

A detailed close-up photograph of a watch movement, showing various gears of different sizes and colors (brass, steel, and gold). The gears are intricately meshed together, and the background is a blurred, textured metal surface. The lighting highlights the metallic sheen and the precision of the mechanical parts.

KPMG

KPMG

Tendances des Entreprises Familiales Européennes

LEST TEMPS MODERNES ?

www.kpmgfamilybusiness.com

kpmg.com/entreprise



REMERCIEMENTS

En préparant cette étude, nous avons utilisé nos nombreuses recherches et études, en particulier le Baromètre Européen des Entreprises Familiales, réalisé en partenariat avec European Family Businesses (EFB).

EFB est la fédération européenne des associations nationales représentant les petites, moyennes et grandes entreprises familiales. La mission de 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.

Nous tenons à remercier en particulier **JESÚS CASADO NAVARRO-RUBIO**, Secrétaire Général de EFB, pour son temps et ses réflexions autour de notre étude.



INTRODUCTION

Les entreprises familiales incarnent la forme la plus ancienne d'organisation à but lucratif. Aujourd'hui encore, elles constituent la structure d'entreprise la plus répandue et restent le moteur de l'économie mondiale. Selon le *Family Firm Institute*, les entreprises familiales représentent les deux tiers du nombre total des entreprises au niveau mondial et génèrent chaque année plus de 70 % du PIB mondial.

Pourtant, leur importance économique est souvent sous-évaluée. Pour beaucoup, la représentation de l'entreprise familiale s'arrête à la boulangerie ou l'épicerie du « coin de la rue ». Mais la réalité est très différente : les entreprises familiales – des millions de PME/PMI aux géants mondialement connus que sont Wal-Mart, Ford ou Dior – sont partout autour de nous. Selon McKinsey, un tiers des sociétés de l'indice S&P 500 est définie comme des entreprises familiales.

Néanmoins, en l'absence d'une définition faisant autorité et compte tenu de la quantité limitée de données disponibles sur le sujet, le domaine de l'entreprise familiale reste encore largement mystérieux. Sincèrement, que connaissons-nous de ces entreprises ? Peu de choses en réalité. Volonté affirmée des familles propriétaires de conserver le plein contrôle de l'entreprise, création et maintien d'une culture d'entreprise assise sur des valeurs fortes et vision à long terme : tels sont les grands traits qui distinguent les entreprises familiales et que leurs propriétaires citent comme les principaux facteurs de leur réussite¹.

LES ENTREPRISES FAMILIALES SONT SOUVENT PERÇUES COMME SOLIDES, MAIS PEUT-ÊTRE TRADITIONNELLES ET CONSERVATRICES. LEUR MODE DE MANAGEMENT PEUT PARFOIS SEMBLER IRRATIONNEL ET ELLES FONT PREUVE D'UNE VÉRITABLE CULTURE DU SECRET : « VIVONS CACHÉS ».

Les entreprises familiales suscitent des avis et des opinions contrastés. Certains vantent leur stabilité en soulignant qu'elles constituent des employeurs fiables, soucieux de leurs collaborateurs, une caractéristique attestée par les chiffres qui confirment qu'elles savent mieux que les autres, retenir leurs talents. Ou encore : leur capacité à créer une culture d'entreprise forte assise sur un certain nombre de valeurs, notamment l'engagement personnel et à investir dans la formation². D'autres sont plus sceptiques quant à la capacité des entreprises familiales à survivre dans la nouvelle économie. Leur structure fermée et une moindre propension à la communication entretiennent l'image d'un type de management authentique mais parfois irrationnel, suscitent la perplexité de leurs partenaires commerciaux et posent des limites à leur développement.

Ces constats posés, où en est l'entreprise familiale aujourd'hui ? Comment parvient-elle à survivre et se développer dans l'économie actuelle ? Cette étude révèle, de manière inédite et peut-être inattendue, de quelle façon l'entreprise familiale est en train de **changer de visage**.



CHRISTOPHE BERNARD

KPMG Global Head of Family Business

1 Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015.
2 Source : 'What You Can Learn from Family Business', Harvard Business Review, 2012.



L'ENTREPRISE FAMILIALE CHANGE DE VISAGE

OÙ EN SOMMES-NOUS DE NOTRE CONNAISSANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES ?

Les entreprises familiales sont fidèles à leurs racines. Mais elles semblent prendre une direction allant à l'opposé de l'avis des nombreux sceptiques qui pointent leur obsolescence et prédisent leur disparition prochaine. Être estampillé « entreprise familiale » est de plus en plus recherché, tout comme devient de moins en moins facile à nier l'impact du marché de l'entreprise familiale sur l'économie mondiale.

Un basculement important s'est produit il y a une dizaine d'années environ, lorsque partout dans le monde, les entreprises familiales ont commencé à ne plus cacher leur véritable nature pour, au contraire, l'affirmer de manière ouverte et s'en enorgueillir. Certains mastodontes bien connus de l'économie mondiale se sont alors mis à communiquer bruyamment sur leurs « racines familiales » et à intégrer le slogan « nous sommes une entreprise familiale » dans leurs campagnes de marketing, imités en cela par d'autres entreprises de toutes tailles.

Alors que ces entreprises mettent en avant leur nature familiale, les institutions européennes et internationales accordent à leur marché en pleine expansion une attention grandissante. Ce sujet a été abordé au Forum économique mondial de Davos et le Parlement européen a récemment décidé l'élaboration d'un rapport d'initiative sur ce type d'entreprises en Europe.

“ NOUS CONSTRUISONS NOTRE AVENIR SUR LES BASES FAMILIALES DE NOTRE ENTREPRISE. NOUS VALORISONS LA CONTINUITÉ DE NOTRE OBJECTIF ET DE NOTRE VISION, FONDÉS SUR UNE HISTOIRE JALONNÉE DE SUCCÈS ET UNE ATTENTION FORTE À NOS VALEURS. NOUS SOMMES GUIDÉS PAR NOTRE VISION À LONG TERME QUI REPOSE SUR UN ESPRIT D'ENTREPRISE JUSTE ET UNE SOLIDE BASE FINANCIÈRE.

CETTE VALEUR NOUS REND UNIQUE. NOUS CONSTRUISONS NOTRE AVENIR SUR DE SOLIDES FONDATIONS. DEPUIS 1876, ANNÉE DE LA CRÉATION DU GROUPE, LA FAMILLE HENKEL A FAIT PREUVE D'UN ENGAGEMENT INFALLIBLE ENVERS L'ENTREPRISE. LA FAMILLE NOUS PERMET DE PRENDRE DES DÉCISIONS DANS LA DURÉE. ELLE NOUS SOUTIENT ÉGALEMENT LORSQUE LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES SONT DIFFICILES À PRENDRE. NOUS SOMMES ENGAGÉS À DIRIGER HENKEL AVEC UN VRAI ESPRIT D'ENTREPRISE, QUI A TOUJOURS ÉTÉ UNE CARACTÉRISTIQUE FORTE DEPUIS LA CRÉATION DE NOTRE GROUPE, ET C'EST CE QUI, AU FINAL, FAIT NOTRE DIFFÉRENCE SUR LE MARCHÉ.”³ ”

HENKEL

“ REVIVEZ L'ÉPOPÉE DE MARS INCORPORATED, DEPUIS SES RACINES DANS LE CHOCOLAT JUSQU'À SON ACTIVITÉ ACTUELLE, MONDIALE ET DIVERSIFIÉE, ENGLOBANT LES ALIMENTS PRÉPARÉS ET LES SOINS POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE, LA GOMME À MÂCHER ET LA CONFISERIE, L'ALIMENTATION HUMAINE, LES BOISSONS ET LA SYMBIOSCIENCE. DÉCOUVREZ **UNE ENTREPRISE QUI A SU RESTER FAMILIALE ET, SURTOUT, TOUJOURS GUIDÉE PAR DES VALEURS FORTES.**⁴ ”

MARS

Selon ce rapport, « *les entreprises familiales sont la principale source d'emplois du secteur privé. Par conséquent, ce qui favorise la continuité, la reprise et la croissance dans le secteur des entreprises familiales favorise la continuité, la reprise et la croissance de l'économie européenne* ». Par ailleurs, le rapport conclut à la nécessité d'obtenir de meilleures informations statistiques et données pour accroître la compréhension du secteur des entreprises familiales⁵.

