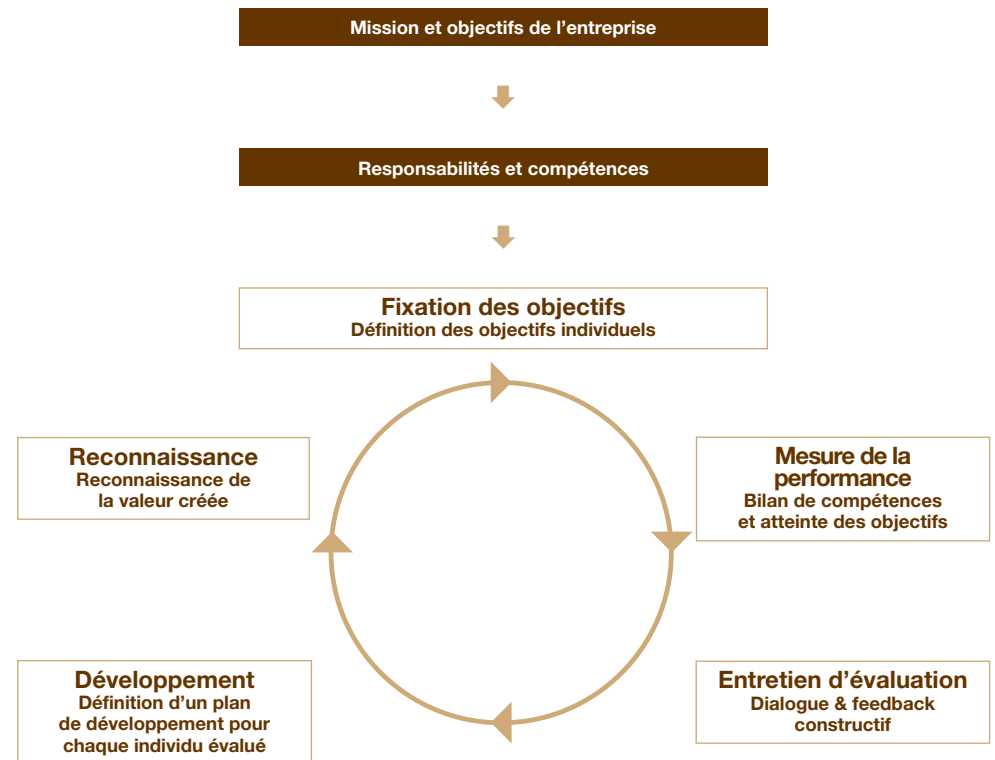
Une stratégie de rémunération appropriée a l'avantage de pouvoir influencer les salariés positivement en les impliquant dans les résultats économiques de l'entreprise. Près de 90 % des EFL disent évaluer et récompenser la performance de leurs employés mais seules 58 % ont mis en place un système de rémunération en conséquence. De plus, les systèmes de rémunérations actuels ne sont que très peu formalisés.

Pour qu'un système de rémunération incitatif fonctionne, il doit être organisé et transparent. Ceci sous-entend au préalable la fixation d'objectifs quantifiables et individuels.

Une première évaluation en cours d'année, suivie d'une seconde évaluation finale, permettront d'ajuster ces derniers et de faire le point sur l'implication du salarié dans l'entreprise. Il faut ainsi oser parler de "performance" avec ses salariés, savoir la mesurer et pouvoir en expliquer la mesure et les conséquences. L'évaluation de la performance permettra à la fois d'avoir un impact sur la rémunération et indirectement sur la motivation du salarié.

L'évaluation présentée ci-contre doit pouvoir être adaptée à l'environnement particulier de l'entreprise et des responsabilités du salarié.

L'évaluation au cœur de la gestion des ressources humaines



L'employeur et l'employé ne parlent pas toujours le même langage. Tous deux veulent certes de la flexibilité, mais, pour le dirigeant, il s'agit d'une flexibilité de performance, de disponibilité et d'investissement dans le travail.

Pour l'employé, c'est au contraire une plus grande souplesse d'horaires de travail pour profiter pleinement de ses activités extra-professionnelles. Il faut ainsi veiller à ce que tous les acteurs de l'EFL parlent le même langage ou au moins comprennent les différences et s'accordent sur les objectifs fixés.

Si les entreprises familiales ont tendance à se focaliser sur des aspects financiers pour impliquer et motiver davantage leurs salariés (p. ex. package de rémunération ou primes annuelles), il existe bien d'autres leviers d'action.

A ce stade, il importe ainsi de privilégier les **“retours sur objectifs”** (p. ex. implication, bien-être et développement personnel) plutôt que de se concentrer exclusivement sur les retours sur investissements. Par exemple, le dirigeant peut fédérer ses salariés en célébrant chaque réussite individuelle ou collective²⁷ ou prôner les valeurs de **“team building”** entre ses collaborateurs.

Pour ces différentes actions, l'investissement financier est souvent faible, mais le retour en termes de motivation s'avère résolument positif.

La **formation** est un autre levier non négligeable pour les EFL. La formation s'inscrit dans un processus de développement des employés mais également de l'entreprise. Même si la quasi-totalité de l'échantillon interrogé (96 %) déclare offrir des formations à ses collaborateurs, il faut différencier les formations **“de terrain”**, des formations s'inscrivant dans un véritable plan de développement.

Une gestion saine et efficace de la formation suppose un plan axé sur le développement des compétences des salariés (compétences techniques et compétences dites de comportement), conjugué à une mesure de rentabilité (fixation d'objectifs à la formation et au suivi). Ce processus représente une possibilité d'assurer la mise à jour indispensable des atouts professionnels de ses collaborateurs et de leur développement personnel

dans leurs fonctions. La formation peut être ainsi un vecteur privilégié de développement économique et social mais également de **“promotion”** du salarié.

La formation : un atout stratégique encouragé par l'Etat

En introduisant une demande de cofinancement, l'entreprise peut bénéficier d'une aide financière de l'Etat pour ses investissements en matière de Formation Professionnelle Continue (FPC). L'aide perçue correspond à 10 % net du montant annuel investi par l'entreprise en FPC.

Cette demande doit être faite auprès du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation professionnelle. Plus de renseignements sur le site de la formation professionnelle continue (www.lifelong-learning.lu).

