



# La croissance cachée des entreprises familiales

**L'humilité au service de la réussite**

En collaboration avec :



---

Novembre 2016



# Introduction

Il y a une décennie seulement, chercheurs, responsables politiques, économistes et journalistes commençaient à s'intéresser aux entreprises familiales, cherchant à évaluer leur impact sur l'économie en examinant les spécificités de leur modèle économique. C'est indéniablement la crise qui a servi de révélateur.

Les choses ont bien évolué depuis. Graphiques et rapports divers comparent désormais les performances des entreprises familiales et non-familiales. Ces études portent sur une large diversité d'entreprises, de tailles, de secteurs d'activité et de territoires différents, lors de périodes de croissance comme de recul de l'économie. Les grandes universités et écoles de commerce intègrent maintenant dans leurs cursus des cours consacrés à l'entreprise familiale, des chaires et centres d'études leur sont désormais dédiés. Les institutions et organisations européennes et internationales les surveillent de très près. Enfin, les entreprises familiales elles-mêmes sont sorties de l'ombre, affichant parfois de manière décomplexée leurs racines familiales.

Pourtant, il n'existe pas de consensus autour d'une définition unique de l'entreprise familiale ; les données permettant d'apprécier leur poids réel dans l'économie restent limitées. Les entrepreneurs familiaux

sont discrets sur leur réussite et font rarement les couvertures des magazines économiques. Ils demeurent une énigme sur beaucoup de sujets.

La première image qui vient souvent à l'esprit lorsqu'il est question d'entreprise familiale est celle de la « petite affaire » que l'on fait « tourner » en famille. Or, il n'en est rien : nous sommes entourés d'entreprises dont la taille peut aller de la PME à l'ETI et au groupe international de renom. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : un tiers des sociétés du classement S&P 500 sont des entreprises familiales<sup>1</sup>, 30% environ du total mondial des entreprises générant plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires ont leur capital sous contrôle familial<sup>2</sup>, 40% des 250 plus grandes entreprises en France et en Allemagne sont détenues par des familles\*. Nombreuses sont les entreprises familiales qui réussissent, mieux même que leurs homologues non-familiales.

Notre étude intègre le résultat de nos échanges avec des chefs d'entreprises familiales de premier plan dans plusieurs pays européens. Nous avons recherché leurs réponses à quelques questions récurrentes en matière d'entreprise familiale, parmi lesquelles :

- Qu'entendent les entreprises familiales par « réussite » ? Quel objectif ultime poursuivent-elles : stabilité, croissance ou rentabilité ?
- Quels sont les moteurs de leur réussite et les obstacles à leur croissance ?
- Lorsque leur croissance est en jeu, comment les entrepreneurs familiaux choisissent-ils la bonne stratégie pour aligner les intérêts et les contraintes de la famille et de l'entreprise ?

Nous espérons que cette étude vous apportera un éclairage nouveau et des éléments de réponses d'intérêt.

Bonne lecture !



**Christophe Bernard**  
KPMG European  
Head of Family Business



**Jesus Casado**  
Secrétaire Général d'EFB

Sources : 1. *The five attributes of enduring family businesses*, McKinsey & Company, 2010

2. *What You Can Learn from Family Business*, HBR, 2012 (« Ce que nous enseignent les firmes familiales », HBR 2014 pour la version française)

The background of the page is a grid of glass panes. Each pane reflects a scene of a harbor at sunset. The sky is a mix of blue and orange, and the water is dark with reflections of the sky and the boats. The boats are white with dark hulls, and some have masts. The overall mood is serene but also suggests a sense of being trapped or limited by the grid structure.

STABILITÉ, OUI,  
STAGNATION, NON !

Longévité, vision à long terme et stabilité sont les trois caractéristiques traditionnellement mises en avant quand on parle des entreprises familiales.

Bien que la stabilité soit parfois confondue à tort avec la stagnation, un examen plus attentif révèle que ces deux notions n'ont rien en commun : au contraire, la croissance arrive tout en haut des priorités des entreprises familiales.

Volonté de transmettre l'héritage familial et fort attachement personnel à l'entreprise sont les deux éléments clés des propriétaires dans leur désir de préserver l'entreprise.

Leur vision : le long terme ; leur mission : la longévité ; et la croissance comme choix stratégique sont clairement affichés. Si toutes les entreprises familiales placent la croissance au premier rang de leurs objectifs, la manière d'y parvenir obéit à un certain nombre de caractéristiques qui leur sont propres.

Les entreprises familiales ont tendance à se projeter dans un avenir très lointain, comme en attestent clairement les réponses apportées par les chefs d'entreprises interrogés : *« nous avons une stratégie à 50 ans », « après 160 ans d'existence, notre objectif est que la société dure encore autant d'années », « le souhait de notre entreprise est de continuer à exister dans 500 ans »*. Les perspectives à long terme se calculent ici en décennies ou en générations et non en trimestres ou en mois. Les entreprises familiales ne subissent pas la pression exercée par des investisseurs raisonnant sur le court terme. Elles peuvent se permettre de ralentir légèrement le rythme sans pour autant générer de l'anxiété au

regard de résultats temporairement en baisse ou en stagnation. Assurer le rendement de demain est plus important que la rentabilité au jour le jour. Les entreprises familiales sont capables de penser et de planifier à longue échéance. Elles peuvent envisager une stratégie à relativement long terme, chose que les autres modèles économiques ne peuvent pas toujours faire. En d'autres termes, elles peuvent prendre de bonnes décisions sur le long terme, même si elles impliquent de sacrifier une partie des bénéfices à court terme.

