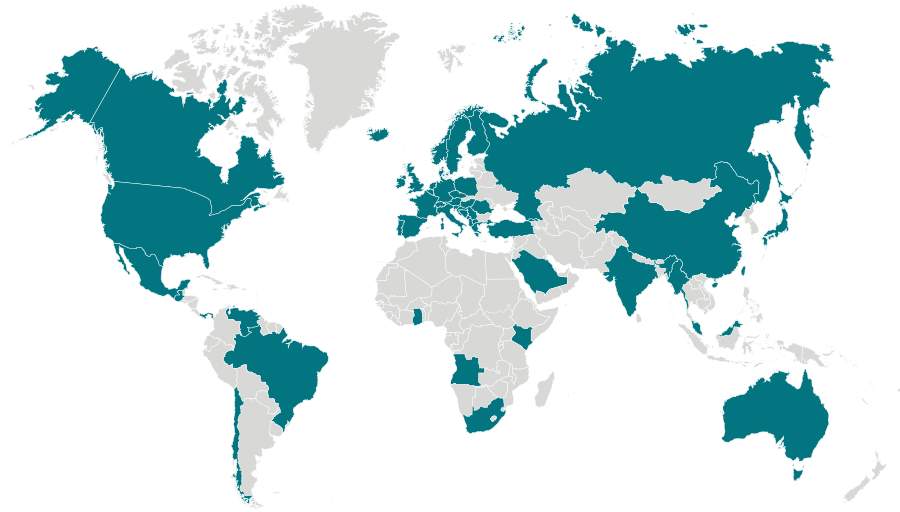




La nouvelle génération d'entreprises familiales

Explorons les écosystèmes d'affaires



A PROPOS DE L'ÉTUDE

Du 8 janvier au 28 février 2018, le Family Business Center de Deloitte a interrogé, via une étude en ligne, 575 dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises familiales, répartis dans 52 pays. Les leaders de la « nouvelle génération » sont ceux ayant pris les rênes de leur entreprise familiale au cours des trois dernières années, ou qui seront amenés à le faire dans les trois années à venir.

Sur les entreprises familiales ayant participé à l'enquête, 51 % affichent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros, 33 % entre 50 et 250 millions d'euros, et 16 % affichent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 250 millions d'euros.

Seuls 11 % des entreprises existent depuis moins de 20 ans. Près de 36 % ont été créées entre 20 et 49 ans de cela, 37 % entre 50 et 100 ans, et 15 % ont été constituées il y a plus d'un siècle.

La majorité des sondés (53 %) représentait la deuxième génération de dirigeants, 29 % incarnaient la troisième génération et 18 % la quatrième ou au-delà.

Au fil de ce rapport, la somme de certains pourcentages présentés dans les graphiques peut ne pas toujours atteindre 100 % en raison des arrondis ou du nombre de réponses choisies par les sondés (plus d'une réponse).

Deloitte Private se focalise sur le service aux entreprises familiales et vise à aborder les opportunités et les défis propres aux entreprises familiales. Nous offrons des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable adaptés aux entreprises familiales. Nous aidons la génération actuelle et la prochaine génération de dirigeants d'entreprise familiale à guider leurs entreprises dans leurs démarches dans des temps difficiles. Visitez www.deloitte.com pour en savoir davantage sur Deloitte Family Business Center.

SOMMAIRE

Avant-Propos | 2

Principaux résultats | 3

Les entreprises familiales | 4

L'heure de la transition

Interaction | 7

De nouvelles formes d'engagement

Innovation | 10

Un effort collaboratif

Digitalisation | 13

une opportunité d'accélération

A l'avenir | 16

Conclusions | 19

A propos des auteurs | 21

Contacts | 22

A propos du Deloitte's Family Business Center | 24

Avant-Propos

LES entreprises familiales contribuent en grande partie à l'économie mondiale et créent, selon les estimations, entre 70 et 90 % du PIB mondial annuel. Pour Deloitte, ces entreprises sont des clients précieux et nous sommes fiers du soutien indéfectible que nous leur assurons, et tout particulièrement aux dirigeants de la nouvelle génération.

Sur la base du dialogue constant que nous entretenons avec les dirigeants, actuels et à venir, des entreprises familiales, nous savons que ces derniers manifestent un vif intérêt pour des « sujets d'actualité » tels que la digitalisation et la disruption (sujets de la dernière édition annuelle de ce rapport). Cette année, un autre thème phare à évoquer : la façon dont les entreprises familiales s'adaptent aux évolutions constantes des écosystèmes d'affaires actuels.

Par « écosystèmes d'affaires », nous désignons les réseaux interdépendants d'entreprises et d'autres organisations qui interagissent afin de créer de la valeur. Historiquement parlant, la plupart des entreprises familiales a toujours opéré au sein de réseaux très soudés et stables de collaborateurs de confiance. Mais à l'échelle des zones géographiques et des secteurs, les écosystèmes d'affaires pris dans leur ensemble évoluent et s'étendent, gagnent en souplesse et deviennent plus complexes, situation à laquelle les entreprises familiales ne sont pas habituées. L'évolution des rôles, relations et modes d'interaction menace les avantages concurrentiels classiques des entreprises familiales en les rendant obsolètes ou du moins plus fragiles pour garantir la réussite.

Les entreprises familiales sont conscientes des opportunités offertes par l'élargissement des écosystèmes d'affaires au sein desquels elles opèrent. Parallèlement, elles ne savent pas forcément comment ou dans quelle mesure ces mêmes opportunités peuvent être saisies. Elles mesurent la nécessité de conserver la culture et les traditions de leur famille - ne fût-ce que la tradition de la confiance - mais comprennent également le besoin de nouer de nouveaux types de relations commerciales afin de réussir au sein d'un environnement qui évolue constamment et rapidement.

En espérant que les perspectives présentées dans cette étude se révéleront instructives et précieuses pour vous. Pour aborder tout point spécifique du présent rapport, veuillez contacter l'un de nos responsables Deloitte des entreprises familiales dont les adresses électroniques figurent en fin du présent document.



Mennolt Beelen
Co-responsable mondial de
Deloitte Private
Deloitte Pays-Bas



Mark Whitmore
Co-responsable mondial de
Deloitte Private
Deloitte Canada

Principaux résultats

Les écosystèmes offrent des opportunités en termes de croissance et d'innovation

- En règle générale, les dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises familiales estiment qu'ils sont bien placés pour s'adapter à un contexte commercial en évolution rapide.
- 56 % d'entre eux voient des opportunités de capitaliser sur les écosystèmes d'affaires pour faire prospérer leur entreprise.
- 50 % estiment que leur écosystème d'affaires offre une opportunité d'améliorer les capacités en innovation de leur entreprise.

Les interactions avec les tiers se sont accrues, l'innovation en étant un objectif majeur

- Sur les trois dernières années, 65 % des dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises familiales ont accentué leurs interactions avec des tiers.
- La plupart a coutume de recourir aux partenariats pour innover :
 - 6 % le font toujours et 37 % souvent.
 - 49 % travailleront avec toute organisation leur soumettant un projet pertinent.

Les responsables valorisent la possession de la propriété intellectuelle et celle des actifs, éléments susceptibles d'orienter la préférence pour les acquisitions

- Les dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises familiales ont tendance à être possessifs concernant la propriété intellectuelle.
- Les acquisitions représentent le type de transaction le plus courant pour se développer.