Les entreprises familiales se révèlent à la fois performantes et durables. Leur importance pour l'économie parle d'elle-même. Pour la seule Europe, ce sont plus de 14 millions d'entreprises familiales qui fournissent plus de 60 millions d'emplois dans le secteur privé⁵. Dans plusieurs pays de l'Union européenne, les entreprises familiales représentent de 55 à 90 % de l'ensemble des entreprises et exercent leur activité sous les formes les plus diverses, de la simple boutique à la grande entreprise – 40 % des 250 premières entreprises françaises et allemandes sont des sociétés à capitaux familiaux⁶. Les entreprises familiales naviguent au travers de la réalité économique moderne avec d'excellentes performances, meilleures souvent que celles de leurs sœurs non familiales.

Comment expliquer le caractère durable de cette croissance et ce succès ? Une chance incroyable ou des capacités et des compétences particulières ? Tout au long de nos recherches, nous nous sommes efforcés d'apporter une réponse à cette question, réponse qui, au bout du compte, s'est révélée plus simple que prévu. Les entreprises familiales ne

se reposent pas sur les lauriers des précédentes générations, pas plus qu'elles ne sont conservatrices ou démodées comme on le croit souvent. Leur réussite repose sur une formule qui leur est propre : mettre à profit la force unique inhérente au caractère « familial » de la structure tout en s'adaptant activement aux nouvelles réalités et à un marché en évolution constante. Les sceptiques devraient revoir leurs critiques et cesser de jouer les Cassandre, pour s'atteler sérieusement à revoir bon nombre des idées toutes faites qu'ils entretiennent sur la capacité des entreprises familiales à réussir.



3. Source : www.henkel.com

4. Source : www.mars.com

5. Source : European Family Businesses (EFB).

6. Source : 'The five attributes of enduring family businesses', McKinsey&Company, 2010.

LES ENTREPRISES FAMILIALES AFFICHENT UNE CROISSANCE SOLIDE

Alors que l'économie européenne continue à être caractérisée par la faiblesse et le caractère instable de sa reprise, les entreprises familiales affichent une confiance accrue dans l'avenir et des résultats positifs.

L'économie européenne connaît depuis 2013 une reprise lente (1,3 % de croissance en 2014 et 1,8 % en 2015⁷), la Banque Mondiale table sur une évolution positive, assise sur une demande de consommation en hausse, un retour progressif des investissements et la poursuite de l'augmentation des exportations⁸.

75 % des entreprises familiales européennes ont confiance dans l'avenir

Dans le même temps, les entreprises familiales européennes montrent une confiance totale dans leur activité et une augmentation stable de leurs résultats.

Il y a deux ans encore, alors que la situation économique de la région était difficile et le niveau de confiance faible, plus de la moitié des entreprises familiales se disaient optimistes pour leur avenir.

Aujourd'hui, alors que 2015 est en passe de s'achever, le pourcentage de ceux qui voient l'avenir de leur entreprise avec optimisme est de 75 %, soit une progression à deux chiffres encourageante pour le futur (Graph 1, page 5)⁹.

Quant au fait de savoir si les entreprises familiales sont promises à un avenir brillant ou pas, la question ne porte pas tant sur leur survie que sur le caractère durable de leur croissance, laquelle semble devoir figurer de manière pérenne à l'agenda.

58 % des entreprises familiales interrogées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter au cours des six derniers mois

Parmi les personnes interrogées, 58 % revendiquent une augmentation de leur chiffre d'affaires durant les six derniers mois (Graph 2, page 5) et plus d'un tiers d'entre elles anticipent une poursuite de leur

TOP 5 DES PRIORITÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES POUR LES DEUX PROCHAINES ANNÉES



#1 AMÉLIORER LA RENTABILITÉ (59%)

#2 AUGMENTER LE CHIFFRE D'AFFAIRES (37%)



#3 SE DÉVELOPPER/EXPORTER SUR DE NOUVEAUX MARCHÉS (23%)

#4 DÉVELOPPER L'INNOVATION (23%)



#5 DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS OU SERVICES (DIVERSIFICATION) (21%)

Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015

7. Source : Commission européenne.

8. Source : Banque Mondiale : The World Bank EU Regular Economic Report, mai 2015.

9. Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015.

75 % des entreprises familiales européennes prévoient de réaliser des investissements dans un futur proche

croissance dans les deux prochaines années. Seules 17 % citent la « baisse du chiffre d'affaires » parmi leurs principaux motifs d'inquiétude, contre plus de 50 % il y a deux ans lorsque ce point était au centre des préoccupations des entreprises ayant participé à l'enquête.

Le fait d'avoir de bons résultats n'est pas sans conséquences sur l'emploi. La concurrence entre les différents acteurs du secteur ne porte pas uniquement sur le recrutement mais sur leur aptitude à conserver les meilleurs talents : ainsi, 84 % des répondants se partagent entre ceux qui continuent à renforcer leurs effectifs et ceux qui s'en tiennent aux niveaux actuels, avec un léger avantage (46 %) pour ceux qui recrutent (Graph 2).

L'accès au financement, qui impacte directement la possibilité de maximisation des opportunités de croissance et de développement, a disparu de la liste des préoccupations, avec pour conséquence le fait que les entreprises familiales se disent à 75 % de plus en plus disposées à recommencer à investir. D'autres facteurs peuvent être considérés à l'origine de cette évolution favorable, dont notamment une réorientation des politiques de retour sur investissement vers le long terme, l'attachement personnel à l'entreprise et un désir marqué de s'adapter afin d'être en mesure de saisir de nouvelles opportunités.

“ Les entreprises familiales se développent et grandissent. Dans cette dynamique de succès, elles ont réagi différemment à la crise financière de 2008. Trois grands traits caractérisent les entreprises familiales à l'heure actuelle : internationalisation rapide, augmentation des effectifs et volonté d'investir de manière conséquente dans des projets numériques. ”

JESÚS CASADO NAVARRO-RUBIO
 SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
 EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

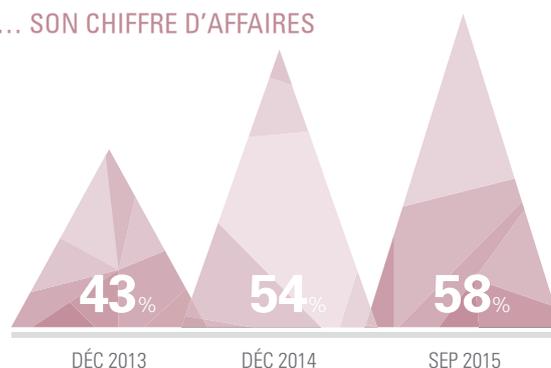
GRAPH 1 : **QUELLE EST VOTRE OPINION SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE POUR LES 6 PROCHAINS MOIS ?**

CONFIANTE

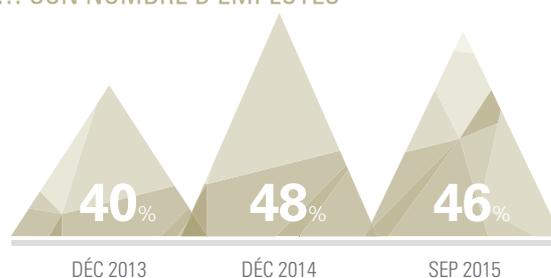


Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales 'Déterminées à réussir', EFB-KPMG, septembre 2015.

GRAPH 2 : **AU COURS DES 6 DERNIERS MOIS, VOTRE ENTREPRISE A AUGMENTÉ : ... SON CHIFFRE D'AFFAIRES**



... SON NOMBRE D'EMPLOYÉS



Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015.

LES ENTREPRISES FAMILIALES CONNAISSENT DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES RAPIDES

Si les entreprises familiales envisagent l'avenir avec optimisme, elles n'en restent pas pour autant immobiles en matière de stratégie. Le désir naturel de conserver l'entreprise au sein de la famille se traduit pour les propriétaires par la nécessité de décider quand et comment céder l'entreprise à la prochaine génération. Une nouvelle tendance apparaît toutefois : la vente de l'entreprise, même si celle-ci reste encore embryonnaire.

Fortes de leur niveau élevé de confiance dans leur environnement, les entreprises familiales se concentrent sur une planification de l'activité visant à renforcer le potentiel de l'entreprise : 41 % des dirigeants d'entreprises familiales européennes se disent prêts à prendre des décisions rapides et à se lancer dans un changement stratégique dès l'année à venir¹⁰.