*“Communiquer,
c'est avancer ; former,
c'est développer !”*

Dirigeant familial d'une EFL

5.4 Conclusion

La gestion des ressources humaines comporte trois priorités pour les EFL : celles du **recrutement**, de la **motivation** et de la **fidélisation** des salariés. La problématique des dirigeants est de savoir comment et où recruter le personnel nécessaire afin de garantir la pérennité de leur entreprise.

La modernisation des processus de recrutement et des systèmes de rémunération au sein des EFL semble être indispensable pour attirer les compétences nécessaires à leur développement. Certains dirigeants peuvent également formaliser les plans de formations professionnelles pour gagner en attractivité et en performance.

²⁷ Tels qu'un nouveau contrat, x% d'employés ou un nouveau record du chiffre d'affaires.

6. La famille actionnaire et les priorités d'entreprise

6.1 La gouvernance d'entreprise

Dans une entreprise familiale, le contrôle est entre les mains d'une ou de quelques personnes. Cette centralisation des pouvoirs facilite la prise de décision, réduit les coûts de gouvernance et permet de prendre des décisions inhabituelles, mais stratégiquement avantageuses.²⁸

Ainsi, les dirigeants d'EFL ont tendance à croire que la gouvernance d'entreprise ne les concerne pas. Pourtant, la croissance de l'entreprise, les évolutions légales, ainsi que l'intervention de plus en plus fréquente des partenaires et actionnaires, sont tous des éléments qui contraignent peu à peu les entreprises à améliorer l'efficacité de leurs flux informatifs vers les différentes parties prenantes.

Absence de contrôle des organes de direction

85 % des dirigeants semblent avoir une vision assez précise des responsabilités conférées aux différents organes de gouvernance. Cependant, seulement 36 % ont mis en place des procédures pour s'assurer de l'exercice effectif des pouvoirs relevant de chacun des organes de gouvernance.

Dans un environnement de plus en plus complexe, la gouvernance d'entreprise devient un impératif. Les besoins de transparence se font pressants de la part du législateur, des banquiers, des partenaires, des collaborateurs ou de tout autre acteur économique. Cela requiert une gestion managériale rigoureuse et structurée, ainsi que des flux informatifs fiables et transparents.

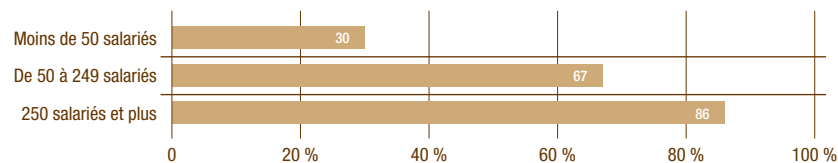
Ce besoin de transparence est important tant par rapport aux objectifs et performances passés que par rapport à la stratégie et objectifs futurs.

Ouverture des organes de gouvernance à des tiers

La croissance de l'entreprise familiale s'accompagne généralement d'une ouverture des comités de direction aux membres non familiaux. Actuellement, 64 % des membres des organes de direction seraient ainsi choisis en dehors de la famille pour leurs compétences particulières. De par la richesse que cette situation crée, la prise en compte de ces nouveaux points de vue sera capitale pour la pérennité de l'EFL.

²⁸ "La gouvernance des entreprises familiales", John Ward, 2005.

Pourcentage des membres des organes de gouvernance choisis en dehors de la famille pour leurs compétences particulières – En fonction du nombre de salariés :

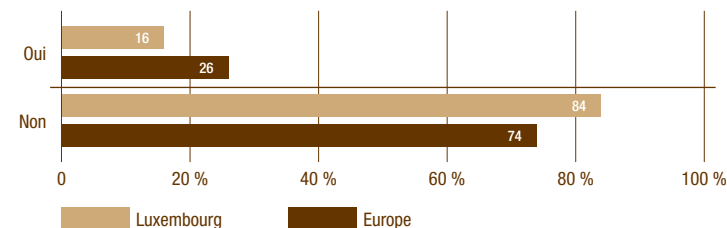


La croissance de l'entreprise entraîne inévitablement une évolution des organes de gouvernance (p. ex. du comité de direction, du conseil d'administration ou du comité de surveillance). Plus l'entreprise grandit, plus il devient difficile pour les membres et non-membres de la famille qui dirigent l'entreprise de communiquer leur stratégie à l'ensemble des intéressés et de les impliquer dans la vie de l'entreprise.

6.2 La gestion des conflits

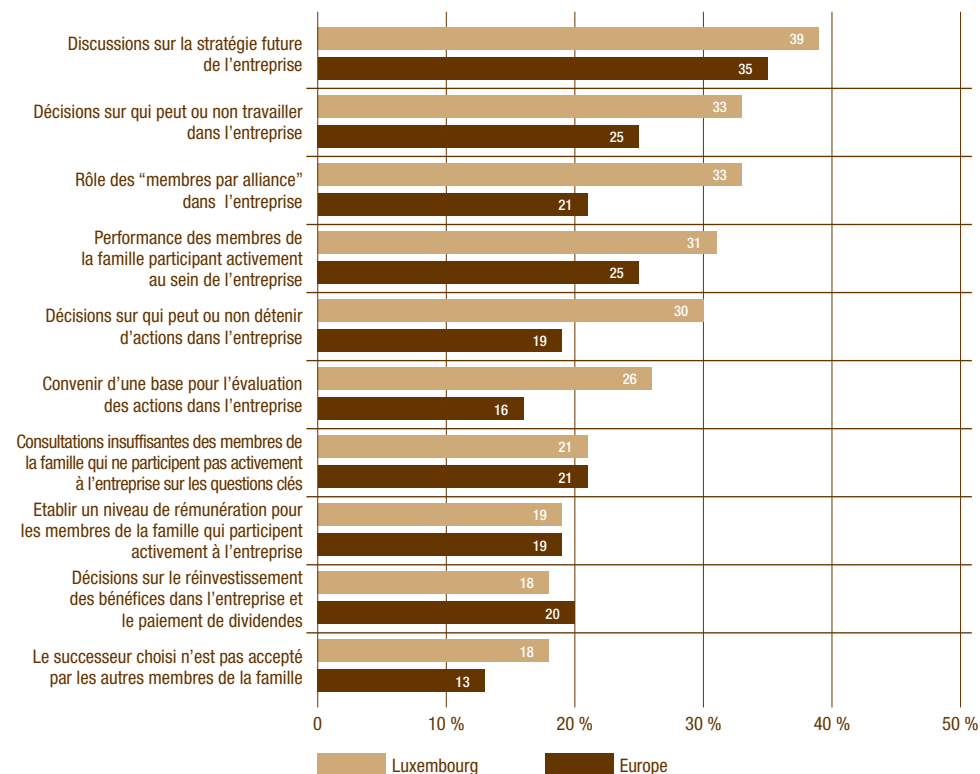
Au-delà des conflits inévitables dans toutes les entreprises, les EFL doivent apprendre à gérer les tensions au sein même de la famille.