Les dirigeants pourraient avoir besoin de sensibiliser leur famille au potentiel de la transformation digitale

- 26 % des sondés ont instauré une stratégie solide en termes de transformation digitale ; 35 % déclarent que leur stratégie en la matière est relativement récente.
- Si parmi les leaders de la nouvelle génération d'entreprises familiales, la sensibilisation au digital est élevée, les autres membres de la famille ne sont pas aussi conscients des opportunités offertes par les technologies numériques.

Les entreprises familiales

L'heure de la transition

POUR nombre d'entreprises familiales, les relations commerciales, autres que celles avec les fournisseurs et les clients, étaient généralement limitées à une poignée d'acteurs évoluant au sein du même secteur - et bien souvent également au sein de la même zone géographique. Si ce modèle s'est avéré fructueux par le passé, l'évolution actuelle du contexte des affaires suscite désormais sa remise en question. Largement portées par les technologies numériques et une meilleure connectivité, de nouvelles modalités de création de valeur ont vu le jour via le réseautage, la collaboration et l'interdépendance. Ces réseaux interdépendants d'entreprises et d'autres organisations - les écosystèmes d'affaires - impliquent une évolution des rôles, des relations et des modes d'interaction qui menace les avantages concurrentiels classiques des entreprises familiales, en les rendant obsolètes, ou du moins plus fragiles pour garantir leur réussite.

Dans le cadre de leurs activités quotidiennes, les entreprises ont toujours participé à des partenariats, des réseaux, des alliances et d'autres relations. Mais le besoin de s'impliquer davantage, de participer à des écosystèmes toujours plus grands façonnant le panorama actuel des affaires, devient plus impérieux. Quiconque « rate le coche » se verra devancer. Pour une entreprise familiale, la réalité d'un engagement total vis-à-vis d'un écosystème d'affaires peut avoir une incidence considérable, et pas uniquement sur ses résultats économiques et financiers mais également sur ses objectifs non-financiers tels que l'autonomie et le contrôle, sa position au sein de la communauté et la fidélité des clients.¹

DÉFINIR LES ÉCOSYSTÈMES D'AFFAIRES

Tiré d'une étude sur les systèmes biologiques et sociaux, le terme « écosystème d'affaires » a été introduit, dans les années 90, par James F. Moore en guise de métaphore illustrant la concurrence. Moore suggérait qu'une entreprise soit perçue comme un élément d'un écosystème à la jonction de divers secteurs et non comme membre d'un secteur unique. Au sein d'un écosystème d'affaires, les entreprises font évoluer conjointement leurs capacités en termes d'innovation, travaillent de manière coopérative et concurrentielle afin de développer de nouveaux produits et de répondre aux besoins de leurs clients. En évoluant dans des écosystèmes d'affaires, les opportunités d'innover sont supérieures à celles offertes aux entreprises qui choisissent d'agir de façon indépendante.³

Pour les besoins de notre étude et du questionnaire correspondant, nous avons défini l'écosystème d'affaires comme des organisations travaillant de concert afin de développer de nouveaux produits, de répondre aux attentes des clients et d'innover, et dont les capacités - en tant qu'écosystème - sont supérieures à celles d'une entreprise opérant isolément.

A l'heure actuelle, le défi pour les entreprises familiales consiste à apprendre comment prospérer au sein des écosystèmes d'affaires souples et en évolution rapide au sein desquels elles opèrent, tout en préservant leur identité d'entreprise ainsi que leur cohésion et leurs valeurs de famille.

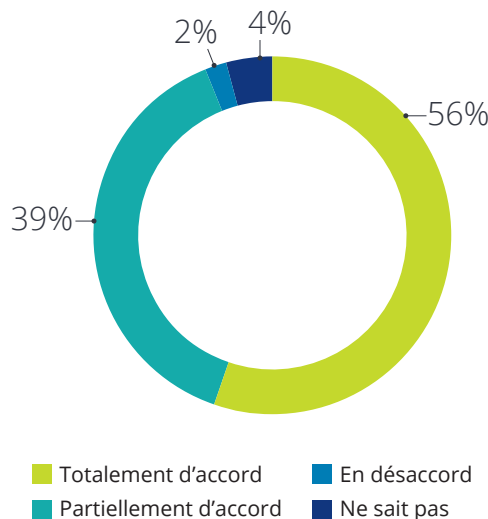
Menace, opportunité ou les deux à la fois ?

Nous avons demandé aux participants s'ils considéraient les écosystèmes émergents comme une opportunité de faire prospérer leur entreprise ou s'ils estimaient qu'ils en menaçaient la pérennité. Une écrasante majorité considère les écosystèmes d'affaires comme une opportunité de croissance. Lorsque nous leur avons demandé de commenter la déclaration suivante « les écosystèmes d'affaires représentent une opportunité de croissance pour mon entreprise familiale », 56 % étaient totalement d'accord et 39 % partiellement d'accord (illustration 1). A l'inverse, relativement peu de sondés perçoivent les écosystèmes comme une menace. Seuls 32 % sont partiellement ou totalement d'accord avec la déclaration suivante ; « les écosystèmes d'affaires peuvent nuire à la pérennité ou à la longévité de mon

entreprise familiale » ; 61 % sont en désaccord avec cette déclaration (illustration 2). Si la plupart des dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises familiales mesure les opportunités de croissance offertes par leur écosystème d'affaires, le défi consiste à savoir les exploiter. Pour les entreprises familiales, à l'instar des autres entreprises, les écosystèmes sont en constante évolution et se caractérisent par des innovations dans le digital, la présence de participants nouveaux et souples et une concurrence fluctuante. Les dirigeants d'entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer les changements qui s'opèrent. Tirer pleinement parti des écosystèmes peut signifier investir dans la bonne technologie, nouer de nouvelles relations et alliances, conclure de nouveaux partenariats pour faire prospérer l'entreprise, développer de nouveaux services et produits pour conserver son leadership sur le marché, ou introduire des innovations pour s'affranchir du risque d'obsolescence.

Illustration 1. Les écosystèmes d'affaires perçus comme une opportunité de croissance

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante : « les écosystèmes d'affaires représentent une opportunité de croissance pour mon entreprise familiale » ?

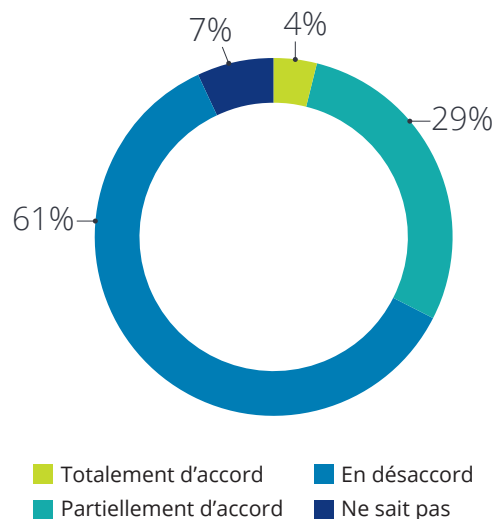


N = 575
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Illustration 2. En règle générale, les écosystèmes ne sont pas perçus comme une menace

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante : « les écosystèmes d'affaires peuvent nuire à la pérennité de mon entreprise familiale ? »



N = 575
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

La voie à suivre

Les leaders de la nouvelle génération d'entreprises familiales pourraient devoir adopter une nouvelle perspective pour mesurer l'évolution des écosystèmes d'affaires. La façon dont la plupart des familles a géré ses affaires, en fonction principalement de relations de longue date basées sur la confiance, n'est désormais plus d'actualité face aux nouvelles relations, à l'interconnectivité et à l'interdépendance qui ouvrent la voie à de nouvelles opportunités de croissance. Les entreprises qui ne parviennent pas à capitaliser proactivement sur ces nouvelles modalités d'interaction courent le risque d'être relégués à un rôle participatif qui laisserait leurs concurrents ou les autres acteurs de l'écosystème prendre l'initiative concernant la définition des règles d'implication et du cap à suivre.

