



Près de 85 % des entreprises de l'Union européenne sont familiales et génèrent 70 % du PIB européen. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Mathew Hughes, professeur à l'université de Loughborough, décrypte les ressorts spécifiques de l'internationalisation des entreprises familiales, où réseau et confiance jouent un rôle décisif.

Mathew Hughes explore les ressorts de l'internationalisation des entreprises familiales

Jean-Christophe Gessler : Qu'est-ce qui différencie les entreprises familiales des autres entreprises ?

MH : Leur principale spécificité tient à leur mode de gouvernance : la propriété, détenue par les actionnaires, et le contrôle, exercé par le management, y sont unifiés, alors qu'ils sont généralement séparés dans les autres sociétés. Elles se distinguent aussi par leurs objectifs : les entreprises classiques visent avant tout la maximisation du profit et de la performance financière, alors que les entreprises familiales privilégient la maximisation de la richesse au sens large, y compris une richesse non financière dite « socio-émotionnelle », qui englobe la préservation de l'identité, de la réputation et de la cohésion du groupe familial, le maintien du contrôle des actifs, ou encore le projet de transmission à la génération suivante.

Une entreprise familiale est ainsi prête à tolérer un risque économique ou une perte financière à court terme si cela permet de protéger cette richesse socio-émotionnelle, ou de préserver son contrôle, son influence et son pouvoir. Cette priorité influence directement ses décisions stratégiques, notamment en matière d'internationalisation : la volonté de garder la main sur les actifs, y compris les nouveaux actifs créés par l'expansion internationale, filiales notamment, limite en particulier l'ouverture à des actionnaires extérieurs ou le recours à des investisseurs.

JCG : Comment les entreprises familiales ont-elles tendance à s'internationaliser ?

MH : Elles suivent le plus souvent le modèle classique d'Uppsala, avec un engagement progressif à mesure que la connaissance du marché se développe et que le risque et l'incertitude diminuent : elles commencent par saisir des opportunités ponctuelles, exportent ensuite via des distributeurs ou des agents, avant de créer des filiales de vente, puis éventuellement de produire à l'étranger, voire de créer des filiales de production et de distribution intégrées. Si elles adoptent ce modèle progressif, c'est le plus souvent parce qu'elles ont besoin d'acquérir connaissances et expérience sans jamais remettre en cause le contrôle familial de leurs activités.

JCG : Quelles sont les clés de la réussite de leur internationalisation ?

MH : Dans cette dynamique particulière, les réseaux et la confiance jouent un rôle crucial. Le partage d'information au sein du réseau de l'entreprise constitue un facteur majeur de succès, non seulement à l'international, mais aussi en matière d'innovation et de performance globale. Pour les entreprises familiales, cette collaboration n'est toutefois possible que si la confiance est présente, d'où l'importance clé du capital social de l'entreprise, l'ensemble des liens de confiance que le groupe familial et l'entreprise tissent avec des acteurs susceptibles d'apporter connaissances, ressources et nouvelles relations, autant de leviers pour créer de la valeur.

Comme toute entreprise, une entreprise familiale possède un capital social organisationnel, lié à son secteur d'activité et aux relations nouées avec ses partenaires, fournisseurs, clients, voire concurrents. Mais elle détient en outre un capital social familial, fondé sur le niveau élevé de confiance et la vision commune construits par le groupe familial dans la sphère privée. Ce partage de connaissances au sein de la famille, et avec les personnes affiliées à cette communauté, permet d'améliorer la connaissance des marchés internationaux et peut servir de modèle pour construire des coopérations avec des partenaires de confiance à l'extérieur.

JCG : Comment maximiser la valeur de ce capital social lors des décisions stratégiques ?

MH : Les entreprises qui s'appuient trop exclusivement sur leur capital social familial prennent le risque de fonctionner en vase clos, avec une tendance à la redondance des connaissances, voire à un verrouillage familial susceptible d'affecter leur performance. Le décloisonnement des membres de la famille devient alors fondamental : il est important que certains managers familiaux puissent sortir du cercle familial et établir de nouvelles relations extérieures, par exemple en s'expatriant pour prendre en charge une filiale ou un réseau de distribution. Ils élargissent ainsi leur propre réseau, et en font bénéficier l'ensemble du groupe familial.

Un poids économique considérable, une gouvernance singulière

L'internationalisation des entreprises familiales constitue un enjeu macroéconomique majeur : près de 85 % des entreprises de l'Union européenne sont familiales, et elles génèrent 70 % du PIB tout en employant 60 % des salariés. Caractérisées par un mode de gouvernance où propriété et gestion restent unifiées, ces entreprises sont déterminées à préserver avant tout leur cohésion, leur contrôle familial et leur identité, une spécificité qui influence fortement les décisions stratégiques de leurs dirigeants, y compris à l'international.

Les entreprises familiales ne cherchent pas nécessairement à maximiser leurs profits. Le plus souvent conservatrices et peu enclines à prendre des risques, elles raisonnent sur un horizon de temps plus long, et peuvent accepter de sacrifier leur rentabilité à court terme, ou de prendre un risque économique élevé, pour protéger les intérêts familiaux.

Le risque de fonctionner en vase clos

Les entreprises familiales ont souvent tendance à rester centrées sur leur identité et leur réseau familial. Pour s'internationaliser, elles s'appuient d'abord sur des collaborations bien établies avec d'autres entreprises familiales, et utilisent en priorité leurs liens existants pour acquérir de l'information, hésitant à intégrer de nouveaux réseaux, en particulier les réseaux ouverts. Elles courent ainsi le risque de fonctionner en vase clos, avec une redondance des connaissances, voire un verrouillage familial susceptible de nuire à leur performance.

Les managers familiaux doivent donc s'efforcer de sortir de ce cercle familial pour établir de nouvelles relations de confiance avec d'autres acteurs de leur industrie : partenaires, sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents, associations professionnelles, ou entreprises familiales exportatrices de même profil. Dans cet esprit d'ouverture, les managers familiaux qui se positionnent à l'intersection de plusieurs réseaux, familiaux et extérieurs, peuvent jouer un rôle crucial, en facilitant l'accès à de nouvelles connaissances, à de nouvelles ressources, et en apportant des points de vue différents.

Enfin, les entreprises familiales privilégient le plus souvent une innovation incrémentale et progressive, parfois jugée conservatrice, se limitant à des changements mineurs, amélioration de la qualité ou des coûts notamment. Les véritables ruptures interviennent le plus souvent lors de l'accession d'une nouvelle génération à la tête de l'entreprise. Or les travaux de recherche montrent que l'innovation et l'orientation entrepreneuriale soutiennent directement la performance financière des entreprises familiales, en particulier à l'international, un point sur lequel elles gagneraient à être davantage sensibilisées.