Pourcentage des entreprises familiales ayant instauré des procédures de résolution des conflits au sein de la famille



Seulement 16 % des EFL ont mis en place des procédures visant à prévenir, encadrer ou limiter les conflits familiaux (intervention principalement d'un médiateur tiers ou instauration d'un conseil de famille). Si cette gestion s'avère peu formalisée, les familles luxembourgeoises semblent être plus exposées aux situations conflictuelles que les familles européennes (voir graphique suivant).

Principales situations à l'origine de tensions ou conflits au sein de la famille – Pourcentage des entreprises familiales ayant répondu que les situations suivantes sont sources de conflits :



La première source de conflit semble être les différences de points de vue sur la stratégie à adopter pour le développement de l'entreprise, un aspect pourtant essentiel pour la pérennité de l'entreprise. Les dirigeants admettent néanmoins que ces conflits peuvent mener à des discussions constructives et génératrices d'idées.

L'impact relatif de ces conflits (39 % au maximum) sur le management familial est révélateur d'un climat relativement serein au sein des entreprises familiales. De plus, dans une démarche proactive, la plupart des entreprises familiales ont déjà anticipé certaines situations. Ainsi, 49 % des EFL ont défini des **"critères d'employabilité"** pour choisir les membres de la famille qui souhaitent participer activement à l'entreprise et anticiper ainsi les décisions potentiellement conflictuelles.

Pour limiter les situations conflictuelles ou au moins les maintenir sous contrôle, il est important pour les dirigeants d'intensifier la communication aux membres de la famille et actionnaires sur les stratégies de l'entreprise et de rendre les informations plus transparentes.

Il existe également deux outils spécifiques pouvant prévenir les conflits au sein même de la famille, à savoir :

- le **conseil de famille** ;
- la **charte familiale**.

Le **conseil de famille** est constitué des membres de la famille, engagés ou non dans l'entreprise. S'il traite des intérêts et des préoccupations de la famille, les EFL ne sont encore que **17 %** à avoir opté pour celui-ci, contre **12 %** l'année précédente. Cet outil vise à s'assurer que les intérêts de la famille dans l'entreprise soient respectés par le conseil d'administration. Il procure également un soutien principalement humain et financier aux membres.²⁹

²⁹ "Le transfert de la direction, quand l'entreprise demeure familiale", Développement économique, innovation et exportation, Gouvernement du Québec, 2007.

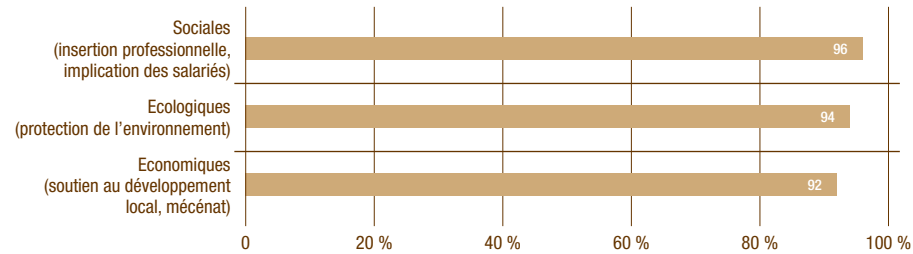
Connaissant un succès plus important, la **charte familiale** a été instaurée dans **30 %** des EFL, contre 15 % l'année précédente. Cette dernière a l'avantage de figer un certain nombre d'aspects, tels que les rôles et responsabilités des membres de la famille, leurs rémunérations, les conditions d'entrée, le réinvestissement des bénéfices ou faciliter tout simplement l'intégration des générations futures.

Même si ces différents organes sont peu formalisés, les trois quart des EFL bénéficient d'une convergence de vues entre les différents membres de la famille. Il importe désormais que cette convergence de vue s'étende également aux actionnaires.

6.3 Les entreprises familiales "citoyennes"

Les EFL se déclarent être des "entreprises citoyennes et engagées" et semblent vouloir faire face à leurs responsabilités sociales, écologiques et économiques.

Performance "citoyenne" des EFL – Pourcentage des EFL jugeant faire face à leur responsabilités :



Depuis quelques années, au-delà du simple tri des déchets, première étape indispensable mais non suffisante, certaines EFL s'attachent à développer des relations de type gagnant-gagnant avec leurs salariés et partenaires. Cela implique la recherche d'équité et de progrès grâce à une intensification du dialogue et de la transparence. Elles sont ainsi près de 60 % à s'être "plutôt engagées" dans une telle stratégie de co-développement.

"Il s'agit de modifier les habitudes comportementales !"

Actionnaire non familial d'une EFL

71 % des EFL estiment avoir déjà obtenu des résultats significatifs en matière environnementale.

La prise en compte des aspects environnementaux dans la gestion des entreprises, et notamment des EFL, est devenue un impératif. Depuis la convention-cadre des Nations Unies en 1992, puis le Protocole de Kyoto en 1997, le cadre légal en la matière s'est beaucoup étoffé.

Investir dans le développement durable est-il rentable ?

Soulignons au préalable qu'il peut paraître paradoxal de parler de rentabilité économique et d'"investissement socialement responsable". Cependant, la question du retour sur investissements se pose nécessairement pour les structures les plus petites. L'équilibre entre investissements et le retour sur investissements est, en effet, garant de la pérennité de l'entreprise.