Comprendre la dynamique et les possibilités offertes par leur écosystème d'affaires peut aider les entreprises familiales à agir significativement sur le renforcement de leur positionnement et à définir des stratégies leur permettant de répondre aux évolutions « disruptives » auxquelles elles sont confrontées. Néanmoins, dans cette optique, les dirigeants de ces entreprises doivent être conscients de l'impact de l'évolution des écosystèmes d'affaires sur leur famille et sur les membres qui la composent. Les modalités du développement nécessaire de leur entreprise pourraient avoir des incidences

Les responsables de la nouvelle génération d'entreprises familiales pourraient devoir adopter une nouvelle perspective pour mesurer l'évolution des écosystèmes d'affaires et tenir compte des nouvelles opportunités de croissance offertes par les nouvelles relations, l'interconnectivité et l'interdépendance.

sur la famille - notamment, sur des sujets tels que l'autonomie et le contrôle - et les dirigeants d'entreprises familiales devront y être particulièrement attentifs s'ils souhaitent éviter des répercussions indésirables.

Interaction

De nouvelles formes d'engagement

DANS le monde des affaires, la collaboration n'est pas un concept nouveau. Souvent, les entreprises familiales nouent des relations professionnelles de long terme avec des tierces parties - clients, fournisseurs et partenaires. Pour nombre d'entre elles, ces relations de confiance et la force de la culture familiale constituent un avantage concurrentiel.

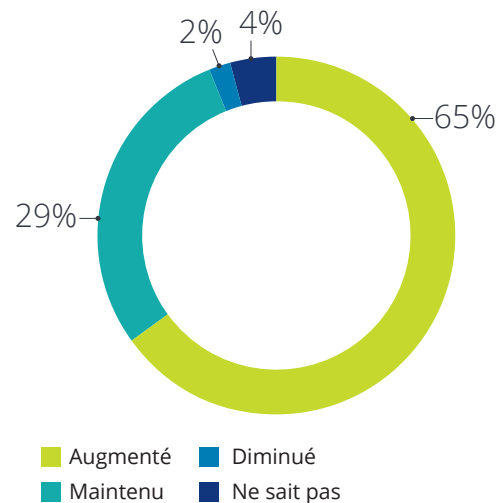
De nos jours, dans des écosystèmes d'affaires plus étendus et en mutation, la collaboration continue de jouer un rôle important. Mais le nombre de participants est plus élevé et la nature des relations peut différer. Au sein d'un écosystème d'affaires moderne, le spectre des relations oscille entre la concurrence et la collaboration, et le rôle des participants peut varier, parfois rapidement, en fonction de l'évolution de leurs intérêts et objectifs. Cela pourrait radicalement contraster avec les relations de longue date, à la fois stables et collaboratives, qui caractérisent les entreprises familiales, parfois sur plusieurs générations.

Les interactions se multiplient

L'évolution des écosystèmes d'affaires a réduit les barrières à l'entrée de nouveaux participants au sein et entre divers secteurs, se traduisant par un nombre plus élevé d'acteurs plus modestes avec lesquels interagir, nombre d'entre eux se spécialisant dans des domaines précis. La souplesse et la réactivité sont désormais des éléments essentiels de dynamisme. Preuve de ce phénomène, la majorité des sondés a signalé que le nombre d'organisations tierces avec lesquelles ils interagissent régulièrement (à l'exclusion des clients et des fournisseurs directs) avait augmenté au cours des trois dernières années (illustrations 3 et 4).

Illustration 3. Au cours des trois dernières années, les interactions avec des tiers se sont accrues

Au cours des trois dernières années, le nombre de tiers avec lesquels interagit votre entreprise familiale a-t-il augmenté, diminué ou s'est-il maintenu ?



N = 575

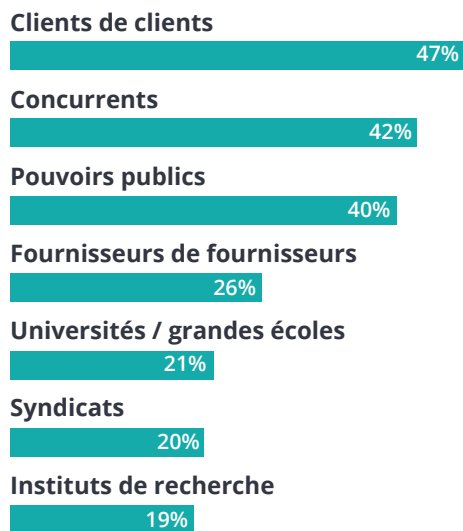
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Exception faite des clients et des fournisseurs directs, les entreprises familiales interagissent le plus fréquemment avec les clients de leurs clients, 47 % des sondés déclarant le faire selon une fréquence hebdomadaire ou mensuelle. Il est intéressant de noter que 42 % des sondés déclarent interagir également avec des concurrents selon cette même fréquence. Cela pourrait signifier que les entreprises familiales participent - intentionnellement ou non - à des écosystèmes d'affaires plus grands qu'à l'accoutumée.

Illustration 4. Les sondés interagissent le plus souvent avec les clients de leurs clients - et avec des concurrents

Pourcentage de sondés dont l'entreprise interagit avec chaque type de tiers, selon une fréquence hebdomadaire ou mensuelle



N = 575

Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Pour les entreprises familiales, les relations avec les tierces parties reposent souvent sur une confiance bâtie au fil du temps. Néanmoins, bâtir et entretenir la confiance dans les écosystèmes d'affaires actuels peut être un véritable défi. L'évolution rapide des écosystèmes implique des relations à plus court terme. Les écosystèmes d'affaires sont dynamiques, les barrières à l'entrée généralement réduites, le nombre de participants peut changer au fil du temps et les rôles et relations évoluent. Les dirigeants des entreprises familiales doivent prendre conscience qu'ils ne peuvent désormais plus faire des affaires sur la base de la confiance et de relations de longue date comme par le passé. En outre, ils pourraient devoir adopter une vision à plus court terme de leurs relations et interactions. Une interdépendance accrue pourrait, par ailleurs, entraîner un regain d'instabilité et d'imprévisibilité, ce qui menacerait l'autonomie et le contrôle dont ont souvent et traditionnellement joui les entreprises familiales. Cette menace pourrait être particulièrement sévère lors des phases de transition d'une génération à l'autre.