Les premiers choix à faire sont ceux qui concernent le passage du relais à la prochaine génération et la vente de l'entreprise. Les deux impliquent des changements drastiques dans les modes de management ainsi que dans la structure actionariale.

Il y a consensus sur le fait que l'objectif premier de tout chef d'entreprise est de réussir à préserver son affaire pour la transmettre à ses enfants et petits-enfants. C'est pourquoi 82 % des propriétaires de groupes familiaux pensent qu'une succession en douceur et bien préparée en amont est d'une importance cruciale pour la survie de l'entreprise¹⁰. Il n'est donc pas surprenant que, ayant mis la question de la succession en tête de la liste de leurs préoccupations, les chefs d'entreprise se soucient d'examiner comment transférer le management, la propriété et la gouvernance de l'affaire à la génération suivante (Graph 3).

L'option de la vente apparaît comme une tendance nouvelle n'ayant cessé de grimper dans l'échelle des préférences des entrepreneurs ces deux dernières années. La décision du chef d'entreprise de se séparer de son affaire est influencée par de nombreux facteurs, dont la taille de l'entreprise et le profil générationnel des membres de la famille aux commandes. Les propriétaires de groupes importants ainsi que ceux dits de deuxième génération et plus sont beaucoup plus réticents à l'idée de vendre leur entreprise que les propriétaires de première génération et les chefs d'entreprise de société de petite taille¹¹.

ECLAIRAGE KPMG

LES POINTS ESSENTIELS POUR RÉUSSIR LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE

Transférer une entreprise familiale à la génération suivante est décisif pour la plupart des entreprises contrôlées et dirigées par des familles. Les statistiques montrent bien la fracture entre l'optimisme affiché par les propriétaires de l'entreprise et le très faible niveau de survie de l'entreprise après sa transmission à la deuxième génération. Elles révèlent d'ailleurs une réalité alarmante : 30 % seulement des entreprises familiales sont transmises à la deuxième génération, 12 % à la troisième et 3 % seulement au-delà.

En l'absence d'une bonne préparation, l'entreprise, à chaque fois qu'elle passe d'une génération à l'autre, court le risque de connaître l'échec, y compris lorsqu'elle allait bien auparavant. Une bonne préparation impose de :

- 1** Réexaminer les objectifs en cours (de chacune des parties concernées) ;
- 2** Élaborer sérieusement le plan de succession (qui doit être concret et simple, et dans l'idéal, adapté aux futures successions et pas seulement à celle qui est envisagée dans l'immédiat) ;
- 3** Définir clairement comment et quand la transition aura lieu.

Afin que ce plan de succession, une fois sa conception terminée, se solde par un succès, son contenu doit être communiqué à la famille ainsi qu'aux personnes prenant une part – active ou non – dans la marche de l'entreprise.

Ce n'est qu'une fois la phase de préparation exécutée que les différentes phases de transmission – à savoir dans l'ordre management, contrôle et propriété, peuvent commencer et se dérouler.

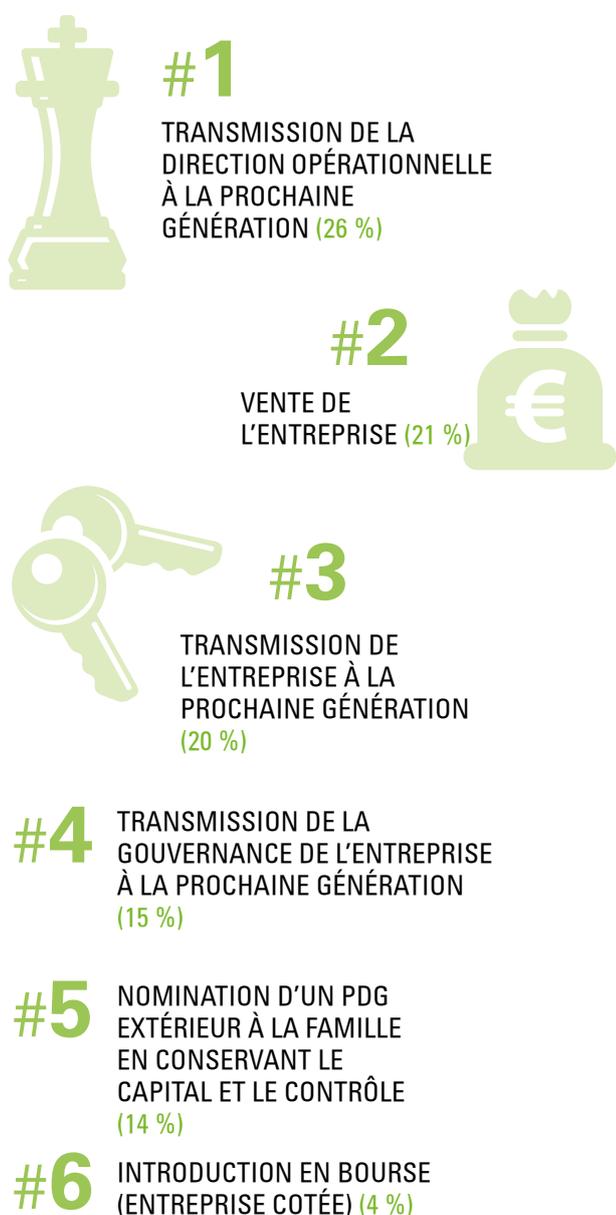
N'attendez pas et commencez à préparer votre succession dès vos cinquante ans... et donnez-vous du temps !

10. Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015.

11. On entend par « petites entreprises », celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions d'euros et par « grandes entreprises », celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros.

41 % des dirigeants interrogés envisagent un changement stratégique pour leur entreprise dans l'année à venir

GRAPH 3 : **AVEZ-VOUS PRÉVU L'UNE DES OPTIONS STRATÉGIQUES CI-DESSOUS POUR VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE AU COURS DES DOUZE PROCHAINS MOIS ?**



LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS INFLUENCENT LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES FAMILIALES

Compétences en langues étrangères et maîtrise de l'outil informatique sont les deux caractéristiques qui différencient généralement les générations d'aujourd'hui de celles de leurs parents et grands-parents. Des atouts qui permettent à une entreprise familiale de se développer à l'international dès la première génération et d'être concurrentielle au sein d'un marché désormais fortement numérisé.

ENTREPRISE FAMILIALE OU SOLUTION TIERCE ?

Les chefs d'entreprise de la nouvelle génération disposent plus souvent d'une première expérience acquise en dehors de l'entreprise. Ce vécu leur procure une largeur de vue plus importante et la légitimité requise pour prendre en charge de plus grandes responsabilités lors de leur retour dans l'entreprise familiale. Le choix auquel ils sont confrontés de faire carrière dans l'entreprise familiale ou de créer leur propre affaire dépend dans une large mesure de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Plus l'entreprise sera importante, plus les chances de jouer un rôle dans sa direction seront nombreuses, de même que plus l'activité sera tournée vers le futur, plus fort sera le désir de la nouvelle génération de faire vivre l'héritage familial. Mais attention : une structure familiale trop complexe peut forcer les moins anciens des membres de la famille à rechercher des opportunités professionnelles hors de l'entreprise du fait d'un espace insuffisant pour les accueillir tous.

RÔLE DE LA GÉNÉRATION SENIOR

Cette évolution est bénéfique pour les membres les plus anciens de la famille : les excellentes compétences en langues étrangères et en informatique des nouvelles générations aident les entreprises familiales à se développer et à rester compétitives sur un marché en évolution permanente. Quant aux seniors, leur mission est de convaincre les nouveaux venus dans la famille de rester dans l'entreprise familiale pour participer à sa bonne marche et son développement. Que peuvent-ils faire à cet effet ? Leur assurer une formation de qualité, communiquer clairement et ouvertement sur la vision et les objectifs de l'entreprise et ne pas attendre pour leur laisser l'espace et leur confier « suffisamment tôt » des responsabilités.

JESÚS CASADO NAVARRO-RUBIO
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

LES ENTREPRISES FAMILIALES SE PROFESSIONNALISENT

Dans leur recherche de relais de croissance, les propriétaires de sociétés à capital familial prennent des mesures pour renforcer la professionnalisation au sein de l'entreprise.

Les entreprises familiales, particulièrement celles de première ou deuxième génération dans lesquelles les fondateurs sont encore actifs, se distinguent généralement des autres types d'entreprises par une série de caractéristiques dont notamment une plus grande désinvolture par rapport aux processus opérationnels et autres procédures, un mode de management plus personnel, des stratégies et plans moins finement définis et une posture d'autodidacte.

