

62 % des PME restent en famille

ENTREPRISES Les sociétés belges engagent rarement des directeurs externes

- ▶ Quand il s'agit d'ouvrir le comité de direction à l'extérieur, l'entreprise familiale belge est frileuse.
- ▶ Souvent par peur de disperser leur actionnariat.

Q *« n'est-ce qu'on est bien... entre nous ! ».* Tel est l'adage des familles belges et francophones à la tête d'une entreprise, puisque d'après une étude commandée à l'UCL par l'IEF, l'Institut des entreprises familiales, 62 % de ces dernières n'ont encore jamais invité un externe à rejoindre leur comité de direction. Mieux : 54 % d'entre elles ne comptent jamais le faire ! Un problème « *culturel* », selon l'IEF qui assure pourtant que nos PME auraient tout intérêt à s'ouvrir au monde extérieur.

Age et taille, des données cruciales

Si une famille ne veut pas donner les clés de la direction à une personne externe, c'est souvent par peur, d'abord, de disperser son actionnariat. « *Il y a une très grosse confusion à ce niveau en Belgique, les chefs d'entreprise font l'amalgame entre pouvoir actionnarial et pouvoir gestionnaire* », explique Laurent Weerts, président de l'IEF et associé chez Deloitte. Cette crainte de perdre le contrôle du « bébé » qu'ils ont fondé ou que leurs parents, voire grands-parents ont mis sur pied, empêche parfois un beau potentiel de croissance ou une vraie diversification des activités.

« *La taille de la société est l'un des freins majeurs des entrepreneurs* », constate Nathalie Crutzen, auteur de l'étude et professeur à l'UCL, « *ils se jugent trop petit pour engager un nouveau manager. Pourtant, dans la plupart des cas où le comité de direction a été ouvert, même si la société n'a que dix équivalents temps plein, l'engagement permet d'objectiver les décisions, de diminuer l'émotion des relations et se conduit généralement par un agrandissement de l'entreprise* ».

Autre intérêt d'une entreprise



La société Vandeputte, qui produit des savons et des huiles depuis 125 ans à Mouscron, est dirigée par la quatrième génération de la famille. Il n'empêche qu'elle a engagé deux directeurs généraux externes pour poursuivre sa croissance. © D.R.

familiale à s'ouvrir à l'extérieur : éviter de se retrouver dans une position délicate lorsque le patronat arrive à un âge critique. Car il arrive que la génération suivante ne soit tout simplement pas prête ou pas compétente pour reprendre les postes de la direction. Et, en cas de vente, le principal actif de la PME est justement son patronat qui connaît astuces, fondement et clients sur le bout des doigts. « *Une entreprise trop longtemps restée dans les seules mains d'une seule famille est difficile à vendre. La valeur de cette dernière diminue fortement sans son comité de direction. Et quand le patriarche s'en va, les autres aussi* », poursuit Laurent Weerts.

L'externe engagé à un poste clé fera, lui, par contre, le lien entre le vendeur et l'acheteur.

Mais pour Nathalie Crutzen, les mentalités évoluent : les 38 % des entreprises familiales à avoir opté pour l'engagement d'un directeur externe à la société ne l'ont pas fait en cas de crise mais « *plutôt pour prévenir d'éventuels problèmes et assurer la continuité de l'entreprise, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années encore* ».

Externe, une position pour le moins délicate

Là où l'on engage en dehors du cercle familial en tout cas, on préférera les postes de directeurs commerciaux (76 % des cas) ou de production (70 % des cas). Laurent Weerts acquiesce : « *Ce sont les postes les plus faciles à déléguer. En général, le chef d'entreprise connaît très bien son produit mais sait moins le vendre. Ou le*

contrôler : il est plutôt vendeur mais à besoin d'un chef d'atelier hors pair ». La direction générale (31 % des cas) est la fonction, en toute logique, la moins régulièrement confiée à une personne qui ne fait pas partie de la famille.

Si les entreprises familiales qui ont sauté le pas sont dans la grande majorité satisfaites de leur choix, qu'en est-il de l'externe engagé ?

Si ce dernier aime les valeurs véhiculées, la proximité et même le sens de son travail, il devra par contre faire preuve d'un nombre de qualités très (voire trop) nombreuses. Discipline et patience en premier lieu : car « *il ne deviendra quasi jamais actionnaire ou propriétaire de la société qu'il dirige* » ! ■

AMANDINE CLOOT

TÉMOIGNAGES

« Pas encore d'externe »

Delphine Bourguignon, Bourguignon Bois, 30 personnes

« *Nous sommes la troisième génération à la tête de l'entreprise. Mes deux frères et moi-même avons racheté les parts de nos parents il y a à peine 5 ans, je pense que c'est la principale raison pour laquelle nous n'avons pas encore envisagé d'engager quelqu'un d'externe au comité de direction de l'entreprise. Nous sommes trois également, ce qui nous permet de trancher si nécessaire les décisions et chacun à sa spécialité, ce qui nous permet de gérer administratif, logistique et la partie ingénierie entre nous.* »

« Un directeur hors famille »

Pierre Vandeputte, Vandeputte (savons et huileries), 230 personnes

« *Nous avons pour nos deux divisions engagé un directeur général hors famille il y a 5 ans. Nous sommes, mes 2 frères et moi, la quatrième génération à la tête de l'entreprise ! La prochaine génération n'est pas prête à reprendre la société et nous voulions poursuivre notre croissance. Il y a parfois des désaccords mais avant, en famille, c'était la même chose. Nous veillons par contre à ce que notre actionnariat reste purement familial !* »

A.C.

CHIFFRES

77 % des sociétés belges sont des entreprises familiales.

81 % des sociétés wallonnes sont des entreprises familiales.

45 % de l'emploi en Belgique est fourni par des entreprises familiales.

54 % des entreprises familiales francophones ne veulent pas d'un externe à leur comité de direction.

A.C.