Acquisitions et alliances en tête de liste des regroupements d'entreprises

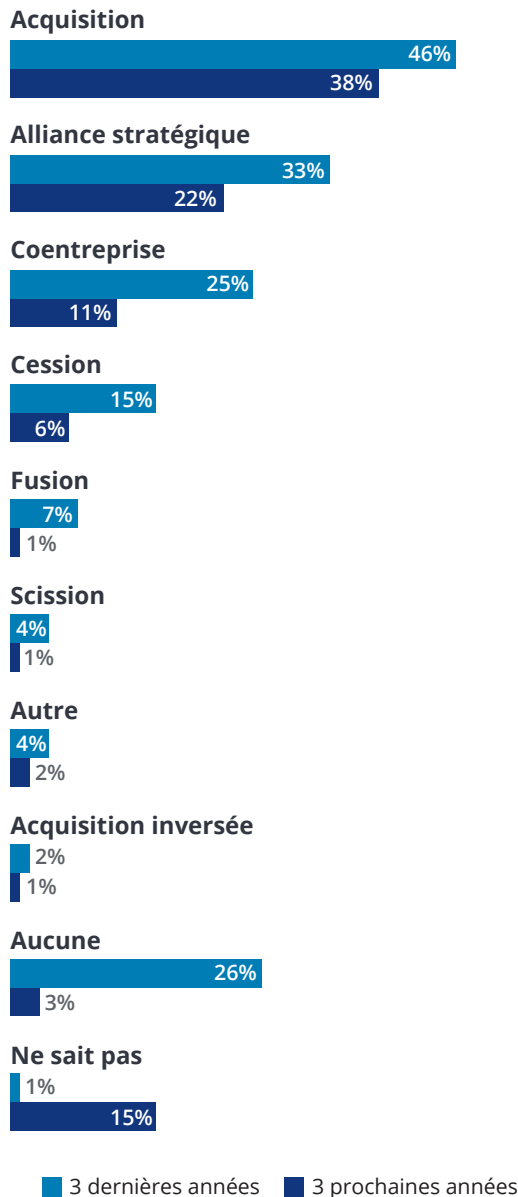
Concernant les entreprises familiales de notre étude, si les acquisitions étaient le type le plus courant de regroupement d'entreprises pour atteindre la croissance au cours des trois années précédant le rapport, les alliances stratégiques et les coentreprises étaient également des options largement plébiscitées. Interrogés sur leurs intentions de participer à des regroupements d'entreprises dans les trois années à venir, les réponses des sondés étaient (sans surprise) moins catégoriques, mais nos résultats suggèrent que les acquisitions devraient rester le principal mode de regroupement d'entreprises parmi les entreprises familiales, le recours aux alliances stratégiques et aux coentreprises devant, quant à lui, se réduire (illustration 5).

Les raisons évoquées par les sondés pour procéder à des regroupements d'entreprises étaient variées, mais la plupart étaient liées à l'atteinte de la croissance ou d'économies d'échelle (illustration 6).

Il est intéressant de noter que 30 % des entreprises familiales de notre panel ayant procédé à un regroupement d'entreprise ont cité « l'accès à l'innovation » comme moteur de cette démarche, ce critère étant le troisième le plus cité. Ce résultat, conjugué à l'apparente préférence pour les acquisitions, témoigne de la possibilité que de nombreuses entreprises familiales ressentent le besoin de détenir purement et simplement des innovations afin d'en tirer de la valeur. Cela serait cohérent avec l'importance classique accordée à la possession d'un solide socle d'actifs. Mais dans les écosystèmes d'affaires actuels, acquérir une nouvelle entreprise est uniquement une façon parmi d'autres d'avoir accès à l'innovation. Les coentreprises et les alliances, notamment, offrent des opportunités de tirer parti d'innovations sans pour autant les détenir vraiment. Les alliances et les coentreprises sont généralement plus collaboratives, davantage négociées et moins risquées que les acquisitions (celles-ci étant plus conflictuelles, potentiellement plus chères et généralement plus risquées). A l'avenir, les entreprises familiales pourraient vouloir explorer de manière plus approfondie ces approches alternatives de l'innovation.

Illustration 5. Les acquisitions sont le type de regroupement d'entreprise le plus courant

Au cours des trois dernières années, à quel type de regroupement d'entreprises ou d'autre forme d'arrangement, votre entreprise familiale a-t-elle, le cas échéant, participé ? Selon vous, quelle est l'option la plus probable pour les trois prochaines années ?



N = 575
 Source: Deloitte analysis.
 Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Illustration 6. Economies d'échelle, croissance et innovation, les moteurs des regroupements d'entreprises

Au cours des trois dernières années, quels facteurs vous ont incité à procéder à une acquisition, une fusion, une alliance stratégique ou une coentreprise ?



N = 385
 Source: Deloitte analysis.
 Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Innovation

Un effort collaboratif

PAR le passé, les entreprises familiales étaient parfois considérées comme « traditionnelles » et réticentes à prendre des risques et non comme des adeptes de l'innovation. Mais la réalité est bien différente. Des études récentes démontrent que les entreprises familiales figurent parmi les organisations les plus novatrices sur leurs marchés et qu'elles peuvent même innover bien plus vite que d'autres types d'entreprises.⁴

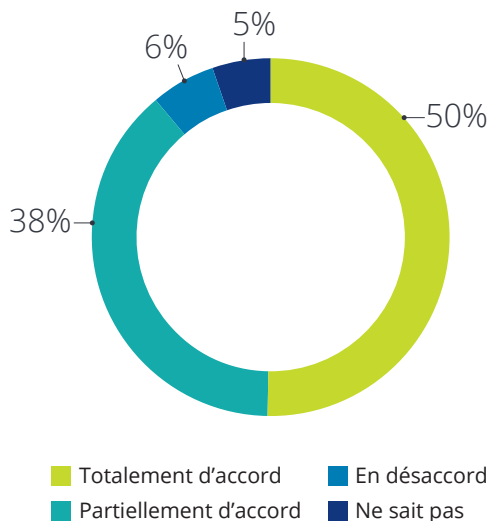
La plupart des processus d'innovation des entreprises familiales était traditionnellement organisée autour de la recherche et des activités de développement en interne, ponctuées occasionnellement d'une « open innovation » afin de tirer parti d'idées extérieures. Néanmoins, pour une entreprise seule, le rythme actuel des avancées technologiques rend plus difficile la possibilité de disposer de toutes les ressources, compétences et technologies nécessaires pour garder la cadence imposée par l'innovation. Cela conduit les entreprises à travailler en collaboration pour développer de nouveaux produits ou services, et contribue ainsi au développement des écosystèmes d'affaires.

Les écosystèmes offrent des opportunités d'innover, mais des réticences demeurent

Au sein des écosystèmes d'affaires, la possibilité de nouer des relations pour innover aux côtés d'autres organisations n'a pas échappé aux leaders de la nouvelle génération d'entreprises familiales. La moitié des sondés est totalement d'accord concernant le fait que leur écosystème d'affaires offre une opportunité d'améliorer les

Illustration 7. Les écosystèmes d'affaires sont perçus comme une opportunité d'innover

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante : « les écosystèmes d'affaires permettent à mon entreprise familiale d'innover au-delà de ses capacités individuelles » ?



N = 575

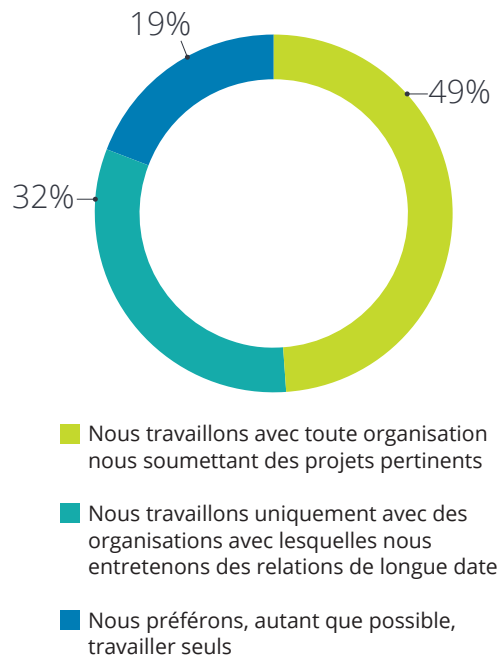
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

capacités d'innovation de l'entreprise, 38 % sont quant à eux partiellement d'accord (illustration 7). Au sein de l'économie mondiale prise au sens large, la « co-création » est devenue courante via l'open innovation, les alliances et autres arrangements similaires. Nombre d'entreprises familiales semblent suivre cette tendance, mais pas toutes. Lorsque nous leur avons demandé de décrire leur opinion vis-à-vis de la collaboration avec d'autres entreprises dans le

Illustration 8. L'attitude vis-à-vis de la collaboration oscille entre ouverture et isolement

Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit le mieux l'attitude de votre entreprise familiale vis-à-vis du développement commun de nouveaux produits et/ou services avec d'autres organisations ?