88 % des entreprises familiales ont mis en place des mécanismes de gouvernance

Mais lorsque l'entreprise est prise d'un désir de grandir, la professionnalisation devient inévitable. La croissance faisant désormais partie du top 5 des priorités, les entreprises familiales européennes se préoccupent activement d'améliorer leurs structures de gouvernance, « d'éduquer » la famille propriétaire et d'attirer les talents.

ECLAIRAGEKPMG

UNE QUESTION SOUVENT POSÉE PAR LES PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISES FAMILIALES : *QUELS MÉCANISMES DE GOUVERNANCE POUR MON ENTREPRISE ?*

Dans sa forme la plus simple, la gouvernance d'une entreprise familiale consiste à avoir :

- 1** Une instance favorisant le développement personnel et le travail sur l'harmonie entre les membres de la famille (par exemple, un conseil de famille) ;
- 2** Un ensemble de règles définies en amont en vue de déterminer les modalités selon lesquelles la famille va participer à l'entreprise et recevoir une reconnaissance à cet égard (constitution et/ou charte familiale) ;
- 3** Une instance focalisée sur des questions telles que stratégie opérationnelle, risque, accès aux opportunités extérieures et formation du futur leadership (conseil d'entreprise).

Un conseiller spécialisé dans ce type d'organisations peut aider les entreprises familiales à identifier les mécanismes de gouvernance (par exemple, directoire ou conseil d'administration) les mieux à même de répondre à leurs besoins actuels et à venir. Un tel intervenant peut également guider les familles dans la composition de leur conseil d'administration et sur la meilleure manière de piloter les sessions d'un tel conseil afin d'en optimiser la valeur.

TOP 5 DES FACTEURS DE SUCCÈS DES ENTREPRISES FAMILIALES

#1 METTRE EN PLACE DES STRUCTURES ET DES PROCESSUS DE GOUVERNANCE APPROPRIÉS (85 %)

#2 PRÉPARER ET FORMER UN SUCCESSION AVANT LA TRANSMISSION DU LEADERSHIP (82 %)

#3 GARDER LE CONTRÔLE FAMILIAL SUR L'ENTREPRISE (80 %)

#4 FORMER LES MEMBRES DE LA FAMILLE À LA FINANCE ET À LA GESTION (73 %)

#5 EQUILIBRER LES INTÉRÊTS DE LA FAMILLE ET CEUX DE L'ENTREPRISE (72 %)

Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales 'Déterminées à réussir', EFB-KPMG, septembre 2015.

12. Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015

85 % des interrogés considèrent les cadres non-membres de la famille comme un avantage pour le succès de leur société

« Mettre en place des structures et des processus de gouvernance appropriés » arrive régulièrement en tête des facteurs considérés comme la clé du succès d'une entreprise familiale pour 85 % des entités ayant répondu à l'enquête. Conscients de l'importance de la gouvernance, la plupart des propriétaires d'entreprises familiales (88 %) a déjà mis en place un système formel de gouvernance¹².

Impossible d'évoquer cette question sans parler de la situation des cadres dirigeants extérieurs qui aident l'entreprise à rester compétitive en amenant avec eux une nouvelle dynamique et les compétences nécessaires à sa mise en œuvre. Parmi les personnes interrogées, 85 % sont d'accord pour dire que les cadres extérieurs sont un plus pour la réussite de l'entreprise et 76 % d'entre eux ont déjà intégré dans leur organigramme des cadres non-membres de la famille. Parmi les avantages apportés par un cadre extérieur, les plus fréquemment cités sont l'expertise et les compétences acquises à l'extérieur et la capacité à professionnaliser l'ensemble de l'entreprise (Graph 4). « *Les affaires étant toutes difficiles à gagner, nous pensons que l'intégration de nouveaux administrateurs extérieurs à la famille*

propriétaire peut nous permettre d'atteindre l'excellence », estime le directeur général d'une entreprise du Royaume-Uni. « *Ces administrateurs sont capables de faire preuve de plus de réalisme et de nous aider à affronter les nouveaux défis auxquels nous sommes confrontés au travers d'une nouvelle approche plus crédible* ».

Un point de vue partagé par le directeur des opérations d'une entreprise espagnole ayant invité un investisseur extérieur à siéger à son conseil d'administration : « *Nous avons toujours apprécié les connaissances et l'expérience des investisseurs. Nous pensons que leurs idées peuvent contribuer à la réalisation de certains des objectifs visés* ».

« L'INTÉGRATION DE CADRES DIRIGEANTS INDÉPENDANTS NOUS PERMET DE PRENDRE DES DÉCISIONS DE MANIÈRE PLUS EFFICACE SANS SENTIMENTALISME ET EN TOUTE SÉRÉNITÉ. »

PDG, FRANCE

Il est intéressant de noter que l'importance de « la formation des membres de la famille à la finance et à la gestion », bien que n'étant pas dans les premiers facteurs de succès, a augmenté de manière significative en deux ans, passant de 41 % à 73 %.

GRAPH 4 : QUELS SONT, SELON VOUS, LES AVANTAGES PRINCIPAUX DES CADRES NON-MEMBRES DE LA FAMILLE POUR UNE ENTREPRISE FAMILIALE ?



Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015

LES ENTREPRISES FAMILIALES S'INTERNATIONALISENT

Les chemins de la croissance sont nombreux et l'international en est un. En démontrant leur capacité à augmenter leur présence à l'étranger, les entreprises familiales réfutent l'idée répandue selon laquelle elles sont moins enclines à se développer à l'étranger.

Selon la Commission européenne¹³, le commerce international représente 15 % du PIB de l'Union européenne et l'Europe se positionne comme premier exportateur mondial. Par ailleurs, les entreprises européennes sont celles qui investissent le plus sur les autres marchés mondiaux, et le chiffre d'affaires généré par les implantations à l'étranger de ces entreprises représente une fraction significative de leur revenu total.

74 % des entreprises interrogées opèrent au-delà de leurs frontières

Les chiffres suggèrent que les entreprises familiales savent tirer parti des opportunités économiques offertes par la mondialisation et contribuent de manière substantielle à la réussite globale de l'ensemble de l'économie européenne à l'étranger. Parmi les entreprises ayant participé à l'enquête, 74 % opèrent déjà au-delà des frontières nationales (contre 60 % il y a deux ans) (Graph 5) et pour plus de la moitié d'entre elles, la démarche s'inscrit dans un processus récent. De plus, près d'un quart des personnes interrogées (23 %) prévoit

d'investir à l'international et cite la volonté de s'établir à l'étranger ou d'exporter vers de nouveaux marchés parmi les deux principales priorités de leur développement sur les deux années à venir.

Si la plus grosse partie des investissements se fait sur les marchés nationaux et dans les pays européens voisins, l'Asie et l'Amérique du Nord arrivent en tête des autres marchés sur lesquels les entreprises familiales envisagent de s'établir (Graph 6). Cette situation est cohérente avec la répartition générale des activités exportatrices en Europe, où la Chine et les États-Unis apparaissent comme les destinations privilégiées des projets d'investissement hors Europe nourris par les entreprises européennes¹³.

Les entreprises familiales européennes notent les améliorations intervenues en matière de réglementation : le pourcentage de celles qui n'investissent pas à l'étranger par manque de soutien public est tombé de 26 à 4 % depuis deux ans¹⁴. Nonobstant les facteurs susceptibles d'impacter positivement ou négativement leur internationalisation, les entreprises familiales expriment une volonté relativement affirmée de saisir les opportunités offertes par les marchés internationaux.



Les entreprises familiales s'internationalisent de plus en plus et le font à leur manière :

■ Si les grandes entreprises peuvent se permettre d'essayer et de ne pas réussir, les entreprises familiales font preuve de davantage de prudence dans leur décision de s'établir à l'étranger, elles y réfléchissent à trois fois plutôt que deux avant de s'engager définitivement.

■ Les entreprises familiales dépendent fortement de leurs partenaires locaux et les sélectionnent avec le plus grand soin : culture d'entreprise et similitude de mode opératoire sont les deux critères principaux sur lesquels se fait le choix.

■ Lorsqu'elles décident d'aller à l'international, les entreprises familiales recherchent en priorité des volontaires parmi les membres de la famille propriétaire avant de se tourner éventuellement vers des dirigeants locaux susceptibles de diriger leurs implantations à l'étranger.