Les expériences passées démontrent à moyen et long terme que la balance économique pour ces investissements est globalement positive.

Il ne s'agit pas de mesurer uniquement le rendement énergétique d'un panneau solaire ou le coût initial d'une nouvelle machine pour déterminer la rentabilité de l'investissement, mais bien d'intégrer l'ensemble des impacts directs et indirects.

L'intégration des critères environnementaux, mais aussi éthiques et sociaux, prend une place grandissante dans les processus d'achat des consommateurs. De plus, la multiplication des actions environnementales séduit particulièrement les salariés et les actionnaires.

6.4 Conclusion

La croissance de l'entreprise entraîne la prise de décisions stratégiques de la part de tous les membres de la famille. Certaines situations seront plus délicates que d'autres, comme la distribution des dividendes, la rémunération du dirigeant ou le recrutement du futur repreneur.

Les dirigeants ont intérêt à prévenir toutes sources de conflits potentiels pour mieux les maîtriser. De plus, les exigences légales ainsi que l'intervention de plus en plus fréquente des partenaires et actionnaires, sont des éléments qui obligeront progressivement les EFL à formaliser les procédures internes. Les EFL doivent ainsi porter une attention particulière à l'efficacité et à la transparence des flux informatifs.

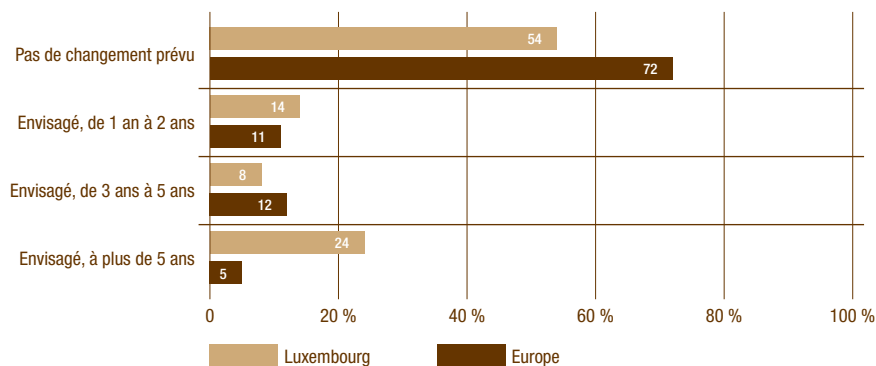
7. La transmission de l'entreprise familiale

7.1 Une étape décisive

La transmission³⁰ est l'un des principaux facteurs qui tend à affaiblir l'entreprise familiale.³¹ Les expériences démontrent que 30 % des entreprises familiales survivent jusqu'à la deuxième génération, tandis que seulement 10 % à 15 % parviennent à la troisième génération.³²

La transmission représente donc un processus déterminant pour les EFL et il est d'autant plus important que 46 % des dirigeants interrogés envisagent un changement au niveau de la propriété de l'entreprise dans les prochaines années (contre 28 % en Europe).

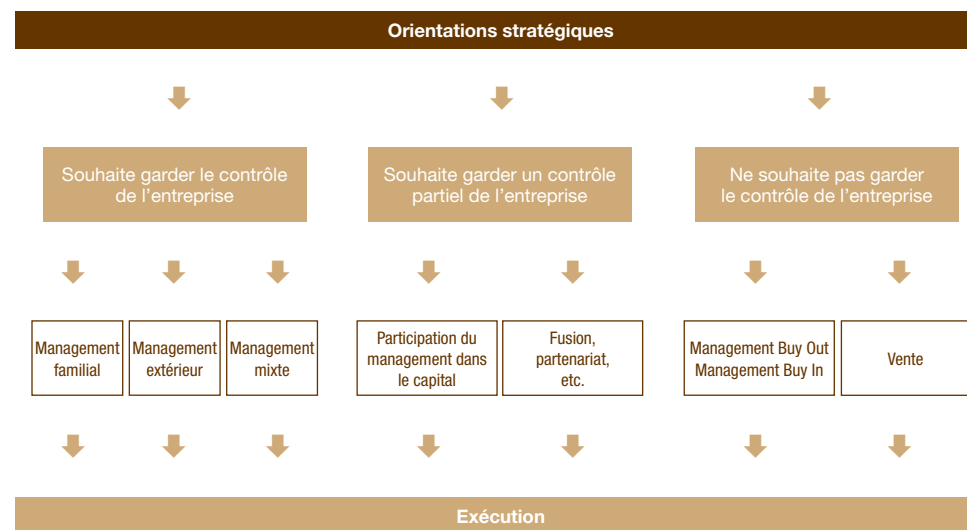
Planification des changements de propriété au sein des entreprises familiales interrogées



7.2 Les modèles de transmission

Le dirigeant doit définir une stratégie qui guidera ses actions vers la réalisation des objectifs qu'il s'est fixés. Pour cela, il doit être en mesure de répondre aux "bonnes questions" dès le départ et orienter ainsi la nature du changement de propriété (voir diagramme ci-dessous).

Possibilités de transmission de l'EFL



³⁰ Le terme de succession peut également être utilisé lorsque l'entreprise est transmise aux descendants.

³¹ "Handbook of Research on Family Business", Panikkos Zata Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis, Sabine B. Klein, 2006.

³² "Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", 6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, Cadieux L. et Lorrain J., 2002.

En premier lieu, le dirigeant doit décider s'il souhaite, ou s'il est plus avantageux, que la famille garde le contrôle³³ de l'entreprise.

Dans le cas d'un **contrôle total**, le dirigeant devra trouver le "bon" repreneur, membre de la famille ou non, et réfléchir éventuellement à la mise en place d'un management mixte et à son entrée dans le capital.

L'ouverture partielle du capital peut se matérialiser par une fusion, un partenariat ou toutes autres formes de "coopération". La société qui réalise la fusion peut apporter un management déjà en place à l'entreprise familiale et pallier ainsi le manque de repreneur auquel font face certains dirigeants. Il est important de noter que cette situation d'ouverture du capital ne change en rien le droit de regard et de contrôle du dirigeant sur les activités de l'entreprise.