N = 575

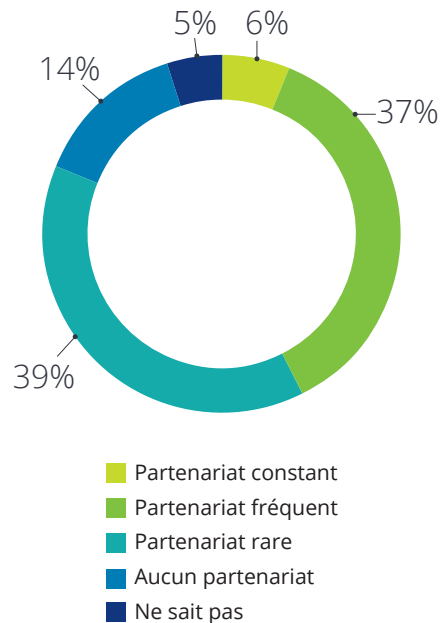
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

cadre de l'innovation, près de la moitié des sondés (49 %) a déclaré qu'elle travaillerait avec toute organisation lui soumettant des projets pertinents, mais près d'un tiers (32 %) a affirmé qu'ils travailleraient uniquement avec des organisations avec lesquelles ils entretiennent des relations de longue date. Près d'un cinquième des sondés (19 %) a déclaré préférer innover autant que possible de manière indépendante (illustration 8). Une analyse des partenariats axés sur l'innovation des trois dernières années confirme la réticence d'au moins certaines familles à nouer des relations avec d'autres entreprises pour innover. 53 % des sondés déclarent ne s'être jamais ou rarement associés avec d'autres organisations dans le cadre de projets d'innovation (illustration 9). Bien que la quasi-totalité des sondés perçoive les écosystèmes d'affaires comme une opportunité

Illustration 9. Plus de la moitié des sondés ne s'est jamais ou rarement associée pour innover

Comment définiriez-vous l'approche adoptée par votre entreprise familiale concernant les accords de partenariats avec d'autres organisations pour des projets d'innovation sur les trois dernières années ?



N = 575

Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

d'innover, il est curieux de constater que nombreux sont ceux à agir différemment. D'après notre expérience, nous savons que nombre de dirigeants d'entreprises familiales adoptent une approche conservatrice et prudente vis-à-vis des partenariats. L'idée de céder le contrôle de ses données et de sa propriété intellectuelle peut en décourager plus d'un.

Ces attitudes pourraient devoir évoluer. Pour de nombreuses entreprises familiales, l'orientation des relations peut s'avérer importante pour innover au sein de leur écosystème d'affaires - mais uniquement si elles souhaitent tisser ces relations dès le départ. Ainsi, les dirigeants d'entreprises familiales devraient reconnaître que collaborer avec « l'extérieur » pourrait être la meilleure option pour s'adapter avec réactivité aux défis actuels.

Les entreprises familiales ont tendance à être possessives concernant leur propriété intellectuelle

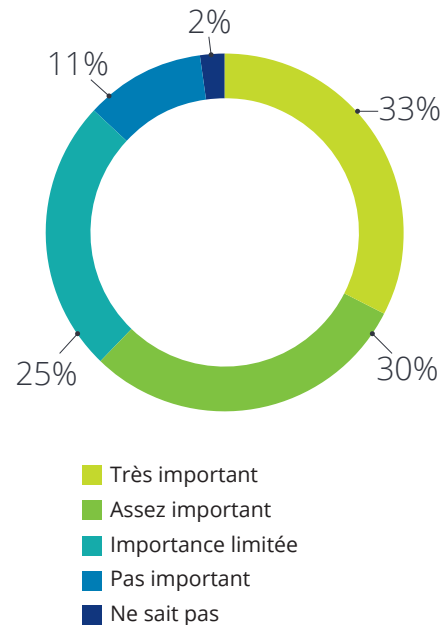
Précédemment, nous avons commenté que les entreprises familiales peuvent ressentir le besoin de détenir des innovations afin d'en tirer parti. La position de nos sondés vis-à-vis de la propriété intellectuelle confirme cette idée. 63 % déclarent qu'il est « très important » ou « assez important » pour les entreprises familiales de détenir leur propre propriété intellectuelle (illustration 10).

Les entreprises ne doivent pas nécessairement détenir leur propre propriété intellectuelle pour pouvoir en tirer parti.

These findings suggest that there is an opportunity to reconsider ways of making the most of the innovation opportunities that business ecosystems can offer. Businesses do not necessarily need to own in-

Illustration 10. Les entreprises familiales valorisent la possession de la propriété intellectuelle

Aux yeux de votre entreprise familiale, à quel point est-il important de posséder une propriété intellectuelle ?



N = 575

Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

tellectual property to benefit from it. And given the highly technical digital nature of IP, creating and owning it may be beyond the capabilities of many businesses.

Digitalisation

Une opportunité d'accélération

AU cours de ces dernières années, les technologies du digital ont renforcé et accéléré le développement des écosystèmes d'affaires. Il en est allé de même pour la création de nouveaux modèles économiques en y intégrant l'humain, les affaires et les objets. Elles ont également accéléré le rythme du changement, ce qui semble incohérent avec une caractéristique très spécifique de nombreuses entreprises familiales, à savoir la gestion sur le long terme de l'entreprise au fil des générations. Néanmoins, de nombreuses entreprises familiales s'adaptent très vite au monde du numérique. Poursuivre sur cette voie est une responsabilité importante pour les leaders de la nouvelle génération d'entreprises familiales.

De nombreuses entreprises familiales ne disposent pas d'une stratégie numérique totalement développée

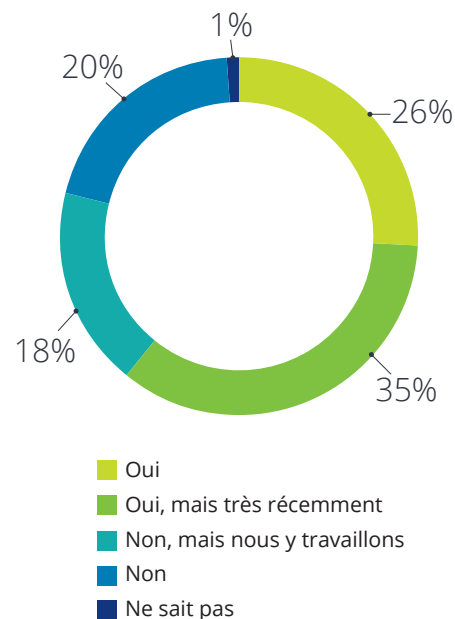
Concernant la transformation digitale, une idée fausse consiste à croire qu'il suffit de « digitaliser » le fonctionnement actuel de l'entreprise ainsi que ses interactions avec autrui. Mais innover est une opportunité bien plus grande. Prenons l'exemple des opportunités en termes d'engagement client digital : Il ne s'agit pas uniquement de digitaliser des points de contact existants mais bel et bien de repenser de nouveaux niveaux et de nouvelles méthodes d'engagement afin d'être plus proche du client. De la même manière, la transformation digitale

permet de passer d'une organisation traditionnelle qui initie des projets digitaux à une organisation digitale disposant d'une stratégie intégrée qui place le numérique au cœur de son activité.