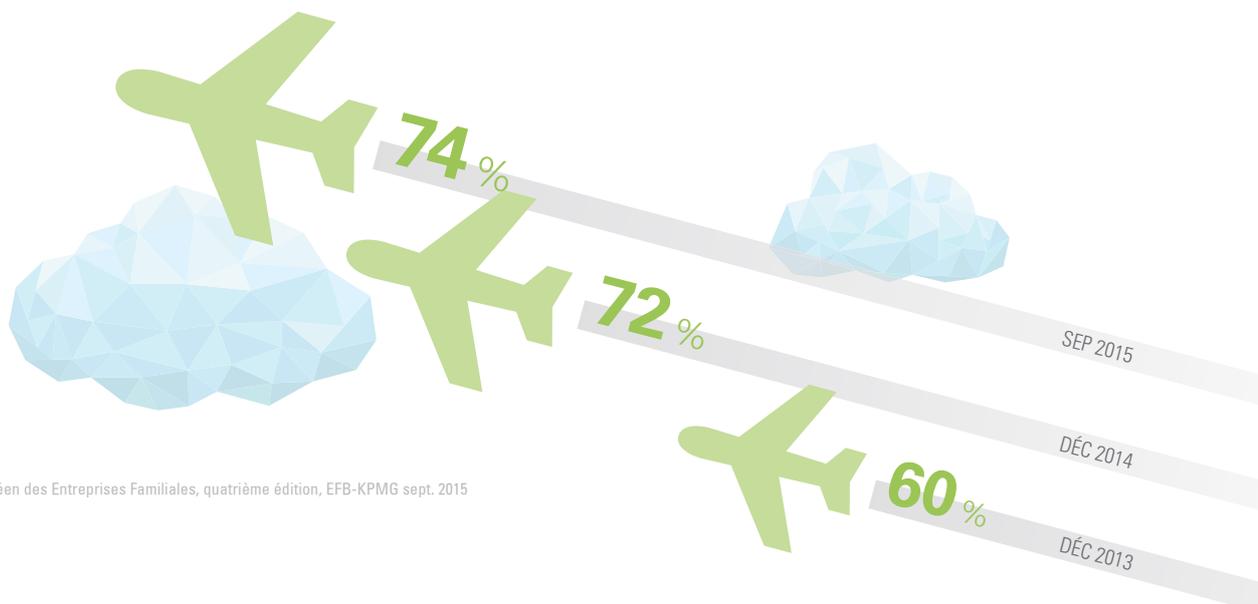
JESÚS CASADO NAVARRO-RUBIO

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

13. Source : 'Going Global: the way forward', Commission européenne.

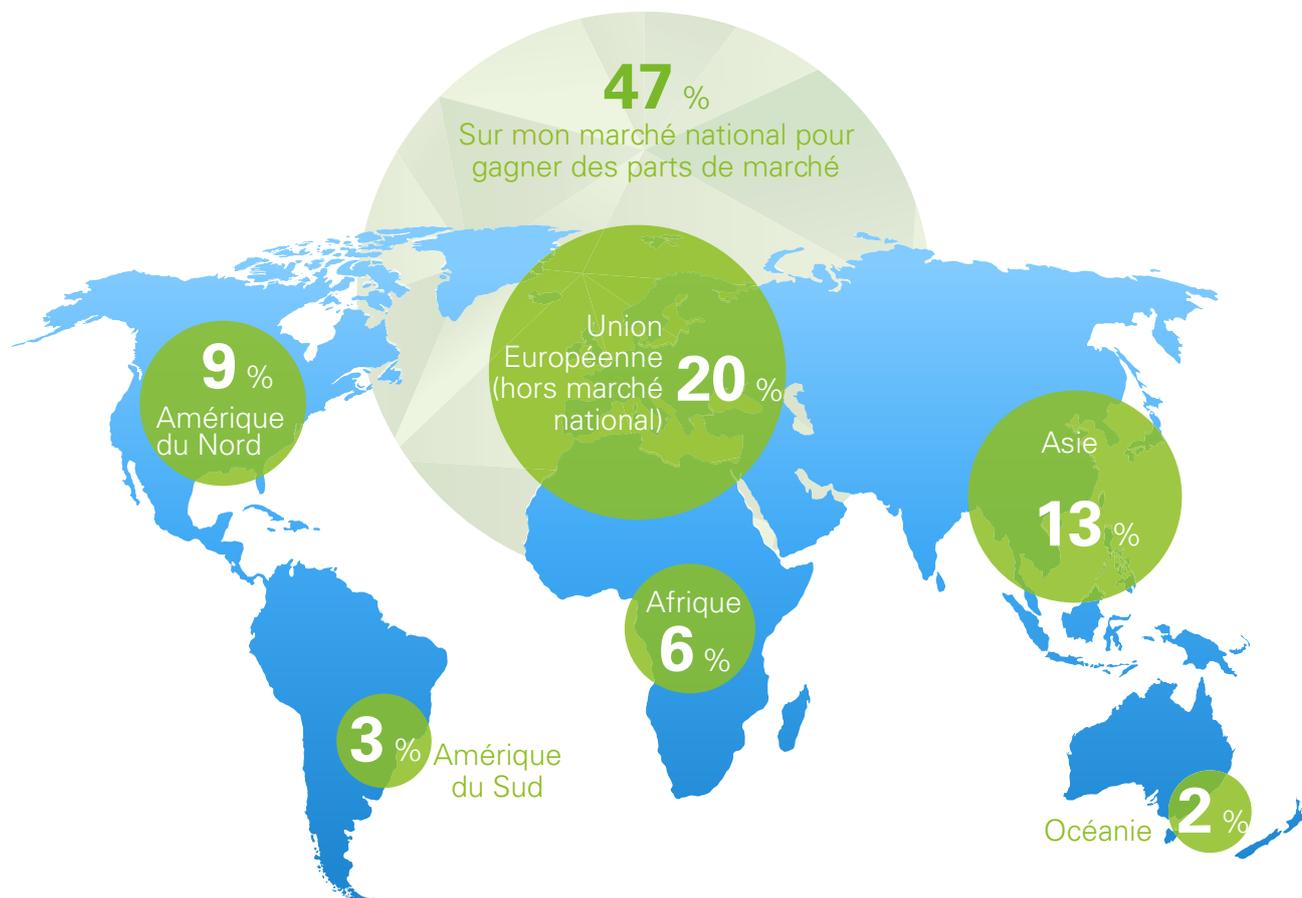
14. Source : Baromètre Européen des Entreprises Familiales, troisième édition « Confiance dans l'avenir », EFB-KPMG, déc. 2014.

GRAPH 5 : **LES ENTREPRISES FAMILIALES AYANT DES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER**



Source : Baromètre Européen des Entreprises Familiales, quatrième édition, EFB-KPMG sept. 2015

GRAPH 6 : **OÙ PENSEZ-VOUS EFFECTUER BIENTÔT DES INVESTISSEMENTS ?¹⁴**



Source : Troisième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015

LES ENTREPRISES FAMILIALES SONT OUVERTES AUX NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENT

Une fausse idée très répandue part du principe que l'entreprise familiale est entièrement autonome sur le plan financier et par conséquent autosuffisante, ou bien encore que le prêt bancaire est la seule autre source de financement à laquelle elle recourt en cas de besoin. Nos récents travaux de recherche¹⁵ disent tout autre chose.

En réalité, nombreuses sont les entreprises familiales qui sont à la recherche de capitaux en vue de financer leurs projets de développement. Mais ne nous méprenons pas, il ne s'agit pas uniquement pour elles de trouver de nouveaux fonds : la spécificité de leur modèle économique implique, pour la plupart d'entre elles, une réticence naturelle à l'idée de laisser échapper le contrôle qu'elles exercent sur l'entreprise, sans pour autant oblitérer le besoin qu'elles ont d'investissement à long terme. Une situation qui génère des difficultés particulières dès lors qu'elles doivent trouver des financements répondant de manière appropriée à leurs besoins. Cette approche de la recherche de financement se traduit par le fait que la plupart des entreprises familiales regardent au-delà des options traditionnelles comme le prêt bancaire. Selon notre étude, un nombre croissant d'entreprises s'intéresserait à de nouveaux modes de financement tels que l'apport de capitaux des investisseurs privés, même si cela implique une plus grande intégration de ces derniers dans l'entreprise.