L'ouverture du capital à des partenaires financiers ou à des investisseurs institutionnels est également un moyen de garantir le plan de développement et une meilleure assise financière de l'entreprise. C'est l'opportunité de générer un premier profit partiel qui peut faciliter une répartition équitable entre les héritiers et la transmission future de l'entreprise.

Grâce à ses expériences passées, l'investisseur institutionnel apporte également un management expérimenté et un point de vue différent sur la conduite des activités. Certaines EFL ont récemment opté pour ce choix stratégique.

L'ouverture partielle, et donc la mise en place d'un management mixte, peut être le juste équilibre pour garantir la pérennité de l'entreprise, avec d'un côté toute l'expérience de l'entreprise sur son marché et de l'autre, l'apport d'une expertise nouvelle et complémentaire.

"Mieux vaut céder son entreprise que de la mettre en difficulté faute de repreneur adapté au sein de la famille."

Dirigeant familial d'une EFL

En revanche, si le dirigeant souhaite **céder le contrôle** de son entreprise, la cession peut se matérialiser différemment. L'une d'entre elles, le *Management Buy-Out* (M.B.O.) consiste en un rachat de l'entreprise par le management en place. Une autre option est le *Management Buy-In* (M.B.I.), qui contrairement au M.B.O. implique des repreneurs extérieurs à l'entreprise.

Le principal avantage d'un M.B.O. réside dans le fait que l'équipe de management déjà en place bénéficie d'une connaissance approfondie de l'entreprise et d'un "capital sympathie" généralement plus important qu'un management externe. Néanmoins, le M.B.I. a l'avantage d'apporter l'objectivité d'un management externe.

Enfin, la cession totale de l'entreprise peut se matérialiser tout simplement par une vente de l'entreprise au management, à un investisseur, à un fonds *Private Equity*, ou à une autre entreprise.

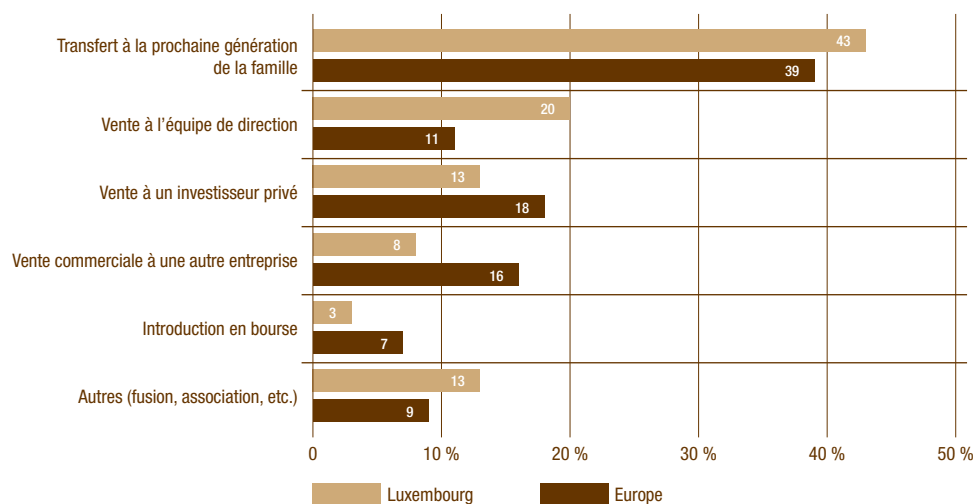
³³ Principalement lié aux parts détenues du capital de l'entreprise.

7.3 Savoir anticiper

27 % des EFL ne connaissent pas encore les principales étapes du processus de cession (contre 39 % en 2006).

Comme indiqué précédemment, si les changements de propriété envisagés au Luxembourg sont plus importants que dans le reste de l'Europe, ils semblent être moins bien préparés. 40 % des dirigeants d'EFL ont ainsi un plan de succession pour les principaux rôles au sein de l'entreprise (contre 47 % en Europe) et seulement 35 % ont choisi leur successeur (contre 48 % en Europe).

Nature des transmissions envisagées par les entreprises familiales



Les propriétaires d'EFL conçoivent leur entreprise comme un patrimoine social qu'ils doivent transmettre aux générations suivantes et y attribuent une grande valeur affective. Cette implication personnelle ne fait bien souvent que compliquer le processus de transmission, voire le retarder.

Pourtant, une transmission réussie est une transmission **anticipée et planifiée**. Celle-ci doit s'envisager dès l'enfance pour le repreneur familial et entre 5 à 10 ans avant la transmission pour un repreneur externe à la famille.

La transmission est donc une étape dite "charnière" pour la continuité de l'EFL et qualifiée de difficile par les dirigeants et les membres de la famille. Lors de la reprise d'une entreprise familiale, les repreneurs qu'ils soient familiaux ou non, font plus souvent face à des problèmes à caractère "humain" qu'à caractère juridique ou économique.

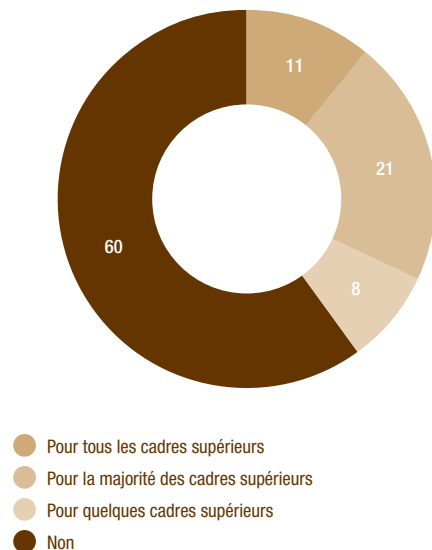
Apprendre à mettre à disposition des états financiers et des budgets annuels compréhensibles par des tiers fait également partie intégrante de l'anticipation de la transmission.

L'anticipation de la transmission de l'entreprise familiale passe également par une obligation de transparence des états financiers. Trop souvent dans les EFL, la transparence financière est négligée car le dirigeant connaît son entreprise et ne souhaite pas nécessairement communiquer au reste du personnel et aux externes sur la situation financière.