Le premier facteur clé de la réussite durable des entreprises familiales repose sur deux caractéristiques principales qui sont **leur attitude à raisonner en termes de sécurité** et leur tolérance modérée au risque. Attitudes challengées au quotidien par le fait qu'une croissance « suffisante » est nécessaire à l'entreprise pour réussir à rester concurrentielle. Comme le note un répondant néerlandais, *« trop de focalisation sur la stabilité et la sécurité peut être contre-productive sur le plan de la croissance »*.

Le deuxième facteur clé est **leur hiérarchisation des objectifs**. Notre récent Baromètre Européen des Entreprises Familiales<sup>3</sup> montre que si 83 % des entreprises

« Après 160 ans d'existence, notre objectif est que la société dure encore autant d'années. »

Source : 3. Baromètre Européen des Entreprises Familiales, cinquième édition : « Les entreprises familiales : déterminées et innovantes », EFB et KPMG, septembre 2016.

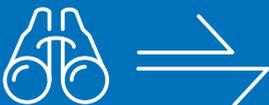
# Les principaux facteurs de réussite et de croissance d'une entreprise familiale reposent sur :



**Une séparation claire entre famille et entreprise**



**Une bonne gouvernance**



**La planification parallèle<sup>4</sup>**



**Une communication fluide**

familiales envisagent une croissance dans l'exercice à venir, 57 % citent l'amélioration de la rentabilité et 34 % l'augmentation du chiffre d'affaires comme leurs objectifs prioritaires. Rentabilité et croissance du chiffre d'affaires sont nécessaires à toute entreprise pour survivre et rester attrayante aux yeux des investisseurs et analystes. Néanmoins, la rentabilité reste l'objectif premier pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

Pour conclure, **la capacité à raisonner sur le long terme**, qui pourrait s'interpréter comme un obstacle à la croissance, agit plutôt comme un levier positif pour les entreprises familiales. « *Rêver sur le long terme et chercher des ressources sur le court terme* », telle est la manière dont un patron définit la stratégie de son entreprise.

Raisonner sur le long terme fait partie de l'ADN des entreprises familiales, c'est le fil conducteur de chacune de leurs actions. Il tend à orienter leur stratégie, via la mise en place de plans d'action réfléchis, en y allant par étapes, progressivement, sans en brûler aucune. Voir à long terme est générateur de pensée positive, l'entreprise pouvant adopter une démarche de croissance à long terme sans remise en cause lors d'éventuelles baisses de résultats. Les entrepreneurs familiaux peuvent définir avec précision la bonne stratégie et préparer leurs sociétés à la croissance.

## Préparer la croissance

La caractéristique déterminante des entreprises familiales repose sur leur modèle économique particulier où les intérêts familiaux et ceux de l'entreprise sont étroitement alignés et fortement imbriqués.

Les propriétaires, dans leur recherche de prospérité et d'harmonie familiale, sont parfois confrontés à des problèmes tels que des divergences entre actionnaires, des conflits sur la direction de l'entreprise et, dans le pire des cas, des rivalités fraternelles pouvant mener au départ de l'un des actionnaires ou à la vente (partielle) de la société.

Lorsqu'il s'agit de croissance, les patrons s'interrogent sur la manière d'y parvenir, de concilier les intérêts familiaux et ceux de l'entreprise, et de prévenir les conflits ou divergences d'opinion susceptibles de constituer un frein à la croissance.

En premier lieu, lors de notre étude, ils insistent sur la nécessité de **faire clairement la différence entre famille et entreprise**, de ne pas mélanger les deux univers. L'entreprise doit être considérée comme un projet professionnel et non comme un simple actif patrimonial. L'objectif premier de l'entreprise doit être de servir les clients, pas la famille. *« C'est en servant ses clients que l'entreprise, au bout du compte, sert la famille »*. Une entreprise dotée d'une vision et d'une stratégie visant à son bien-être doit veiller à maintenir une certaine distance avec le groupe famille des actionnaires ; le bon fonctionnement de la communauté des deux groupes étant assuré par une **bonne**

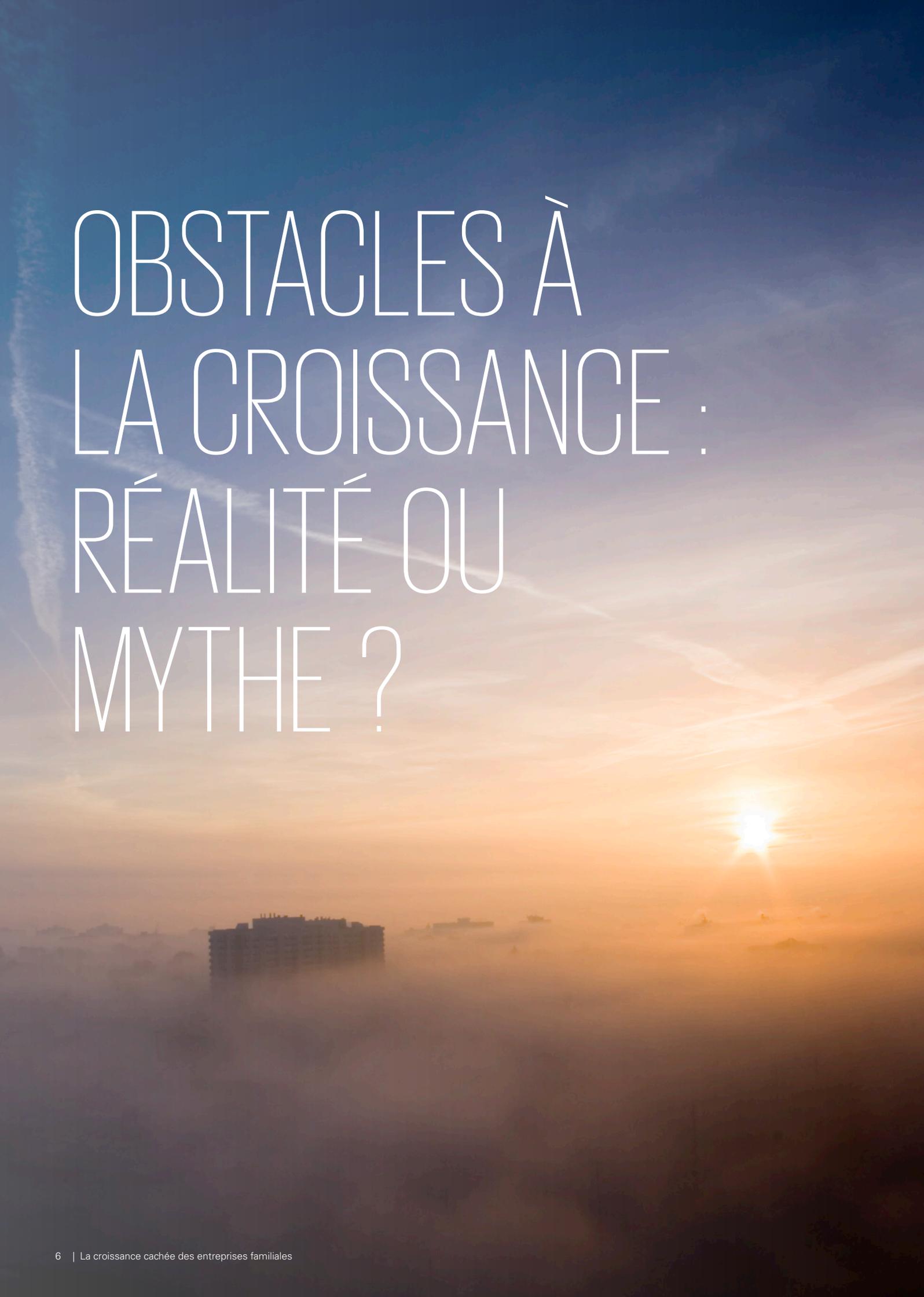
**gouvernance**. Les mécanismes de gouvernance mis en œuvre doivent servir des objectifs multiples comme par exemple garantir la séparation entre actionnaires et direction, déterminer des règles distinctes pour la famille d'une part et l'entreprise d'autre part et définir une politique de distribution de dividendes. Si elles savent se fixer des règles et des orientations claires comme point d'ancrage, les entreprises familiales pourront alors mener à bien leurs plans de croissance.

Toutefois, cette séparation des genres ne signifie pas que l'entreprise doit faire cavalier seul. La notion de propriété du capital revêt une signification particulière dans le cas de l'entreprise familiale, avec une dimension personnelle et affective très importante. L'entreprise familiale ne doit pas être vue uniquement comme un actif liquide mais comme un ensemble bâti et développé par la famille sur plusieurs générations. *« Famille et entreprise sont deux choses différentes, qui doivent rester séparées. L'entreprise prime sur la famille. Si la priorité est donnée aux intérêts de l'entreprise, alors tout se passera bien du côté de la famille, et non le contraire »*, commente un répondant français. Un avis corroboré par ses pairs espagnols et néerlandais qui estiment : *« les conflits surviennent lorsqu'il n'y a plus de distinction entre famille et entreprise. », « nous avons établi une séparation stricte entre famille et entreprise. Dès le début, nos premières préoccupations sont allées à l'entreprise. »*

Une fois les règles établies, l'étape suivante consiste à apprendre à **communiquer**. Les actionnaires doivent s'engager dans une démarche d'échanges constants et de *« dialogue ouvert »* avec l'entreprise s'ils veulent s'assurer de la manière dont l'entreprise est dirigée et de ses résultats. Les actionnaires doivent avoir une *« connaissance suffisante de l'entreprise »* et se sentir impliqués dans son développement. Les répondants ont confirmé que *« la communication est essentielle »* à la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Une bonne gouvernance ne sert pas uniquement à séparer la gouvernance de famille et la gouvernance d'entreprise, mais permet aux deux groupes de réaliser leur objectif commun : préserver et accroître le patrimoine familial. Cet objectif commun peut être atteint grâce à la **planification parallèle**<sup>4</sup>, outil à l'efficacité démontrée en matière d'intégration de la réflexion et de la planification de l'entreprise et de la famille au sein d'un plan de gouvernance familial complet. La planification parallèle facilite la communication sur la stratégie de l'entreprise et son potentiel économique, adossé à des investissements effectués par la famille en ressources humaines et financières.

Source : 4. Ce terme (« parallel planning » en anglais) a été introduit par Randel Carlock, « When Family Businesses are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success », Carlock, R., Ward, J., 2010



# OBSTACLES À LA CROISSANCE : RÉALITÉ OU MYTHE ?

Pour les entreprises familiales, l'avenir ne se résume pas à la question d'une croissance durable. Malgré leur optimisme et leur unanime désir de réussite, de nombreux obstacles se dressent encore en travers de leurs plans de croissance. Les répondants ont identifié un certain nombre d'obstacles à une réussite sur le long terme.

### Une stratégie médiocre

Absence de vocation entrepreneuriale, vision à court terme, planification défectueuse et compétences en management insuffisantes sont souvent cités comme les principaux obstacles au développement des entreprises. Produire de la croissance exige de l'énergie, des talents, des ressources commerciales, des capitaux suffisants et une bonne planification. Une stratégie médiocre a des conséquences évidentes sur le plan de croissance.

Nul besoin d'expliquer plus avant comment une mauvaise gestion peut avoir un impact négatif tant sur les salariés que sur l'ensemble des activités d'une entreprise, entraîner une baisse de son profit, voire conduire à des difficultés plus graves encore. Les exemples sont légion et concernent tout autant entreprises non-familiales et familiales.

À la différence près, que dans une société familiale la direction est souvent *« plus proche du personnel »* et que *« les employés font davantage confiance à la direction »*. Ce contexte peut exacerber les conséquences d'un management médiocre.

D'autres facteurs ont également une importance considérable, notamment pour les entreprises familiales.

### Une pénurie de talents

La « guerre des talents » compte parmi les problèmes potentiels et semble avoir gagné en importance durant les deux ou trois dernières années. Selon le Baromètre Européen des Entreprises Familiales, 37 % des entreprises familiales mettent la « guerre des talents » en tête de la liste de leurs préoccupations.

Les entreprises familiales dépendent fortement de leurs salariés et les difficultés à attirer et à retenir les meilleurs talents peuvent avoir un effet négatif sur leurs résultats. Même si aucune entreprise n'est épargnée par ce problème, les chefs d'entreprises familiales en particulier déplorent l'image et la perception négatives qu'ils renvoient au marché du travail. Ces préoccupations sont-elles justifiées ?

Cette croyance est infirmée par les répondants. S'il est vrai qu'une image négative peut parfois influencer la capacité d'une entreprise à recruter et retenir des talents, les facteurs vraiment décisifs sont le secteur d'activité, la situation géographique de l'entreprise et sa taille. Certains secteurs requièrent des compétences extrêmement spécialisées et difficiles à trouver : *« il n'est pas facile de trouver la bonne personne pour certaines qualifications »*.

## Obstacles à la croissance :



**Stratégie médiocre**



**Pénurie de talents**



**Instabilité politique**



**Difficultés à assurer les successions**

# 37%

 des entreprises familiales mettent « guerre des talents » et instabilité politique au centre des principaux obstacles à leur croissance et leur réussite<sup>5</sup>

Les territoires géographiquement isolés sont moins attractifs pour les candidats et leurs conjoints :

*« le problème ici est que nous sommes dans une petite ville. Les conjoints ne veulent pas venir y vivre et le personnel habite loin de la société. »* Les petites entreprises ne disposent pas de gros budgets de recrutement et sont donc moins visibles des candidats.

Les perceptions négatives se concentrent sur des salaires plus faibles, l'absence d'évolution professionnelle, le risque de népotisme, un éventuel manque de professionnalisme et la présence d'une trop forte culture d'entreprise. Elles sont cependant adoucies par l'amélioration générale de l'image des entreprises familiales si l'on en croit le nombre de perceptions positives soulignant leur esprit d'entreprise, leur dynamisme, leur efficacité dans la prise de décision, leur capacité à générer une prise de responsabilité plus rapide et, enfin, leur stabilité : *« les gens veulent de la stabilité et nous sommes en mesure de leur en offrir ».*

### **Une instabilité des politiques et des réglementations**

Il n'est pas d'entreprise qui ne souhaite opérer au sein d'un cadre politique et réglementaire stable et prévisible, un constat particulièrement vrai pour les entreprises familiales, concernées dans une large mesure par les turbulences et le contexte politique défavorable actuels en Europe et dans le monde.

Malgré la sécurité apportée par des réserves financières solides et la capacité de recours à des financements complémentaires en cas de besoin, les répondants n'en ont pas moins exprimé leur crainte de voir leurs efforts contrariés par des législations ou réglementations compliquées et des régimes fiscaux défavorables. Cependant, les entreprises familiales savent affronter ce type de problèmes :

*« la réglementation en soi n'est pas une entrave à la croissance »*, commente l'un des répondants. D'autres notent que les changements incessants de législation dans le domaine du droit

du travail ou de la fiscalité peuvent être « épineux » et les « amener à consacrer plus de temps que prévu aux obligations administratives », mais n'en modifient pas pour autant leurs objectifs de croissance : *« pour moi, la réglementation ne constitue pas une gêne sur le plan de la croissance. Ce n'est pas un obstacle mais une condition préalable. », « l'environnement réglementaire ne nous a jamais empêché d'avoir des projets et de les réaliser ; il a simplement parfois compliqué les choses. »* Qu'il s'agisse de développement sur le territoire national ou à l'international, les entreprises familiales apprennent à s'accommoder des conditions d'exercice prévalant. *« Au mieux, nous souhaitons une certaine stabilité, et donc un cadre clair et cohérent. Cependant, l'environnement réglementaire n'est pas un critère clé de notre évaluation de l'attractivité d'un marché. »*

Interrogés sur la manière dont les régimes fiscaux influencent les décisions concernant l'avenir de l'entreprise, les réponses des

répondants se répartissent presque à égalité entre « *fortement influencé* », « *relativement influencé* » et « *pas influencé du tout* ». D'un côté, l'amointrissement des fonds propres résultant d'une imposition élevée est susceptible de porter atteinte aux plans de croissance, et de l'autre, une bonne compréhension des régimes fiscaux et une préparation suffisamment en amont permettent aux entreprises de suivre la stratégie choisie. « *Il n'y a pas de conséquence tant que les décisions en la matière sont prises au moment opportun.* »

Ce que les entreprises familiales apprécient réellement, ce sont les pratiques en matière de gouvernance. Les répondants ont quasiment tous souligné que ces pratiques étaient utiles, qu'elles généraient « *confiance et stabilité* » et qu'elles jouaient le rôle de « *guide de bonnes pratiques* ».

### **Des difficultés à assurer les successions**

L'objectif premier des propriétaires d'entreprises familiales est de préserver leurs sociétés de manière à les transmettre à leurs enfants et petits-enfants. À en croire une statistique fréquemment citée, un tiers seulement des propriétaires y parvient avec la première génération, moins de 15 % avec la seconde et moins de 5 % au-delà<sup>6</sup>.

Nous présentons ci-dessous une sélection de pratiques adoptées avec succès par les entreprises familiales et susceptibles de transformer leur rêve en réalité.

Tout d'abord, comme indiqué précédemment, la règle est d'avoir une séparation nette entre management et actionariat. Si l'objectif est de conserver le

capital dans la famille, il ne doit pas nécessairement en aller de même avec le management. Les nouveaux membres de la famille doivent intégrer l'entreprise familiale sur la base de leurs compétences et aptitudes professionnelles et non en raison de leur filiation. « *La nouvelle génération doit s'assurer qu'elle possède l'état d'esprit au travail et les compétences nécessaires à la continuité de l'entreprise. Elle devra comprendre qu'il lui faudra repartir de zéro et progresser. Elle devra également être toujours en mesure d'assumer ses responsabilités.* »

Il est patent que les entreprises familiales recourent toujours plus à cette approche « rationnel » au moment de sélectionner des candidats à des postes de management et recrutent de plus en plus des dirigeants extérieurs à la famille. Selon notre récent Baromètre Européen des Entreprises Familiales<sup>5</sup>, 85 % des dirigeants expriment que la réussite de l'entreprise passe par le recrutement de dirigeants venant de l'extérieur et 74 % d'entre eux ont déjà confié des fonctions managériales à des collaborateurs non issus de la famille propriétaire.

Les raisons d'intégrer des personnes non-membres de la famille au management de l'entreprise sont nombreuses. Quelles qu'elles soient, ces raisons, cette stratégie permet de maintenir l'entreprise entre des mains professionnelles sans perte du contrôle familial. La solution convient à toutes les parties lorsque les membres de la famille de la génération future choisissent de faire carrière hors du giron familial, temporairement ou de manière permanente.

Nous avons également demandé aux répondants ce qu'ils pensaient des jeunes professionnels de la génération montante, comment leur attitude et leurs compétences peuvent bénéficier à une entreprise familiale ou, au contraire, freiner sa réussite et sa croissance. Les jeunes professionnels d'aujourd'hui arrivent bien formés et au fait des dernières technologies, avec un esprit d'entreprise prononcé et tourné vers l'international, ce qui en fait des atouts de grande valeur pour les entreprises familiales les ayant recrutés.

Simultanément, les répondants ont exprimé certaines préoccupations quant à la « *liberté* » et au « *sentiment de sécurité* » de la nouvelle génération. Ils indiquent que les jeunes d'aujourd'hui sont habitués à un certain confort, manquent de passion, de motivation et de ténacité, et sont moins attachés à l'entreprise : « *ils arrivent et s'en vont* ». De plus, si le système d'éducation nationale leur donne généralement une bonne formation de base théorique et technique, il ne les forme pas suffisamment dans les domaines de la communication et du leadership.

L'existence d'un fossé intergénérationnel peut, fort probablement, expliquer ces propos car nous n'avons interrogé que la génération au commande. Une enquête sur les aspirations des générations futures apporterait des compliments.

# 74% des entreprises familiales emploient des cadres dirigeants extérieurs<sup>5</sup>

Sources : 5. Baromètre Européen des Entreprises Familiales, cinquième édition : « Les entreprises familiales : déterminées et innovantes », EFB et KPMG, septembre 2016.

6. Family Firm Institute (Institut de l'entreprise familiale)

# LES LEÇONS À TIRER



La capacité à innover est l'un des principaux facteurs de compétitivité dans l'économie actuelle. Avec le développement à l'international, l'innovation est généralement considérée comme un moteur clé de la réussite d'une entreprise. Deux éléments que les entreprises familiales, malgré leur forte propension à une croissance à long terme, ont appris à ne pas négliger dans leurs plans d'investissement et de développement stratégique. Cela tout en restant fidèles à leurs valeurs.

La vraie réussite d'une entreprise ne se mesure pas seulement à l'aune des bénéfices immédiats mais davantage au travers de la valeur qu'elle délivre à ses clients. La valeur réellement produite par l'entreprise ne devient visible que dans la durée. Un constat qui vaut pour les entreprises à capital familial plus que pour toute autre catégorie d'entreprises compte-tenu de leur vision à long terme. C'est en innovant en permanence et en « ayant une longueur d'avance » que les entreprises familiales parviennent à assurer réussite et croissance sur plusieurs décennies. Les répondants l'affirment tous : *« être dans l'innovation est essentiel pour rester en tête de la course », « la capacité à innover est indispensable en termes de croissance. Pas d'innovation, pas de croissance. »*

#### **Innover en permanence**

Nous pourrions penser, de prime abord, que le modèle de l'entreprise familiale pâtirait d'un mode de pensée traditionnel et que le

puissant désir d'innovation de leurs propriétaires ne suffirait pas à assurer leur succès et leur pérennité. Mais la réalité est toute autre : un mode de réflexion axé sur la rapidité d'action et l'innovation a plus de chance d'être viable dans l'entreprise familiale que dans beaucoup d'autres catégories d'organisations et ce, en raison de plusieurs facteurs spécifiques.

Leur orientation à long terme rend les entreprises familiales plus agiles dès lors qu'il s'agit de décider en matière d'innovation. Le retour sur investissement n'est pas immédiat et requiert de la patience. *« L'orientation à long terme de l'entreprise familiale pourrait aller de pair avec un désir plus important de se lancer dans des projets sur la durée, comme la R&D. »* Les membres de la famille propriétaire faisant partie du management disposent du pouvoir nécessaire pour prendre rapidement des décisions qui vont dans le sens des intérêts à long terme de l'entreprise.

---

**Innovation et développement international** arrivent en haut de la liste des priorités des entreprises familiales<sup>7</sup>

---

Source : 7. Baromètre Européen des Entreprises Familiales, cinquième édition : « Les entreprises familiales : déterminées et innovantes », EFB et KPMG, septembre 2016.

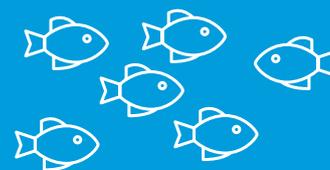
Les trois clés de la réussite d'une entreprise familiale à long terme :



**Innovation**



**Développement à l'international**



**Préservation de sa spécificité**

Il existe aussi « *un apport générationnel naturel* ». Il est fréquent que deux générations au moins soient, d'une manière ou d'une autre, impliquées dans l'entreprise ; une situation productrice d'un constant échange de points de vue. L'ancienne génération peut s'en tenir à une approche traditionnelle alors que la nouvelle saura amener des idées et des concepts nouveaux à l'entreprise.

Au bout du compte, on ne peut que constater qu'une culture fortement ancrée sur la confiance et la flexibilité permet aux idées neuves de pénétrer librement dans l'entreprise et d'être rapidement transformées en actions : « *flexibilité ou volonté constante de changement sont des facteurs critiques.* », « *notre capacité à innover est très dépendante de la culture de l'entreprise. Flexibilité et ouverture d'esprit obligatoires !* »

### Se développer à l'international

Les entreprises familiales ont démontré leur capacité à saisir des opportunités mondiales et à se développer avec succès sur les marchés internationaux. Selon notre récent Baromètre Européen des Entreprises Familiales<sup>8</sup>, 76 % d'entre elles opèrent hors de leur territoire national. La majorité des répondants déclare adhérer à cette stratégie et précise que la décision d'aller sur de nouveaux marchés est déterminée par des opportunités de développement et de réponse à des besoins et n'a pas grand-chose à voir avec la structure familiale de

l'entreprise. Cependant, la manière dont ils procèdent répond à un certain nombre de critères très spécifiques.

Flexibilité et agilité permettent aux entreprises familiales de profiter de la mondialisation et de rechercher des opportunités de développement hors de leur marché domestique :

« *si je repère une opportunité quelque part, je peux y être dès le lendemain. C'est notre plus grand atout.* » Certains précisent toutefois que si les décisions sont prises rapidement, la mise en œuvre ne se fait pas toujours à la même vitesse : « *les entreprises familiales se montrent plus prudentes quand elles sortent de leur marché domestique.* »

Les entreprises familiales dépendent fortement de leurs partenaires locaux et des réseaux familiaux : « *faire partie d'un 'cercle' signifie qu'elles vont pouvoir aisément et rapidement établir des contacts dans les pays dans lesquels elles souhaitent s'implanter.* » Une entreprise cherchant à « *tâter le terrain* » pourra demander à la famille propriétaire de désigner un « *volontaire familial* » chargé d'aller prospecter avant de se lancer dans le recrutement de collaborateurs locaux pour diriger sa ou ses implantations locales.

Une autre caractéristique spécifique des entreprises familiales concerne le choix du marché investi. Il est en effet fréquent de choisir des marchés de niche, sur lesquels ne vont pas les multinationales : « *la stratégie de l'entreprise est de se*

*positionner sur des marchés de niche dont l'attractivité est faible pour les multinationales.* », « *les marchés de niche sont intéressants pour nous du fait qu'ils ne sont pas investis par les grands industriels ou fabricants qui ne possèdent pas la souplesse et la flexibilité nécessaires pour les occuper.* »

### Préserver sa spécificité unique

Les entreprises familiales savent comment réussir. Elles font preuve de longévité, de capacité de croissance dans le temps et d'une résistance importante aux périodes de ralentissement économique. Leurs atouts sont multiples : vision à long terme, patience en termes de retour sur investissement, agilité, souplesse dans l'action, valeurs familiales fortes et culture de la confiance. Toutefois, ces spécificités ne suffisent pas à elles seules à assurer leur réussite. L'esprit d'entrepreneuriat, un fort leadership et le respect des principes de base sont les clés du succès. « *Les entreprises familiales adoptent des postures qui leurs sont propres face à des problématiques aussi diverses que la gestion des risques, les successions, les évolutions politiques et la stratégie. C'est ce qui les distingue des autres catégories d'entreprise qui souvent suivent des modes. Les entreprises qui réussissent aujourd'hui y parviennent parce qu'elles ont suivi leur propre chemin et qu'elles ont respecté leurs valeurs.* »

**76%** des entreprises familiales européennes opèrent à l'international

Source : 8. Baromètre Européen des Entreprises Familiales, cinquième édition : « Les entreprises familiales : déterminées et innovantes », EFB et KPMG, septembre 2016.

« Les entreprises qui réussissent aujourd'hui y parviennent parce qu'elles ont suivi leur propre chemin et qu'elles ont respecté leurs valeurs. »



# Conclusion

Une seule solution : cultiver l'originalité et l'aptitude à la réussite !

Les entreprises familiales recherchent avant tout la croissance et elles y parviennent. Elles restent toutefois discrètes, préférant recueillir les fruits de leur labeur avec les membres de leur famille et leurs collaborateurs, plutôt que de se livrer à des annonces audacieuses dans les médias. C'est en raison de cette posture modeste que le succès des entreprises familiales passe souvent inaperçu et que leur importance réelle sur le plan économique reste sous-estimée.

Les entrepreneurs familiaux ont, en général, une approche prudente du risque et savent se développer avec intelligence. Ils préfèrent l'augmentation de la rentabilité à celle du chiffre d'affaires et mettent la notion de rendement à terme devant celle du profit immédiat. Ils privilégient la stabilité et réinvestissent activement leurs profits. Ces stratégies leur procurent à la fois une assise financière solide et une indépendance qui leur permettent de traverser moins difficilement les périodes de régression économique et de toujours se positionner sur des nouveaux projets.

Un certain nombre d'obstacles se dresse contre la réussite des entreprises familiales : instabilité politique et réglementaire, pénurie de talents, médiocrité des stratégies et absence de successeurs. Toutefois, leurs propriétaires apprennent à naviguer entre ces différents écueils. Ils savent rester positifs et optimistes, accroître le professionnalisme de leurs entreprises et de leur gouvernance et rester fidèles à leurs principes et valeurs.

Obligés de veiller simultanément à la prospérité de l'entreprise et au bien-être de la famille, les dirigeants d'entreprises familiales sont naturellement multitâches. Cependant, tous les répondants sont unanimes pour dire que les deux ne doivent surtout pas être mélangés. À l'entreprise la conduite des affaires et aux actionnaires familiaux la préservation de la propriété et du capital. Et alors même que les intérêts des familles et de l'entreprise sont manifestement et étroitement imbriqués, les dirigeants parviennent à cet équilibre grâce à la mise en œuvre d'une gouvernance de bonne qualité, optimisant des

effets d'une bonne planification parallèle<sup>9</sup> :

*« les membres de la famille doivent bénéficier de la croissance de l'entreprise dans une mesure raisonnable. »*

Les répondants sont unanimes : la réussite requiert du courage pour être constamment prêt à se lancer dans de nouveaux projets, explorer de nouveaux sentiers, éviter les ornières et surtout préserver l'esprit d'entreprise de génération en génération. *« La famille 'entrepreneuriale' doit rester telle qu'elle est à tout prix et ne pas considérer l'entreprise comme un simple actif financier. Si cela devient le cas, la famille s'inscrit alors dans une perspective d'investissement et non d'entrepreneuriat. »*

Les entreprises familiales sont sur la bonne voie et le démontrent chaque jour. Gageons que les dirigeants politiques et économiques les comprennent et les aident.



**Christophe Bernard**  
KPMG European Head  
of Family Business



**Jesus Casado**  
Secrétaire Général d'EFB

Source : 9. Ce terme (« parallel planning » en anglais) a été introduit par Randel Carlock, «When Family Businesses are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success», Carlock, R., Ward, J., 2010

### À propos du rapport

Le présent rapport résume les réactions de 26 propriétaires d'entreprises familiales de premier plan dans huit pays (Allemagne, Espagne, France, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Royaume-Uni et Slovaquie). Nous avons collecté leurs réflexions dans le cadre d'interviews individuelles de type qualitatif menées en face à face ou par téléphone.

Les chiffres qui y sont cités sont tirés des conclusions de la cinquième édition, récemment publiée, de notre Baromètre Européen des Entreprises Familiales.

#### *Baromètre Européen des Entreprises Familiales*

Cinq éditions de ce baromètre ont déjà été réalisées de 2013 à 2016 en partenariat avec EFB (European Family Businesses). Il délivre des éclairages sur les niveaux de confiance des entreprises familiales en Europe, les défis qu'elles ont à relever et les changements qu'elles vont avoir à intégrer. La cinquième édition de l'enquête, *Baromètre Européen des Entreprises Familiales*, cinquième édition : « *Les entreprises familiales : déterminées et innovantes* », a été réalisée et publiée en septembre 2016 à partir de 959 questionnaires émanant de 23 pays européens.

# Contacts

## Europe

### Christophe Bernard

Partner, European Head of Family Business, KPMG

T : +33 (0)1 55 68 90 20

E : cbernard@kpmg.fr

### Jesus Casado

Secrétaire Général d'EFB

T : +34 915 230 450

E : jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

### Tatiana Andreeva

Project Manager, Family Business, KPMG

T : +33 (0)1 55 68 90 38

E : tandreeva@kpmg.fr

### Darius Movaghar

Senior Policy Advisor, EFB

T : +32 (0) 2 893 97 10

E : dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

## France

### EST

#### Denis Trautmann

Associé, KPMG

T : +33 (0)3 88 18 23 18

E : denistrautmann@kpmg.fr

### NORD

#### Bertrand Boulangé

Associé, KPMG

T : +33 (0)3 20 20 66 29

E : bboulangé@kpmg.fr

### NORMANDIE

#### Dany Sebire

Associé, KPMG

T : +33 (0)2 14 37 55 00

E : dsebire@kpmg.fr

### OUEST

#### Alain Berthoud

Associé, KPMG

T : +33 (0)2 28 24 10 10

E : aberthoud@kpmg.fr

#### Philippe Guillet

Associé, KPMG

T : +33 (0)2 23 46 34 28

E : phguillet@kpmg.fr

### PARIS ET CENTRE

#### Joëlle Tubiana

Associée, KPMG

T : +33 (0) 1 55 68 21 60

E : jtubiana@kpmg.fr

### RHONE-ALPES

#### Sandrine Boillod

Associée, KPMG

T : +33 (0)3 71 87 90 55

E : sboillod@kpmg.fr

### SUD-EST

#### Dominique Dazza

Associé, KPMG

T : +33 (0)4 93 65 44 00

E : ddazza@kpmg.fr

### SUD-OUEST

#### Xavier Borotra

Associé, KPMG

T : +33 (0)5 56 42 43 16

E : xborotra@kpmg.fr



## À propos d'EFB (European Family Businesses)

European Family Businesses (EFB) est la fédération européenne des associations nationales représentant les petites, moyennes et grandes entreprises familiales. L'organisation a été créée en 1997 et représente 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires consolidé, soit 9 % du PIB européen.

La mission de l'EFB est d'inciter les politiques à reconnaître la contribution fondamentale des entreprises familiales dans l'économie européenne et de leur offrir les mêmes opportunités que les autres entreprises.

[www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)

## À propos de KPMG

Leader de l'audit et du conseil, KPMG France est membre de KPMG International, réseau de cabinets indépendants exerçant dans 155 pays. Nos 8 300 professionnels interviennent auprès des grands groupes internationaux, des ETI et des groupes familiaux, des PME jusqu'aux start-up, dans différents secteurs de l'industrie, du commerce et des services financiers.

Les équipes de KPMG spécialisées dans l'accompagnement des entreprises familiales mettent leur expérience et leur savoir-faire au service de chacun de leur client, de l'artisan à la multinationale. Notre réseau international nous permet d'intervenir et de mobiliser des ressources expérimentées partout dans le monde. Nous travaillons et échangeons avec des experts de l'entreprise familiale pour partager les bonnes pratiques, les meilleurs outils et apporter les solutions pragmatiques et créatives les plus adaptées pour accompagner les entreprises familiales dans leur croissance.

[www.kpmg.com/familybusiness](http://www.kpmg.com/familybusiness)

[www.kpmg.fr](http://www.kpmg.fr)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Novembre 2016.

Designed by CREATE | CRT070636