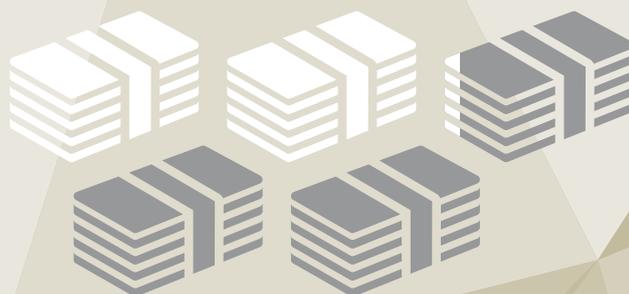
Les raisons pour lesquelles les entreprises familiales se tournent vers les investisseurs privés en vue de se financer sont nombreuses. Certaines considèrent que les critères imposés par les banques sont excessifs et apprécient le niveau moins élevé des contraintes imposées par les investisseurs privés en matière d'informations à fournir. Comme en témoigne le dirigeant d'une entreprise familiale allemande : « *Les différents types de vérifications à effectuer avant la mise à disposition des fonds par la banque ont créé chez moi un sentiment d'insécurité* ».

D'autres citent les avantages à long terme attendus de leur approche : « Nous faisons tout notre possible pour établir des relations avec des clients à haut pouvoir d'investissement ainsi qu'avec d'autres entreprises et nous dépendons d'eux pour nos besoins de financement du fait que leurs apports financiers s'étalent sur des durées plus longues allant de pair avec de plus amples opportunités », souligne une personne interrogée au Royaume-Uni. Figurent parmi les autres facteurs cités comme importants : une relation plus personnalisée, une expertise et une expérience directement utilisables et des négociations plus faciles. Comme le souligne le directeur général d'une entreprise familiale allemande : « *Nous souhaitons lever des fonds auprès d'entreprises et de particuliers susceptibles de contribuer un tant soit peu – et pourquoi pas beaucoup – au développement de l'entreprise au travers de leurs idées et de leur expérience professionnelle, un aspect des choses au cœur de nos préoccupations mais qui n'est jamais pris en considération par les banques* ».

“ NOUS SOUHAITONS ÊTRE CONNUS POUR AVOIR LES MEILLEURS DIRIGEANTS ; C'EST POSSIBLE DÈS LORS QUE DES INVESTISSEURS EXTÉRIEURS PRENNENT UNE PART ACTIVE À L'ACTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SOUTIENNENT SES DÉCISIONS GRÂCE À UNE COMPÉTENCE ET UNE EXPÉRIENCE IMPORTANTES DANS L'ANALYSE DES DÉCISIONS OPÉRATIONNELLES NÉCESSAIRES À L'ENTREPRISE DANS LES MOMENTS DIFFICILES ».

DIRECTEUR GÉNÉRAL, ROYAUME-UNI

42 % des personnes interrogées ont déjà levé des fonds auprès des investisseurs privés et **92 % d'entre elles considèrent cette expérience positive**



Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales 'Déterminants à succès', EFB-KPMG, septembre 2015.

15. Source : "Financement des entreprises familiales de taille intermédiaire : les investisseurs privés, clé de leur croissance", KPMG, sept. 2014.

16. Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015..

Conserver le contrôle sur le capital de la société reste une des grandes priorités des entrepreneurs familiaux¹⁶. Néanmoins, ces derniers semblent plus ouverts qu'on ne le pense communément à l'idée d'offrir une partie du capital aux investisseurs extérieurs dès lors qu'ils sont jugés appropriés et susceptibles de constituer un bon partenaire et lorsqu'ils peuvent conserver une position dominante et leur indépendance stratégique. Un tiers d'entre eux se dit prêt à ouvrir le capital de l'entreprise à court ou moyen terme et une moitié à long terme.

Le choix de l'investisseur partenaire est crucial. Le bon partenaire est essentiellement celui qui investit avec un niveau similaire d'appétit au risque et d'objectif de rentabilité, des valeurs proches et une compréhension claire de l'entreprise familiale. Comme le souligne un dirigeant allemand : « *Les investisseurs privés et les entreprises familiales respectent des valeurs entrepreneuriales similaires telles que l'honnêteté, la confiance et la discrétion. Qui plus est, la relation finit par devenir personnelle du fait des invitations à l'ensemble des événements touchant la société et du retour obtenu grâce à l'envoi de formulaires spécifiques. Les particuliers fortunés et les entreprises personnelles se mobiliseront toujours pour venir en aide à d'autres entreprises dans le besoin, de même qu'ils s'attendent à recevoir de l'aide à un moment ou un autre, et savent qu'ils seront soutenus un jour à leur tour par ceux qu'ils ont soutenus.* »

Les chiffres montrent que l'association des entreprises familiales et des investisseurs privés sur le plan financier n'est pas un concept virtuel, mais une réalité dont le bien-fondé est confirmé : 42 % des entreprises familiales interrogées déclarent avoir déjà bénéficié d'un investissement direct de la part des investisseurs privés. Encore plus encourageant, une écrasante majorité (92 %) des entreprises ayant accueilli de tels investisseurs dans leur capital confirme que l'expérience a été positive par comparaison avec d'autres sources de financement.

ECLAIRAGE KPMG

Comment les entreprises familiales peuvent-elles se rendre plus attractives aux yeux des investisseurs privés ?

LES MESURES À PRENDRE :

- 01 Avoir un dialogue ouvert avec les investisseurs privés.
- 02 Passer du temps à construire et à élargir les réseaux.
- 03 Mettre en évidence les avantages réels à investir dans leur entreprise.
- 04 Démontrer que l'entreprise est ouverte à des conseils extérieurs.
- 05 Assurer un niveau minimal de gouvernance en place.
- 06 Penser à offrir un siège du conseil.
- 07 Jouer la carte de la relation personnelle.

Cela dit, si attrayant soit-il, ce type d'investissement peut se révéler difficile à mettre en place en raison de la difficulté à trouver un partenaire, du manque de pratique du réseautage et de partage d'expérience encore important au sein de la communauté, ainsi que de la volonté affichée par les entreprises familiales de ne pas révéler l'existence de ce type d'investissements.

LES ENTREPRISES FAMILIALES SE TOURNENT TOUJOURS PLUS VERS LA PHILANTHROPIE

La philanthropie se développe partout dans le monde ou presque et les entreprises familiales semblent suivre la tendance générale.

La philanthropie a définitivement le vent en poupe partout dans le monde. Les initiatives individuelles à caractère philanthropique progressent¹⁷ et les entreprises de toutes tailles cherchent de manière toujours plus marquée à attester de leur engagement sur le plan social. Un chemin que les entreprises familiales semblent vouloir prendre à leur tour. Nos recherches montrent que le nombre d'entreprises familiales considérant le mécénat comme important ou très important pour la réussite de leur activité a presque doublé depuis deux ans, passant de 18 % en décembre 2013 à 34 % en septembre 2015¹⁸.

1/3 des entreprises familiales interrogées juge les activités liées à la philanthropie importantes ou très importantes

Malgré la quantité limitée de données disponibles sur le sujet, différentes études montrent que les entreprises familiales sont plus tournées vers le mécénat que celles de leurs consœurs qui ne fonctionnent pas sur le même modèle¹⁹. La forte probabilité de voir une entreprise familiale pratiquer le mécénat semble résulter de la présence d'un certain nombre de caractéristiques, valeurs et principes spécifiques dont on estime qu'ils sont inhérents à la nature même de ce type d'entreprise.

En plus de créer l'image positive d'une entreprise socialement responsable, le mécénat contribue à l'harmonie de la famille en contribuant au regroupement et à la réunion de ses différents membres. La philanthropie permet aux nouveaux membres de la famille d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans leur rôle de futurs gestionnaires de l'héritage familial le moment venu. Le mécénat est un excellent moyen pour ceux des membres de la famille ne participant pas directement à l'activité de la société d'y contribuer d'une manière qui ait du sens. De même, les membres les plus âgés abandonnant leurs responsabilités au sein de la société peuvent poursuivre leur activité professionnelle en prenant en charge la gestion des activités de mécénat.

“ Les choix des grandes entreprises en matière de mécénat portent sur des projets comme les grandes fondations, les événements d'envergure et les partenariats très médiatisés. Les entreprises familiales endossent plutôt le rôle du héros agissant dans l'ombre. Elles ont des racines géographiques profondes et ont tendance à « donner en retour » aux communautés locales dont elles sont proches. Les activités à caractère philanthropique des entreprises familiales sont souvent locales et de notoriété limitée. ”

JESÚS CASADO NAVARRO-RUBIO
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

17. Source : Rapport « World Wealth Report, 2010 », publié par Merrill Lynch, Cargemini.

18. Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015.

