

# Le commerce de détail convient bien aux entreprises familiales

*Les sociétés familiales de taille moyenne, soit de 50 à 99 employés, affichent la plus grande rentabilité.*

## CÉLINE DISERENS

Ernst & Young s'est penché sur la relation entre l'influence familiale et la réussite financière d'une entreprise. A la demande du cabinet d'audit et de conseil, le Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall a réalisé une étude sur les entreprises familiales et a interrogé pour ce faire 960 entreprises privées, dotées de 9 à 300 employés.

Selon Thomas Zellweger, membre de la direction du Center for Family Business, «la théorie classique selon laquelle l'influence familiale représente un avantage fondamentalement positif pour la rentabilité d'une entreprise a été clairement battue en brèche».

De cette étude, il ressort notamment que l'influence familiale n'a pas toujours des retombées positives sur la rentabilité de l'entreprise. Peter Bühler, partenaire et responsable du marché des entrepreneurs chez Ernst & Young, relève: «Les entreprises familiales bénéficient souvent de structures allégées avec l'inconvénient de disposer de ressources financières et professionnelles plus limitées ainsi que d'un contrôle souvent inefficace entre les propriétaires et les managers membres de la famille.» En effet, si l'on sépare les entreprises familiales en trois

groupes (10-49 employés, 50-99 employés, 100-249 employés), ce sont les sociétés qui comptent entre 50 et 99 collaborateurs qui affichent la meilleure performance en termes de rentabilité par rapport aux entreprises non familiales. Ernst & Young explique cette différence par le fait que la poursuite de la réussite financière des entreprises familiales plus petite est entravée par l'intensité des contrôles et qu'une forte influence familiale handicape une croissance supplémentaire. A l'inverse, les entreprises familiales de 100 à 249 employés n'ont la plupart du temps qu'une influence limitée sur les ressources. Les entreprises non familiales bénéficient quant à elles de moyens financiers plus importants ainsi que de responsables professionnels installés aux postes clés.

## L'émotionnel a une forte influence

En outre, les firmes contrôlées par les fratries, qui placent souvent les intérêts de leurs familles respectives au-dessus de ceux de l'entreprise, s'en tirent moins bien que les entreprises familiales dotées d'un seul actionnaire exerçant le contrôle, ou celles dont la propriété est largement réparties entre les mains des différents membres de la famille.

Dans les entreprises familiales, les propriétaires et managers membres de la famille sont liés financièrement à la fortune familiale et émotionnellement aux membres de la famille. Aussi, Peter Bühler constate que «c'est précisément parce que les membres d'une même famille sont souvent unis par des obligations mutuelles qu'ils est nécessaire qu'ils se contrôlent eux-mêmes grâce à des règles transparentes». La branche d'activité des sociétés familiales est également importante pour leur réussite. Ainsi, on constate que, dans le commerce de détail, le rendement des fonds propres des entreprises familiales est nettement supérieur à celui des entreprises non familiales. A l'inverse, ces dernières réussissent mieux dans le secteur des services que dans celui du commerce de détail. Ce qui s'explique par le fait que les petites sociétés familiales peuvent, dans l'activité cyclique qu'est le commerce



de détail, assurer une relation très personnelle avec le client, ce qui correspond à l'horizon de planification à beaucoup plus long terme, propre aux entreprises familiales. Au niveau international, Ernst & Young cite Wal-Mart, Loeb, Carrefour, Harrod's, J.C. Penney, et, en Suisse, Denner fait office de parfait exemple.

**Les conflits d'intérêts sont fréquents**

Les risques souvent observés dans des firmes familiales sont les conflits d'intérêts, une estimation irréaliste du marché, ou alors le fait que les dirigeants des sociétés se fient à eux-mêmes et à leur entourage, ce qui peut aboutir à une perception sélective. Et souvent la discipline et la croissance sont sacrifiées au profit de l'indépendance. Afin de sortir de cette dépendance, Ernst & Young conseille de réduire l'influence

de la famille.

Quant au succès financier, le cabinet d'audit mentionne qu'il dépend de la branche, de la taille de l'entreprise et de la force de l'influence familiale. Cette dernière n'est d'ailleurs pas forcément positive ou négative, mais elle doit être adaptée afin que les effets positifs prédominent.

-----  
→ [c.diserens@agefi.com]