Sous la pression des régulations de plus en plus exigeantes (Bâle II), les dirigeants et financiers doivent s'adapter dans l'intérêt de l'entreprise familiale. Car la transparence financière permet de réduire les conflits au sein de la famille et de gagner en réactivité face à un financier éventuel.

7.4 Recruter et fidéliser le futur repreneur

L'EFL dispose-t-elle d'un plan de succession pour les principaux rôles au sein de la direction ?



40 % des EFL vont être rapidement confrontées au délicat problème du remplacement de certains membres de la direction et probablement au choix du futur repreneur.

Dans cette optique, il importe de déterminer – outre le dirigeant lui-même – si l'entreprise dispose des ressources managériales nécessaires à son développement et à sa continuité.

Lorsque l'on parle des dirigeants familiaux ou non qui œuvrent aux côtés de la famille au succès des EFL, il est juste de dire que leur recrutement et leur fidélisation deviennent de plus en plus difficiles. Ce point est pourtant capital puisqu'il s'agit des talents d'aujourd'hui qui deviendront les dirigeants de demain.

La question est donc de savoir ce que peuvent proposer les EFL face à l'attractivité du secteur public et financier ?

Les atouts des EFL ne seront que plus nombreux si elles comprennent et peuvent répondre aux préoccupations et attentes des nouveaux "talents", que l'on peut synthétiser comme suit :

- une plus grande considération en tant que "membre" et non comme simple salarié ;
- une association à la prise de décision ;
- une évolution interne et un apprentissage constant ;
- une culture de travail prônant la prise de risque et la mobilité ;
- une implication et un engagement personnel ;
- une sollicitation intellectuelle importante.

Les EFL disposent de toutes les cartes aujourd'hui pour répondre à ces aspirations. Pour parfaire leurs équipements dans cette "guerre des talents", les EFL devraient songer à se doter de moyens supplémentaires pour attirer et fidéliser ces futurs repreneurs.

Quatre dimensions particulières méritent ainsi toute l'attention du dirigeant :

- **Le recrutement** : la capacité de l'entreprise à attirer les compétences clés sera un facteur de succès déterminant. L'EFL doit "se vendre" avec des méthodes de recrutement créatives, innovantes et modernes déclinées autour des valeurs de l'entreprise familiale.

– **L'intégration** : les 100 premiers jours d'intégration d'un nouveau salarié sont cruciaux. C'est généralement durant cette période que le salarié prendra sa décision de rester ou non définitivement dans l'entreprise.³⁴ La place faite par la famille au nouveau repreneur sera déterminante. Ceci signifie l'accompagner durant son intégration et fortifier son sentiment d'appartenance à l'entreprise mais aussi indirectement à la famille.

– **La formation et le développement** : en lien avec les perspectives d'évolution, les nouveaux talents ont un besoin constant d'apprendre et d'évoluer tant sur le plan technique que sur le plan comportemental. Les formations proposées doivent leur permettre, dans une démarche proactive, d'évoluer personnellement, mais également de les aider à mieux anticiper le marché et à garantir le succès de l'EFL.

– **La rémunération** : le niveau élevé des salaires d'entrée au sein des entreprises luxembourgeoises non familiales (secteur financier et public) constitue un obstacle réel au recrutement de nouveaux talents. Les EFL devront certainement travailler sur la flexibilité des systèmes actuels de rémunération et différencier de façon claire les compétences et les performances pour fidéliser leurs "forces vives".

La dimension portant sur la rémunération est la façon la plus "simple" d'impliquer les cadres dirigeants (extérieurs à la famille) dans les activités de l'entreprise et surtout dans les résultats de celle-ci. Si les pratiques des EFL sont principalement axées sur un système de "bonus" ou de primes annuelles, d'autres systèmes de rémunération pour les membres de la direction et les futurs repreneurs existent :

- le plan d'intéressement ;
- une entrée dans le capital.

Le plan d'intéressement est un outil efficace. L'entreprise vend ou offre des certificats à ses cadres, dont la valeur augmente en fonction des performances de la société. Ces certificats représentent une partie du capital mais ne confèrent aucun pouvoir (de vote notamment). Après une durée généralement convenue de 3-4 ans, l'entreprise s'engage à racheter ces mêmes certificats. La fiscalité luxembourgeoise sur les plus-values peut être intéressante pour le management.

Ce système est à mi-chemin entre le bonus et l'entrée directe dans le capital et peut représenter un bon outil de fidélisation.

Si l'entrée dans le capital (minoritaire) du ou des futurs repreneurs facilite leur motivation et implication, elle nécessite du soin dans sa mise en place. Elle peut en effet revêtir une infinité de formes.

³⁴ Brochure "Attract & Retain", PricewaterhouseCoopers Luxembourg, 2007, www.pwc.com/lu/attract

7.5 Optimiser fiscalement la transmission de l'EFL

Même si la situation au Luxembourg lors de la transmission de l'EFL est jugée plutôt favorable fiscalement par les experts, les possibilités d'optimisation ne sont pas à négliger. La transmission de l'EFL peut, en effet, si elle n'est pas préparée, s'avérer pénalisante compte tenu des implications méconnues en matière de plus-values et de droits d'enregistrement. Or, seulement 31 % des EFL ont été "expertisées" au niveau national dans le but de faire évaluer leur risque global en matière de fiscalité.

Implications en matière de plus-values

Minimiser les coûts d'une transmission de l'EFL nécessite une parfaite connaissance des implications en matière de plus-values. Ces implications peuvent intervenir à deux moments :

- au moment de la cession à titre onéreux ou à titre gratuit des parts de l'EFL ;
- au moment du transfert des biens de l'actif professionnel de l'EFL vers le patrimoine privé.³⁵

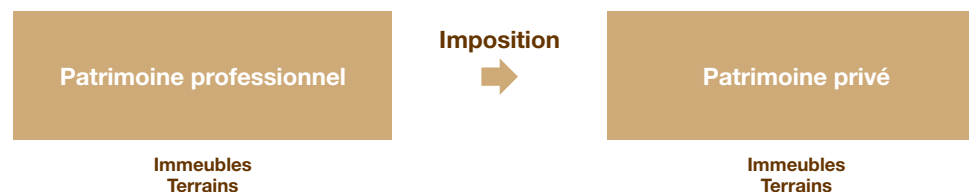
S'agissant de la "cession" à titre gratuit (donation ou succession) de l'EFL, beaucoup ignorent qu'elle n'est pas neutre fiscalement : car la transmission de l'EFL ne neutralise pas les plus-values latentes. Ces dernières sont imposées dans le chef des héritiers, au moment d'une cession ultérieure, peu importe que la transmission se fasse en ligne directe ou pas.