19. Source : “Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry, IFB.





FAIRE FACE AUX DÉFIS

LES OBSTACLES À LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Les entreprises familiales sont, à juste titre, optimistes quant à leur avenir et apportent la preuve d'un potentiel et d'un désir élevés d'aller vers plus de croissance. Cependant, on dénombre une série d'obstacles importants qui, s'ils ne sont abordés de manière appropriée, peuvent empêcher une entreprise de connaître la réussite. Ces défis placent parfois les propriétaires devant des choix difficiles pour assurer l'avenir de leurs entreprises.

Les entreprises familiales ont progressivement appris à faire face aux innombrables problèmes directement liés à la spécificité de leur structure tels que les éventuels conflits familiaux, le caractère très affectif de l'implication personnelle des dirigeants et le changement générationnel. Cependant, nos recherches montrent que de nouveaux motifs de préoccupation ne cessent d'apparaître. Or, s'ils ne font pas l'objet d'une identification rigoureuse, ces obstacles peuvent à terme se traduire par une limitation significative des futures performances des entreprises familiales.

Les motifs de préoccupation les plus pressants portent sur la concurrence, le recrutement et la capacité à retenir les meilleurs talents et, enfin, la rentabilité. Par ailleurs, la taille de l'entreprise n'est pas sans effet sur son aptitude à se développer et être compétitive.

UNE CONCURRENCE ACCRUE

Bien que les indicateurs de performance soient dans le vert, la question de la concurrence, citée par 37 % des personnes interrogées, arrive en tête des principaux défis à relever par les entreprises familiales européennes en 2015²⁰. Rien de surprenant avec plus de 20 millions d'entreprises actuellement déjà en activité au sein de l'espace européen²¹ et l'arrivée chaque année sur ce marché d'environ 1,2 million de nouvelles entreprises²². Et pourtant, le fait que plus d'un tiers des répondants mentionne la concurrence comme un de leurs principaux sujets d'inquiétude amène la question de savoir si les entreprises familiales seront capables de confirmer la tendance à la croissance dont elles ont fait preuve jusqu'ici.

LES 3 PRINCIPALES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES

Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015



**CONCURRENCE
ACCRUE**
(37 %)



**« GUERRE DES
TALENTS »**
(33 %)



**BAISSE DE LA RENTABILITÉ
ET DES MARGES**
(32 %)

“ LES ENTREPRENEURS FAMILIAUX METTENT TOUT EN ŒUVRE POUR NE PAS AVOIR À VENDRE LEUR ENTREPRISE, PAR ÉGARD POUR LE TRAVAIL DE LEURS PARENTS. ”

DIRECTEUR GÉNÉRAL, ALLEMAGNE

UNE « GUERRE DES TALENTS »

La concurrence en matière de recrutement des meilleurs talents prend de l'ampleur au fur et à mesure que la reprise économique s'amorce, que le niveau de confiance des entreprises progresse et que ces dernières cherchent de nouvelles compétences capables d'assurer leur croissance. Bien que le taux de rétention des entreprises familiales soit en moyenne supérieur à celui des entreprises d'autre nature (9 % du roulement annuel des effectifs contre 11 % respectivement)²³, les entreprises familiales européennes sont contraintes à se battre pour attirer et retenir les candidats possédant les bons profils et les bonnes compétences.

Attirer et retenir les meilleurs apparaît comme un défi dont la difficulté ne fait qu'augmenter depuis deux ans. De l'ensemble des entreprises interrogées, 33 % disent que la « guerre des talents » est leur plus grand problème²⁰.

Les entreprises familiales fondent leur réussite sur les hommes et les femmes qui constituent leurs effectifs. À ce titre, les chefs d'entreprise doivent mettre en œuvre tout ce qui est en leur pouvoir pour s'assurer d'attirer les compétences qui permettront à la société de continuer à réussir et progresser. Ils doivent par conséquent envisager des changements et des réformes susceptibles d'avoir un impact positif. Il n'est dès lors pas surprenant, lorsqu'on leur demande de pointer les évolutions réglementaires les plus à même d'influer sur leur réussite future, de voir les entreprises familiales demander plus de flexibilité dans le marché du travail et une réduction des coûts non salariaux du travail.

UNE BAISSÉ DE LA RENTABILITÉ

Si les entreprises familiales disent clairement que leur objectif premier est d'augmenter leur rentabilité, elles admettent également que cette même rentabilité fait partie de leurs préoccupations permanentes. Depuis deux ans, les répondants citent la question de la baisse de la rentabilité comme faisant durablement partie des trois défis les plus pressants posés aux entreprises européennes (32 % en 2015).

La baisse des bénéfices s'accompagne souvent de décisions telles que des plans de réduction d'effectifs pouvant compromettre un plan de croissance. Avec comme conséquence supplémentaire un déficit de main d'œuvre qualifiée susceptible à son tour d'empêcher de produire des biens ou de délivrer des services à un rapport coût-efficacité optimal. Un dilemme capable de se solder par un impact négatif sur l'entreprise toute entière.

LA TAILLE FAIT LA DIFFÉRENCE

Bien que notre étude montre que les entreprises de toute taille se montrent globalement confiantes, la pression semble s'exercer de manière plus prononcée pour les petites entreprises. Si 81 % des grandes entreprises se disent optimistes quant à l'avenir de leur activité, ce pourcentage tombe à 66 % pour les petites entreprises.

La taille d'une société influe également sur ses performances, qui apparaissent comme inférieures à celles des plus grandes s'il s'agit d'une petite entreprise. Les grandes entreprises affichent des taux de croissance de leur chiffre d'affaires marqués par la stabilité : 64 % d'entre elles ont enregistré une progression de leur chiffre d'affaires durant les six derniers mois, contre 47 % seulement des petites entreprises. Et si les grandes entreprises connaissent une vive progression de leurs activités à l'étranger, les plus petites ne parviennent qu'à les maintenir au niveau préexistant. Ces différences mettent en danger le marché des entreprises familiales dans son ensemble du fait qu'il est majoritairement constitué de petites et moyennes entreprises.

CONSERVER OU VENDRE ?

Les nombreux défis et problèmes que les entreprises familiales ont à affronter et résoudre ne sont malheureusement pas sans conséquence. La vente d'une entreprise familiale est normalement considérée comme un échec. « *Notre entreprise a été d'un grand secours pour la communauté et la famille.* » raconte le dirigeant d'une d'entreprise familiale en France. « *Les membres de notre famille se sont montrés intelligents dans leurs prises de décisions et ont fait preuve d'un sens pratique alors même que l'entreprise est une entreprise familiale et que la concurrence est rude. Tous travaillent dur et donnent de leur temps sans compter, car ils souhaitent ne jamais en arriver à un stade où ils n'auraient d'autre issue que de vendre l'entreprise.* » Cependant, comme indiqué précédemment, les familles prennent de plus en plus souvent la décision de vendre l'entreprise familiale.

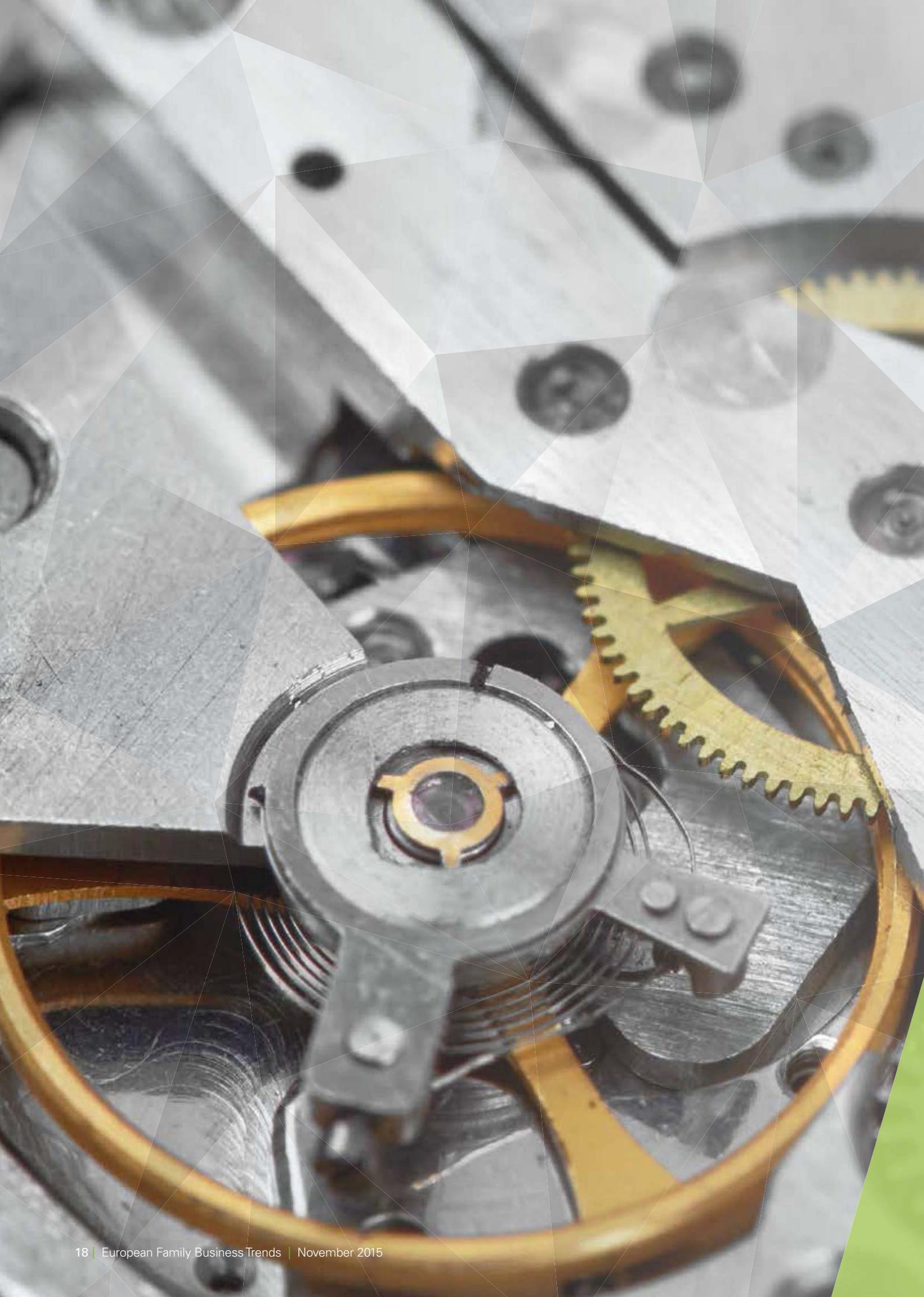
Les motifs à l'origine de cette décision de vendre sont variés : conflits de tout ordre au sein de la famille propriétaire, incapacité à assurer la pérennité de l'affaire dans la structure actionnariale ou les conditions économiques, ou simplement perte d'intérêt pour l'entreprise elle-même. Les raisons d'une telle décision, quelles qu'elles soient, méritent d'être examinées et étudiées, car l'émergence de cette tendance soulève des questionnements sérieux sur la compétitivité des entreprises familiales.

20. Source : Quatrième Baromètre Européen des Entreprises Familiales, EFB-KPMG, Septembre 2015.

21. Source : Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat>

22. Source : Données pour 2007 à 2011, Business Awards Europe.

23. Source : "What You Can Learn from Family Business", Harvard Business Review, 2012.



CONCLUSION

Si les entreprises familiales sont aujourd'hui la clef de voûte de notre économie, elles en sont vraisemblablement aussi l'avenir. Malgré les nombreux défis qu'elles ont à relever, elles démontrent un niveau d'optimisme élevé et une réelle capacité à assurer leur croissance.

Les entreprises familiales fournissent 50 à 80 % des emplois dans la majorité des pays et représentent plus de 75 % de la création nette d'emplois²⁴. Elles constituent une fraction importante de nos économies nationales et continuent à renforcer leurs positions dans l'économie mondiale, principalement en raison de l'explosion de leur croissance dans les marchés émergents. On estime à 4 000 le nombre supplémentaire d'entreprises familiales dont le chiffre d'affaires devrait atteindre le seuil de 1 milliard de dollars en 2025. Si cette prévision se réalise, les entreprises familiales opérant sur les marchés émergents représenteront 40 % des plus grandes entreprises du monde entier²⁵.

Les entreprises familiales changent rapidement et s'adaptent aux nouvelles conditions de marché. Leur avenir est avant tout une histoire d'hommes et de transmission réussie. Les entrepreneurs familiaux semblent savoir exactement quoi proposer à la prochaine génération, la génération Z. Le sentiment général que la génération Y était la génération entrepreneuriale par excellence semble aujourd'hui infirmé. La plus prometteuse sur ce plan est la génération Z, dont on attend qu'elle nous livre la prochaine vague de nouveaux entrepreneurs familiaux. La culture d'entreprise est particulièrement importante à ses yeux. Ce que recherche la génération Z, ce sont de fortes valeurs et un esprit d'entreprise, des éléments dont les entreprises familiales ne manquent pas.

Les entreprises familiales savent comment survivre en restant proches de leurs racines. Leurs campagnes promotionnelles mettent de plus en plus en avant la nature familiale de leur activité et désignent comme leur objectif numéro un la volonté « de perpétuer l'héritage familial et la tradition ».

La capacité des entreprises familiales à réussir ne fait aucun doute. Tant qu'elles affronteront les défis qui se posent à elles de manière appropriée et opportune, il semble que leur avenir ne pourra être que brillant.

Merci,



CHRISTOPHE BERNARD

KPMG Global Head of Family Business

24. Source : European Family Businesses (EFB).

25. Source : 'The family-business factor in emerging markets', McKinsey&Company, 2014.



CONTACTS

EUROPE

JESUS CASADO

Secrétaire Général, EFB

T : +34 915 230 450

E : jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

INTERNATIONAL

CHRISTOPHE BERNARD

Associé, Global Head of Family Business, KPMG

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

E : cbernard@kpmg.fr

TATIANA ANDREEVA

Project Manager, Family Business, KPMG

T : +33 1 55 68 90 38

E : tandreeva@kpmg.fr

FRANCE

EST

DENIS TRAUTMANN

Associé, KPMG

T : +43 (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

JOELLE TUBIANA

Associée, KPMG

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

E : jtubiana@kpmg.fr

RHONE-ALPES

GEORGES BASSON

Associé, KPMG

T : +33 (0) 4 77 49 38 60

E : gbasson@kpmg.fr

SUD-EST

DOMINIQUE DAZZA

Associé, KPMG

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

E : ddazza@kpmg.fr

SUD-OUEST

ANTOINE CHABALIER

Associé, KPMG

T : +33 (0)5 65 77 28 28

E : achabali@kpmg.fr

À PROPOS DE L'ÉTUDE

Cette étude s'appuie sur les recherches récentes du **Centre d'Excellence Mondial pour les Entreprises Familiales**, ainsi que les études citées ci-après :

Baromètre Européen des Entreprises Familiales.

Quatre éditions de cette étude ont déjà été réalisées entre 2013 et 2015 en partenariat avec EFB (European Family Businesses). L'étude offre des informations sur les niveaux de confiance des entreprises familiales en Europe, les défis qu'elles ont à relever et les mutations auxquelles elles doivent s'adapter. La quatrième édition du Baromètre Européen des Entreprises Familiales « Déterminées à réussir » a été publiée en septembre 2015 après analyse et dépouillement des questionnaires renseignés et renvoyés par 1 401 entreprises de 25 pays d'Europe.

L'étude KPMG « Financement des entreprises familiales de taille intermédiaire : les investisseurs privés, clé de leur croissance ? ». Cette étude réalisée par KPMG, en septembre 2014, rassemble les réponses de 125 entreprises familiales et 125 investisseurs privés de 29 pays du monde entier, représentant un total de 82,4 % du PIB mondial.

A PROPOS DE KPMG

KPMG est un réseau international de cabinets indépendants qui proposent des services d'audit, de conseil et d'expertise comptable. Plus de 162 000 professionnels compétents travaillent ensemble afin d'offrir un service de qualité dans 155 pays. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International ») une entité de droit suisse.

CENTRE D'EXCELLENCE MONDIAL POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES

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.kpmgfamilybusiness.com

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 S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Tour Eqho - 2 avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. 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.

© 2015 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG 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.

Réf. : Tendances des Entreprises Familiales Européennes - Code 1653

Designed by **CREATE** | CRT36561