Nous avons trouvé que près d'un quart des dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises famil-

Illustration 11. Les stratégies digitales des entreprises familiales : des stades de développement qui varient

Votre entreprise familiale a-t-elle instauré une stratégie digitale ?



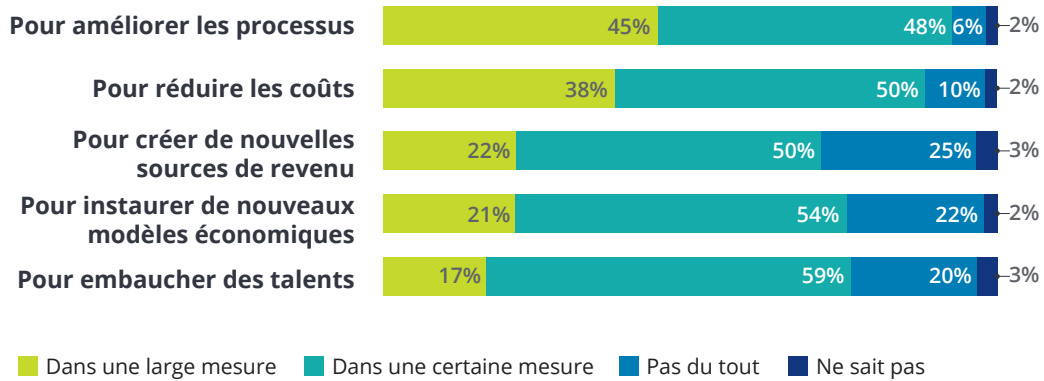
N = 575

Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Illustration 12. Le digital est encore essentiellement perçu comme un outil d'amélioration de l'exploitation

Selon quelles modalités et dans quelle mesure votre entreprise familiale applique-t-elle le digital ?



N = 575
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

iales avait déjà instauré une stratégie d'utilisation des technologies digitales, et que 35 % des sondés déclaraient en avoir une mais relativement récente. Près de 40 % des sondés ne disposent pas de stratégie en la matière ou déclarent y travailler (illustration 11).

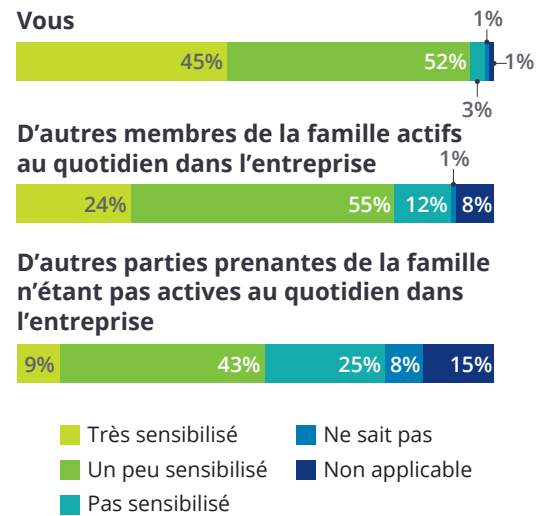
La façon dont nos sondés recourent à la technologie digitale, et la grande priorité accordée à l'amélioration des processus (illustration 12), suggèrent que nombre de dirigeants d'entreprises perçoivent essentiellement la digitalisation comme un facteur d'amélioration opérationnelle, sans tenir totalement compte de ses autres applications potentielles. Si elles sont conscientes des avantages proposés par des écosystèmes plus grands, les entreprises familiales seraient bien avisées d'envisager la généralisation des technologies digitales à d'autres domaines, tels que l'innovation, le développement de nouveaux modèles d'affaires et des talents, en recourant notamment à des plateformes numériques.

Les dirigeants devraient sensibiliser davantage le reste de leur famille

Les dirigeants de la nouvelle génération estiment être plus sensibilisés à l'impact de la digitalisation que les autres membres de leur famille actifs au sein

Illustration 13. La sensibilisation au numérique se réduit parmi les membres de la famille

Comment évalueriez-vous votre degré de sensibilisation au digital (vous et votre famille) ?



N = 575
Source: Deloitte analysis.
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

de l'entreprise, ces derniers étant, en revanche, perçus comme plus sensibilisés que les membres de la famille sans activité dans l'entreprise. Il semblerait qu'il reste du travail à faire aux leaders des entre-

prises familiales pour sensibiliser les autres membres de leur famille à la valeur du numérique (illustration 11). En effet, une majorité de sondés ayant répondu être uniquement « un peu sensibilisé » au digital, elle pourrait également souhaiter consacrer plus de temps et d'efforts à la découverte des utilisations et répercussions des technologies digitales.

La conclusion pouvant être tirée de ces réponses est que les leaders des entreprises familiales seraient bien avisés de réfléchir attentivement à la façon d'intégrer les différents systèmes d'informations et technologies à leur entreprise. Quels seraient l'objectif et le rôle de l'entreprise familiale dans l'ère du numérique ? Quels changements supposerait le digital pour le modèle économique de l'entreprise, et comment les stratégies et opérations actuelles devraient évoluer pour opérer ces changements ? Les entreprises familiales peuvent s'appuyer sur la priorité traditionnelle accordée à la planification sur le long terme pour pérenniser l'activité en vue de la transformation digitale et préparer l'ensemble de l'organisation - l'entreprise mais également les membres de la famille - au digital de demain.

Les entreprises familiales peuvent s'appuyer sur la priorité traditionnelle accordée à la planification sur le long-terme pour pérenniser la transformation digitale de l'activité, et préparer l'ensemble de l'organisation - l'entreprise mais également les membres de la famille - au digital de demain.

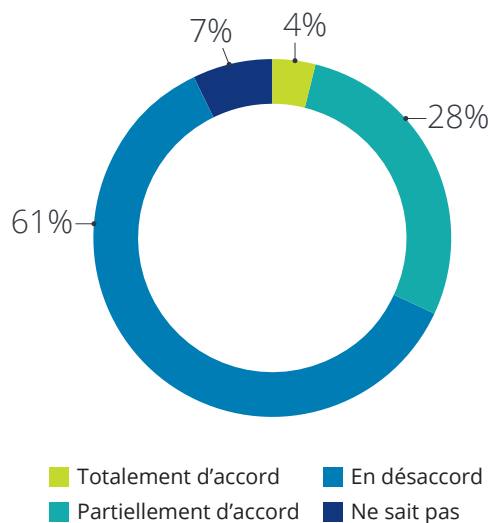
A l'avenir

EN général, les entreprises familiales n'apprécient pas particulièrement de renoncer au contrôle dans la mesure où elles souhaitent que l'entreprise reste entre les mains de la famille. La plupart des sondés ne croit pas perdre le contrôle de l'entreprise, y compris au sein d'écosystèmes en mutation. Cependant, près d'un tiers des sondés pense que les écosystèmes d'affaires représentent au moins une menace pour le contrôle de la famille sur l'entreprise (illustration 14). Parmi les raisons possibles à cela, figurent la crainte d'être repris et une réticence à s'impliquer dans des relations d'interdépendance avec un large réseau d'autres entités. Le volet émotionnel est également à prendre en compte. Les entreprises familiales sont des organisations complexes, et il peut arriver que des facteurs commerciaux prometteurs et les opinions des membres de la famille divergent, ce qui peut avoir une incidence sur plusieurs facteurs (depuis la perception des menaces jusqu'à la perte de contrôle).

Un tiers des sondés pense en effet que les écosystèmes d'entreprises constituent une menace pour le contrôle de la famille sur l'entreprise.

Illustration 14. Les écosystèmes d'affaires : une menace pour le contrôle des familles ?