Seules **51 %** des EFL sont informées des implications fiscales au Luxembourg en matière de plus-values professionnelles.

S'agissant des biens de l'actif professionnel, c'est-à-dire des immobilisations corporelles (terrains et immeubles) détenues par la personne physique tout en étant affectées à l'activité commerciale de l'entreprise, leur transfert peut engendrer des conséquences fiscales importantes.

En pratique, ces immobilisations peuvent avoir acquis beaucoup de valeur et générer des plus-values considérables lors de leur vente. Or, à l'occasion de la cessation de l'activité commerciale ou lors de la cession de l'entreprise (p. ex. : vente ou transfert de l'entreprise), il arrive souvent que la famille opte pour le retour des immobilisations dans le patrimoine familial (c'est le cas en particulier des terrains et des immeubles), ce qui entraîne la découverte des plus-values latentes.

En effet, en revenant dans le patrimoine privé (ou patrimoine familial), les immobilisations passeront fiscalement du professionnel vers le privé, et les plus-values réalisées seront alors imposées.



³⁵ Transfert motivé par la transmission ou la cession de l'EFL.

Prenons l'exemple d'un artisan qui exploite son activité commerciale à son domicile privé et qui a auparavant déduit fiscalement les investissements liés à la partie immobilière utilisée dans le cadre de son activité professionnelle. Quand celui-ci décide d'arrêter son activité commerciale, le transfert dans le patrimoine privé aura des incidences en matière fiscale.

Implications en matière de droits d'enregistrement (succession ou donation)

Seulement 57 % des dirigeants d'EFL disent connaître les implications en matière de droits d'enregistrement sur leur entreprise au Luxembourg. Or, une bonne connaissance de ces aspects est indispensable si l'on veut pouvoir planifier et anticiper la transmission, minimiser le coût fiscal de l'opération et éviter les mauvaises surprises.

La succession en particulier est considérée, à tort, comme "avantageuse" au Luxembourg, puisque exonérée fiscalement lors d'une transmission en ligne directe. Or, il existe une multitude d'exceptions³⁶ qui font du principe d'exonération, un principe finalement assez marginal.

Par ailleurs, il est important de noter que contrairement à la France ou à la Belgique, le Luxembourg est un des seuls pays qui est moins favorable aux transmissions par donation qu'aux transmissions par succession. Or, la donation est un moyen à privilégier pour anticiper la transmission de l'entreprise familiale dans de bonnes conditions. Si le gouvernement souhaite créer un contexte favorable à la transmission d'entreprise alors, un régime spécial pour la transmission d'entreprise du vivant doit être étudié.

Dans le même sens, les transmissions transgénérationnelles devraient sans doute être encouragées.

"Il ne s'agit pas d'être un "riche" entrepreneur et un "pauvre" retraité..."

Dirigeant familial d'une EFL

Chaque situation est, d'un point de vue successoral, un cas à part, plus ou moins complexe. Dès lors, les dirigeants d'EFL devraient être bien informés sur les différents scénarii possibles et leurs implications éventuelles afin de négocier ce tournant en douceur. Il ne faudrait pas qu'un mauvais choix ou un manque d'anticipation vienne anéantir toute une vie de dévouement à son entreprise.

7.6 Conclusion

Après avoir consacré tant d'énergie au développement de leur entreprise familiale, les dirigeants doivent s'impliquer à bien préparer leur transmission. Cela signifie savoir **l'anticiper** et savoir **l'organiser**.

Au-delà de la dimension affective qu'elle génère, la transmission nécessite également l'appréhension de difficultés d'ordre **fiscales**, **juridiques** ou encore **financières**.

En l'absence d'un "repreneur familial", les dirigeants devront envisager l'ouverture de l'entreprise à un management extérieur. L'entrée dans le capital familial de ces nouvelles compétences externes permet néanmoins de pouvoir sécuriser leur implication et leur motivation sur le long terme.

³⁶ Telles que la répartition inégale des biens du patrimoine, en cas de transmission entre époux sans enfant commun, ou encore en cas de transmission aux bénéficiaires d'enfants résidant à l'étranger.

Annexes

Annexe 1 : Pistes de réflexion face aux défis rencontrés par les entreprises familiales luxembourgeoises