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante : « les écosystèmes d'affaires sont une menace pour le contrôle de ma famille sur l'entreprise ? »



N = 575

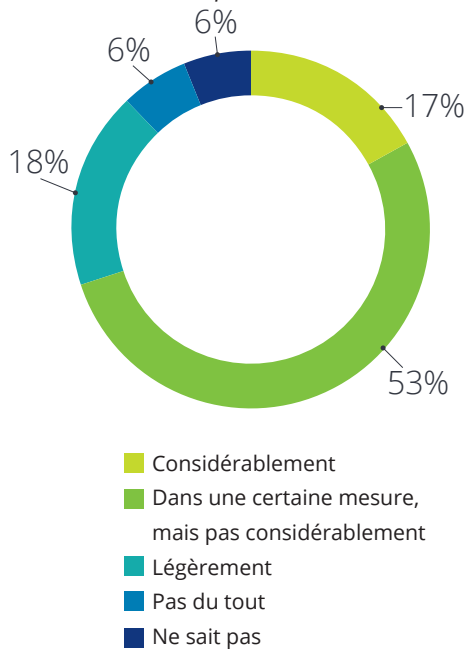
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Afin d'exploiter pleinement les opportunités offertes par les écosystèmes d'affaires modernes, les dirigeants des entreprises familiales devraient faire preuve d'un esprit plus ouvert et tourné vers l'extérieur qui permettrait une évolution du type de relations qu'ils souhaitent entretenir. Ceci étant, plus de la moitié des sondés déclare devoir changer

Illustration 15. L'attitude vis-à-vis des regroupements d'entreprises doit évoluer

Dans quelle mesure pensez-vous que l'approche adoptée par votre entreprise familiale concernant les regroupements d'entreprises devra évoluer dans les trois prochaines années ?



N = 575

Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

l'approche de leur entreprise vis-à-vis de la collaboration, des fusions, des acquisitions et des alliances, dans une certaine mesure ou considérablement (illustration 15).

Près d'un quart des sondés estime que son approche actuelle vis-à-vis des regroupements d'entreprises est la bonne. Certains d'entre eux pourraient nier ou sous-estimer la « réalité nouvelle ». Cependant, les entreprises familiales sont connues pour faire preuve de souplesse face aux changements de circonstances, et ce en raison de leur perspective sur le long terme et de leur désir de transmettre l'entreprise à la future génération. Elles sont capables de réagir de manière rapide et catégorique à l'évolution des forces du marché, ce qui devrait leur être très utile pour s'adapter au sein d'un écosystème.

Dans le même esprit, les dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises familiales sont, pour la plupart, convaincus que leurs entreprises sont

bien préparées pour s'adapter à des écosystèmes changeants. 76 % déclarent que leur entreprise familiale est bien financée et qu'elle n'est pas particulièrement tributaire d'un financement externe. Et près de 74 % estiment que rien ne doit changer concernant les valeurs et la culture de leur famille (illustration 16).

Les procédures de gestion des risques étaient le domaine pour lequel la plus grande proportion de sondés estime que leur entreprise n'était pas bien préparée aux changements à venir. Cela est sans doute cohérent avec la réputation de réticence aux risques des entreprises familiales. Les sondés pourraient avoir basé leur réponse sur leur propre perception (peut-être exagérée) de la dimension des risques à prendre en compte, plutôt que sur les faiblesses, réelles ou perçues de leur système de gestion des risques.

Les entreprises familiales opèrent une transition prudente mais soutenue

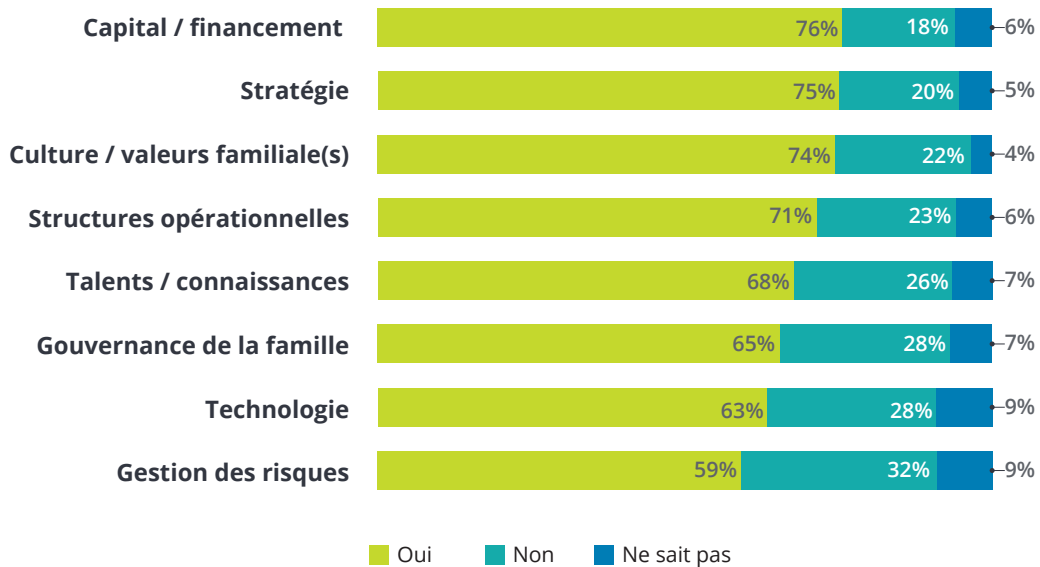
La vue d'ensemble qui se dégage de notre étude est celle d'une transition lente vers une meilleure participation à des écosystèmes d'affaires plus vastes - vision typique de l'approche « prudente et soutenue » adoptée par de nombreuses entreprises familiales. Mais si une approche prudente s'accorde parfaitement à leur culture, les entreprises familiales se doivent d'équilibrer pondération et conservatisme et le besoin de rester dans la course.

Pour garantir leur réussite future, les entreprises doivent établir un programme digital : si détenir des actifs numériques n'est sans doute pas nécessaire, la capacité à exploiter les opportunités offertes par des actifs digitaux détenus par d'autres sera indispensable. Les entreprises devront également développer de nouvelles façons d'établir des relations et des interactions avec autrui.

Les nouveaux entrants et les start-ups, ainsi que les concurrents historiques, capitalisent sur la vague d'opportunités que leur offre un contexte en pleine mutation. Les entreprises familiales qui peuvent faire évoluer leur culture et leurs pratiques professionnelles pour tirer parti de ces mêmes opportunités peuvent avoir un avantage concurrentiel.

Illustration 16. La confiance est généralement élevée concernant la capacité à opérer des changements

Si vous estimez que votre entreprise doit faire évoluer son approche vis-à-vis des regroupements d'entreprise, pensez-vous qu'elle soit bien préparée pour procéder aux changements nécessaires dans les domaines suivants ?



N = 504
Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Conclusions

L'ÉVOLUTION des écosystèmes d'affaires transforme les facteurs-clés de la réussite des entreprises, en les poussant à penser et à agir de façon radicalement différente concernant leurs stratégies, modèles d'affaires et organisationnel, leur leadership, leurs capacités intrinsèques, ainsi que leurs dispositifs de création et de captation de valeur. Les leaders de la nouvelle génération d'entreprises familiales sont généralement confiants à l'idée que ces évolutions ne menacent pas la pérennité de leur organisation ou le contrôle sur cette dernière, et nombreux sont ceux à y voir des opportunités de croissance.