Priorités managériales	Problématiques	Pistes de réflexion pour les EFL	Pistes de réflexion pour les décideurs politiques
Garantir la croissance	Intensité concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> – Donner plus d'importance à l'innovation (p. ex. de services, de produits ou d'organisation) ; – Accentuer les investissements (p. ex. en RH, marketing et R&D) ; – Considérer le développement géographique comme source de croissance potentielle. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adapter l'environnement de conformité (p. ex. contre la concurrence déloyale) ; – Améliorer la communication "up and down" avec les instances gouvernementales ; – Faciliter et développer les regroupements d'entreprises, les pôles nationaux de compétitivité, les grappes et clusters, etc.
	Cadre législatif "lourd et complexe"	<ul style="list-style-type: none"> – Procéder au regroupement des EFL (p. ex. sous la forme d'une association) pour communiquer d'une seule voix et gagner en visibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> – Intensifier la simplification administrative et donner plus de flexibilité aux EFL (p. ex. : dans le droit du travail) ; – Etre plus "souple" dans la transposition des directives européennes (pas toujours adaptées au contexte luxembourgeois).
	Contrôle des coûts (profitabilité, marges, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Développer les alliances et partenariats interentreprises ; – Délocaliser ou externaliser certaines fonctions considérées comme non-stratégiques par l'EFL (p. ex. comptabilité, informatique, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre à disposition des infrastructures et/ou terrains vacants appartenant à l'Etat sous les formes actuellement existantes³⁷ à des prix raisonnables ; – Développer un cadre fiscal plus favorable aux EFL, en différenciant notamment les PME des "grandes entreprises" ; – Simplifier les procédures administratives et réglementaires.
Attirer les bonnes ressources	Pénurie de personnel qualifié	<ul style="list-style-type: none"> – Ouvrir les comités de direction à des membres non familiaux ; – Se doter de moyens suffisants pour être capable de recruter à l'étranger. 	<ul style="list-style-type: none"> – Améliorer la qualité de la formation initiale ; – Stimuler l'entrepreneuriat et amener le monde professionnel au lycée (p. ex. sous forme de témoignages de dirigeants) ; – Faciliter les délivrances de permis de travail.
	Manque d'attractivité et de visibilité	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcer la communication externe (p. ex. les fonctions commerciales et marketing) ; – S'impliquer dans la détection et la formation des futurs diplômés (créer des "filiales" de recrutement). 	<ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir les EFL au-delà des frontières, et accentuer leur visibilité (organiser des forums pour présenter les EFL et leurs métiers) ; – Limiter les disparités salariales entre le secteur privé et public.
	Savoir motiver et garder ses salariés	<ul style="list-style-type: none"> – Formaliser les plans de formations professionnelles pour le développement des compétences techniques et comportementales (p. ex. liés au développement personnel) ; – Accentuer la flexibilité et la transparence des systèmes de rémunérations actuels. Introduire des parts variables dans les rémunérations ou les rendre plus importantes. Formaliser les évaluations avec des objectifs individuels et quantifiables ; – Intensifier les efforts pour le développement de la communication interne. 	<ul style="list-style-type: none"> – Limiter les disparités entre le secteur privé et public. Le gouvernement ne doit pas faire concurrence à son tissu économique local ; – Contrôler le coût du travail avec notamment l'intégration du poids des pensions.
Faciliter la transmission	Pas de repreneur	<ul style="list-style-type: none"> – Ouvrir le management à des membres non familiaux, les former et les préparer à une éventuelle reprise de l'entreprise ; – Envisager l'ouverture du capital, et mettre en place des systèmes de rémunérations plus impliquants. 	<ul style="list-style-type: none"> – Communiquer davantage sur les bourses d'échanges existantes ; – Développer les formations et initiatives entrepreneuriales, susciter les carrières d'entrepreneurs.
	Tensions au sein de la famille	<ul style="list-style-type: none"> – Favoriser la mise en place d'outils tels que le conseil de famille ou la charte familiale ; – Formaliser certaines procédures de résolution de conflits au sein de la famille. 	
	Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluer financièrement chacune des options et leurs implications fiscales ; – Connaître la valeur de son entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> – Favoriser la donation à la succession des EFL (p. ex. modifier le régime spécial pour la transmission d'entreprise du vivant).

³⁷ Par exemple sous la forme d'un bail emphytéotique (similaire à une location mensuelle) ou un droit de superficie (similaire à l'acte d'achat mais pour une durée fixée dans le temps).

Annexe 2 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces des entreprises familiales luxembourgeoises

Sur base des rencontres avec les dirigeants, nous avons souhaité dresser le portrait des EFL, avec leurs forces et faiblesses, mais en déterminant également leurs opportunités et menaces éventuelles.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Expérience et savoir-faire ; - Qualité des prestations (produits/ services) ; - Flexibilité ; - Importance du facteur humain ; - Communication interne développée et informelle faisant partie intégrante de la culture d'entreprise ; - Structures hiérarchiques souples et "plates". 	<ul style="list-style-type: none"> - Taille des structures relativement faible ; - Manque de réactivité ; - Image "déshéante" des EFL, manque de visibilité et d'attractivité (vue de l'extérieur) ; - Fonctions commerciales et marketing peu développées (d'où une communication externe affaiblie) ; - Transmission de l'EFL encore trop peu planifiée et anticipée ; - Manque de motivation et d'implication de certains salariés (commun à tout type d'entreprises) ; - "Frilosité" des EFL à s'exporter et à innover dans leur stratégie mais également par de nouveaux produits et services.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux besoins à satisfaire sur de nouveaux marchés (notamment à l'exportation) ; - Bénéficier des avantages d'une entreprise transfrontalière³⁸ ; - Développement de partenariats interentreprises pour dynamiser la croissance ; - Simplification administrative initiée par le gouvernement induisant un effort "administratif" moins important. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité grandissante des marchés ; - Pression concurrentielle ; - Cadre légal et réglementaire ; - "Guerre des talents" due à une pénurie de personnel qualifié ; - Intensification des disparités entre secteurs public et privé (p. ex. : salariales).

³⁸ Référence faite aux conclusions de l'étude menée sur les entreprises transfrontalières, "L'entreprise transfrontalière ou l'émergence d'un modèle hybride", PricewaterhouseCoopers Luxembourg, septembre 2007.

Contacts

Les membres de PricewaterhouseCoopers Luxembourg repris ci-dessous ont collaboré à cette étude. Si vous avez des questions ou souhaitez partager vos expériences sur les thèmes abordés dans ce rapport ou des matières qui y sont liées, nous vous invitons à prendre contact avec nos spécialistes.

Responsables de l'étude sur les entreprises familiales luxembourgeoises

Luc Henzig, Associé
luc.henzig@lu.pwc.com
+352 49 48 48-2575

Luc Trivaudey, Associé
luc.trivaudey@lu.pwc.com
+352 49 48 48-2520

Tax Services³⁹

Christophe Loly, Associé
christophe.loly@lu.pwc.com
+352 49 48 48-5723

Audit Services

Christiane Schaus, Directeur
christiane.schaus@lu.pwc.com
+352 49 48 48-6113

Advisory Services

Bernard Dubois, Associé
bernard.dubois@lu.pwc.com
+352 49 48 48-2599

Pierre Mangers, Directeur
pierre.mangers@lu.pwc.com
+352 49 48 48-2575

Knowledge, Marketing and Communications

Laurent Probst, Associé
laurent.probst@lu.pwc.com
+352 49 48 48-2522

Isabelle Faber, Directeur
isabelle.faber@lu.pwc.com
+352 49 48 48-5727

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

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

www.pwc.com/lu

³⁹ Le département "Tax Services" inclut l'expertise comptable et fiscale.



www.pwc.com/lu

© 2007 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.