Ceci dit, il est évident que nombre d'entre eux ne mesurent pas le plein potentiel d'une participation plus active aux écosystèmes d'affaires - du moins pas autant qu'il le faudrait. Dans certains domaines, tels que leur attitude vis-à-vis de l'innovation et la détention de propriété intellectuelle, de nombreux dirigeants d'entreprises familiales devraient, peut-être, se sentir plus à l'aise en envisageant une réduction du contrôle sur l'entreprise. Ils pourraient également devoir accorder une moindre priorité à la

détention d'actifs : dans les écosystèmes d'affaires actuels, les entreprises peuvent tirer parti des actifs sans pour autant les posséder.

Mais ce qui importe sans doute le plus est que les membres de la famille (et particulièrement leur leader) feraient bien de se demander comment faire

fonctionner efficacement leur modèle économique dans des écosystèmes d'affaires en pleine mutation - sans toutefois négliger l'histoire, la culture et les traditions qui leur sont propres.

Les dirigeants de la nouvelle génération d'entreprises familiales sont conscients de ce besoin de changement, même si certains ne réalisent pas encore dans quelle mesure cette transformation s'impose.

La résilience dont ces entreprises font preuve ainsi que leur planification sur le long terme sont autant d'éléments qui jouent en leur faveur. Ces atouts, conjugués à un leadership avisé et à une connaissance du contexte actuel, permettront aux entreprises familiales de trouver la voie du succès et de la pérennité en ces périodes difficiles.

Il est évident que nombre d'entre eux ne mesurent pas le plein potentiel d'une participation plus active aux écosystèmes d'affaires - du moins pas autant qu'il le faudrait.

NOTES DE BAS DE PAGE

1. Myriam Cano-Rubio et al., "Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems," *European Journal of Family Business* 6, no. 2 (July–December 2016): pp. 75–85.
2. James F. Moore, "Predators and prey: A new ecology of competition," *Harvard Business Review*, May–June 1993.
3. Eamonn Kelly, *Introduction: Business ecosystems come of age*, Deloitte University Press, 2015.
4. Deloitte, *Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive*, May 2016; Patricio Duran et al., "Doing more with less: Innovation input and output in family firms," *Academy of Management Journal* 59, no. 4 (2016): pp. 1224–64.
5. Deloitte, *From "doing digital" to "being digital": Digital transformation and digital DNA*, 2017.

A PROPOS DES AUTEURS

MENNOLT BEELEN

Mennolt Beelen est co-leader mondial de Deloitte Private et est membre du conseil d'administration de Deloitte Northwest Europe. En tant que leader du Deloitte Family Business Center, il sert plusieurs clients de grandes entreprises familiales aux Pays-Bas. Monsieur Beelen est basé à Utrecht, aux Pays-Bas. Entrez en contact avec lui sur LinkedIn.

MARK WHITMORE

Mark Whitmore est leader mondial de Deloitte Private. Il sert des clients dans les secteurs de la consommation et de l'agriculture, les aidant à développer et à mettre en œuvre leurs stratégies de vente, de marketing et de service.

Au cours de sa carrière de plus de 30 ans au sein de Deloitte, il a travaillé pour des clients en Amérique du Nord, en Europe et au Moyen-Orient. Monsieur Whitmore est basé à Toronto, au Canada. Entrez en contact avec lui sur LinkedIn.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier tous les sondés pour le temps qu'ils nous ont consacré et les réflexions qu'ils ont partagées avec nous dans ce rapport.

CONTACTS

Pierre Jean Estagerie

Deloitte Private Leader Luxembourg
pjestagerie@deloitte.lu
+352 451 454 940

Georges Kioes

Deloitte Family Business Leader Luxembourg
gkioes@deloitte.lu
+352 451 452 249

Mennolt Beelen

Deloitte Private global coleader
Managing partner
Deloitte Netherlands

Mark Whitmore

Deloitte Private global coleader
Managing partner
Deloitte Canada

Responsable des entreprises familiales

EMEA

Autriche

Friedrich Wiesmüller
fwiesmuellner@deloitte.at

Belgique

Nikolaas Tahon
ntahon@deloitte.com

Europe centrale

Adam Chroscielewski
achroscielewski@deloittece.com

CEI

Svetlana Borisova
sborisova@deloitte.ru

Chypre

Nicos Charalambous
ncharalambous@deloitte.com

Danemark

Nikolaj Thomsen
nthomsen@deloitte.dk

France

Christophe Saubiez
csaubiez@deloitte.fr

Allemagne

Lutz Meyer
lmeyer@deloitte.de

Grèce

Vassilis Kafatos
vkafatos@deloitte.gr

Irlande

Dan Murray
danmurray@deloitte.ie

Israël

Moshe Schwartz
mschwartz@deloitte.co.il

Italie

Ernesto Lanzillo
elanzillo@deloitte.it

Luxembourg

Georges Kioes
gkioes@deloitte.lu

Malte

Raphael Aloisio
raloisio@deloitte.com.mt

Moyen-Orient

Walid Chiniara
wchiniara@deloitte.com

Pays-Bas

Carlo Renne
crenne@deloitte.nl

Norvège

Torill Hasle Aamelfot
taamelfot@deloitte.no

Portugal

Rosa Maria Soares
rosoares@deloitte.pt

Espagne

Fernando Vazquez Castro

fvazquezcastro@deloitte.es

Suède

Richard Peters

rpeters@deloitte.se

Suisse

Richard Geldart

rgeldart@deloitte.ch

Turquie

Ali Cicekli

acicekli@deloitte.com

Royaume-Uni

Lizzie Hill

lihill@deloitte.co.uk

AMERIQUE

Brésil

Ronaldo Fragoso

rfragoso@deloitte.com

Canada

Michelle Osry

mosry@deloitte.ca

Chili

Hugo Hurtado

hhurtado@deloitte.com

Mexique

Alberto Miranda

almiranda@deloittemx.com

Etats-Unis

Roger Nanney

rnanney@deloitte.com

ASIE PACIFIQUE

Australie

Elise Elliott

eliseelliott@deloitte.com.au

Chine

Peter Lee

peterleemk@deloitte.com.hk

Inde

Vijay Dhingra

vdhingra@deloitte.com

Japon

Tsutomu Kishi

tsutomu.kishi@tohatsu.co.jp

Nouvelle-Zélande

Joanne McCrae

jmccrae@deloitte.co.nz

Asie du Sud-Est

Richard Loi

rloi@deloitte.com

A PROPOS DU DELOITTE'S FAMILY BUSINESS CENTER

Deloitte Family Business Center collabore avec des professionnels de Deloitte du monde entier pour partager les connaissances, les idées et les capacités pour guider les entreprises familiales dans leur développement dans des temps difficiles.

Visitez notre site Web | Suivez-nous sur Twitter: @DeloitteFamBiz

DAVANTAGE DE RESSOURCES

COMITÉ DE RECHERCHE ET DE RÉDACTION

Harm Drent

Yasmine Omari

AUTRES PUBLICATIONS SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES

[Global perspectives for family business: Plans, priorities and expectations](#) (2018)

[Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition](#) (2017)

[Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion](#) (2017)

[Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment](#) (2017)

[Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive](#) (2016)

Deloitte.

Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.

 Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Junko Kaji, Abrar Khan, and Blythe Hurley

Creative: Molly Woodworth

Promotion: Amy Bergstrom and Nikita Garia

Artwork: Marco Wagner

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; application of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication. This publication and the information contained herein is provided "as is," and Deloitte University EMEA CVBA makes no express or implied representations or warranties in this respect and does not warrant that the publication or information will be error-free or will meet any particular criteria of performance or quality. Deloitte University EMEA CVBA accepts no duty of care or liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

About Deloitte

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges.

Copyright © 2018 Deloitte University EMEA CVBA. All rights reserved.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited