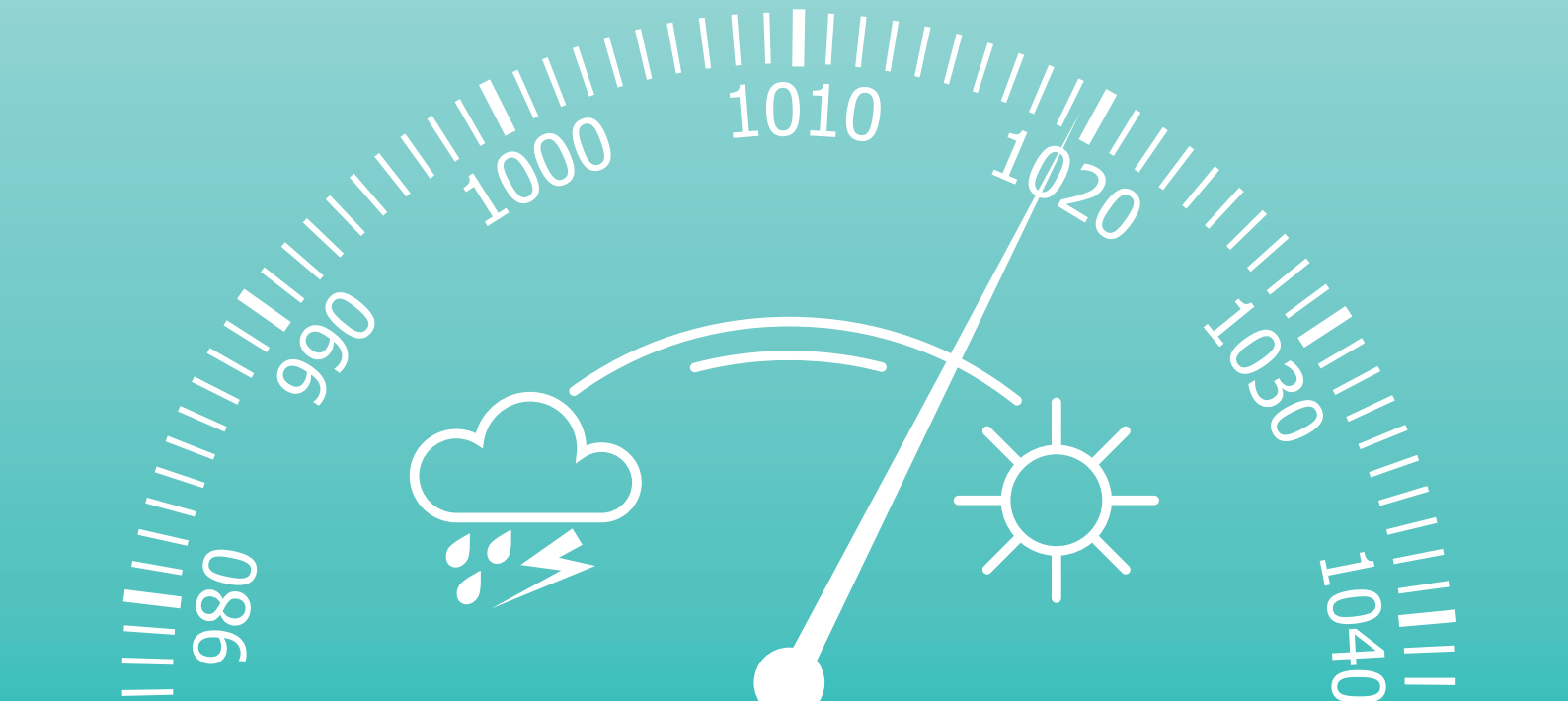
EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

KPMG
cutting through complexity

BAROMÈTRE EUROPÉEN DES ENTREPRISES FAMILIALES

QUATRIÈME ÉDITION | 2015

DÉTERMINÉES À RÉUSSIR



C’est avec un grand plaisir que nous vous présentons la quatrième édition du Baromètre européen des entreprises familiales.

European Family Business (EFB) et KPMG ont, une nouvelle fois, travaillé ensemble pour étudier le moral et le niveau de confiance des entreprises familiales européennes. Il ressort que l’optimisme des entreprises familiales, déjà remarqué dans les précédentes éditions, s’affirme de manière plus marquée en 2015. Malgré les nombreux défis auxquels les entreprises familiales font face, celles-ci sont prêtes à saisir les opportunités pour accélérer leur croissance.

INTRODUCTION

Les entreprises familiales rencontrent des obstacles mais leur profonde volonté de réussir et leur capacité d'adaptation aux changements du marché les rendent confiantes dans l'avenir et leur offrent de nouvelles opportunités de croissance.

Dans cette quatrième édition du Baromètre européen des entreprises familiales, EFB et KPMG apportent un nouvel éclairage sur le niveau de confiance de ces ETI (entreprises de taille intermédiaire) familiales et les défis à relever.

Neuf mois après notre dernier Baromètre, les entreprises familiales expriment un niveau d'optimisme jamais atteint. Tous les indicateurs de performance sont à la hausse, tant au niveau des chiffres d'affaires, que des effectifs ou de l'activité à l'international.

Il existe pourtant quelques obstacles d'importance qui peuvent assombrir cet horizon de confiance. En premier lieu, la pression concurrentielle ; suivie de près par la « guerre des talents » et la baisse de la rentabilité. Ces trois obstacles sont cités par plus d'un tiers des dirigeants interrogés. Ces enjeux sont autant d'embûches pour la croissance des entreprises familiales et confrontent les dirigeants à des choix complexes pour l'avenir de leur entreprise. Faut-il affronter les difficultés, se battre et chercher de nouvelles sources de compétitivité, ou bien opter pour la fatalité en rationalisant son entreprise, en renonçant à quelques projets, voire en la vendant ?

Grâce à leur caractère unique, les entreprises familiales nous donnent quelques éléments de réponse. Leur nature « familiale » les distingue des autres entreprises et leur offre des avantages incomparables : réactivité et souplesse dans la prise de décision, vision à long terme, partage de valeurs familiales et éthiques. Leur conception de l'entreprise les rend ouvertes aux changements et leur permet de se préparer dès maintenant à l'avenir. Elles sont avides d'opportunités et intègrent activement la prochaine génération ainsi que des cadres dirigeants extérieurs à l'entreprise, en leur reconnaissant un regard neuf et une expertise spécifique indispensables.

Cette étude montre que les entreprises familiales savent se fixer des objectifs ambitieux même si elles ne sont pas encore parfaitement préparées ou « équipées » pour les atteindre. Trois points essentiels pourraient permettre de viser l'excellence : développer une stratégie forte, mettre en place des mécanismes de gouvernance et capitaliser sur les atouts propres à leur statut d'entreprise familiale. Nous leur souhaitons de réussir dans cette voie familiale.



Roger Pedder
EFB Président



Christophe Bernard
KPMG Global Head of Family Business

UNE CONFIANCE AFFIRMÉE DANS L'AVENIR



Le moral des entreprises familiales est au beau fixe et l'augmentation de leurs performances (chiffre d'affaires, effectifs, activités à l'étranger) ne fait que renforcer les perspectives d'avenir rayonnantes.

Un optimisme grandissant

Les résultats de ce Baromètre confirment l'optimisme des entreprises familiales quant à leur situation économique, déjà observé lors des précédentes éditions. Même en 2013, lorsque les conditions économiques européennes étaient difficiles et que la plupart des dirigeants étaient pessimistes, plus de la moitié des entreprises familiales se démarquaient par leur confiance en l'avenir.

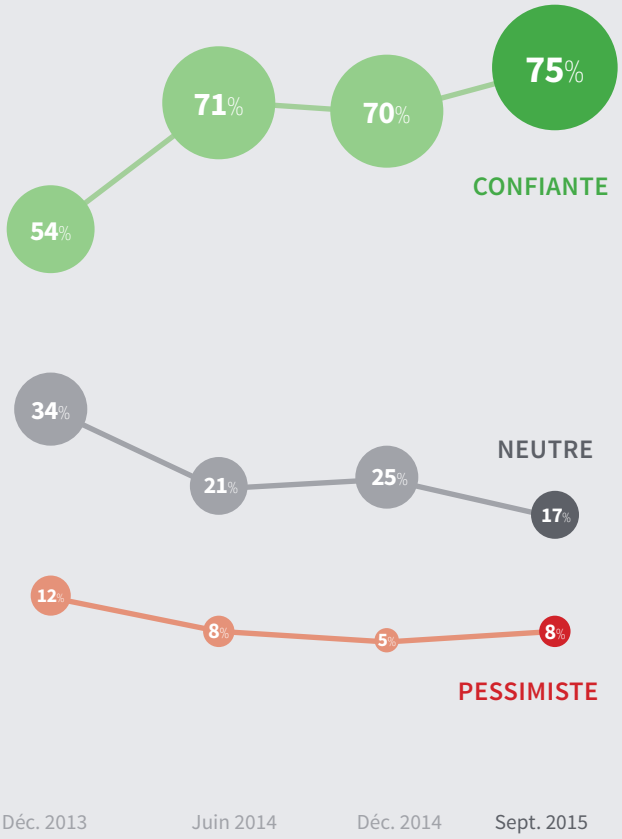
Aujourd'hui, le nombre d'entrepreneurs familiaux qui ont confiance en l'avenir atteint 75%[1], une croissance de près de 20 % en deux ans et le nombre de ceux se disant « très confiants » est passé de 10 % à 16 %. Cependant, si l'étude montre un optimisme ambiant, les plus petites entreprises[2] sont plus inquiètes. Seules 66 % d'entre elles ont confiance dans la situation économique de leur entreprise pour les douze prochains mois, proportion qui atteint 81 % dans les grandes entreprises.

Malgré cet optimisme, un quart des entreprises se montre plus prudent. 17 % sont plus réservés quant à leurs perspectives économiques, et 8 % sont très soucieux. Il est cependant très rassurant de voir que ces chiffres diminuent depuis deux ans, étayant l'idée d'un retour de la croissance pour les entreprises familiales.

75% des dirigeants d'entreprises familiales interrogés ont **confiance dans l'avenir** de leur entreprise

[1]75 % dont 16 % sont « très confiants » et 59 % « confiants ».
[2]Nous avons utilisé la définition de l'Union Européenne pour faire référence aux « petites entreprises » : moins de 10 millions d'€ de C.A. Les « moyennes entreprises » sont celles qui réalisent entre 10 et 50 millions d'€ de C.A. Les « grandes entreprises » sont celles qui ont plus de 50 millions d'€ de C.A. Cette définition s'applique à l'étude entière.

Q1 QUELLE EST VOTRE OPINION SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE POUR LES 12 PROCHAINS MOIS ?



Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

Les indicateurs de performance restent positifs

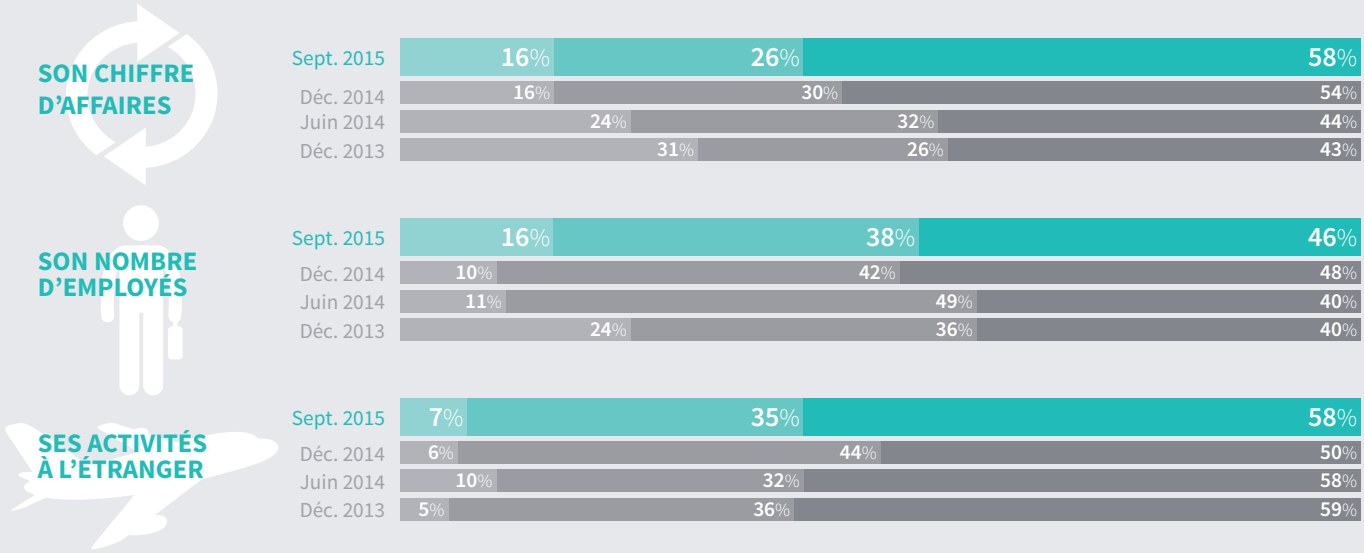
Pas question de parler de simple survie à propos du futur des entreprises familiales : il s'agit d'une croissance durable et soutenue ! Les indicateurs de performance économique confirment la confiance qu'ont les entreprises familiales en l'avenir.

Au cours des 12 derniers mois, 58 % des dirigeants interrogés ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires, 26 % l'ont maintenu et seulement 16 % ont connu une baisse. L'avenir, pour la majorité de ces entreprises uniques, apparaît donc radieux.

Les chemins de la croissance sont nombreux et l'international en est un. Presque trois quarts des entreprises opèrent déjà au-delà de leurs frontières et, parmi elles, 58 % ont récemment renforcé leurs activités à l'étranger. Les entreprises familiales tirent donc leur épingle du jeu face à la mondialisation et font, de plus en plus, le choix de l'internationalisation.

En ce qui concerne l'emploi, les entreprises familiales semblent sous pression. Elles éprouvent des difficultés

Q2 AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, VOTRE ENTREPRISE A :



Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

à dénicher les talents mais aussi à les retenir.

Ainsi, 84 % des entreprises interrogées se divisent de façon presque égale entre celles qui ont augmenté leurs effectifs et celles qui les ont maintenus ; le premier groupe dominant légèrement.

L'écart entre le niveau de confiance des petites entreprises et celui des plus grandes, précédemment remarqué, se confirme dans les chiffres. En effet, plus de la moitié des grandes entreprises interrogées a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires, de ses effectifs et de ses activités à l'étranger. Les petites entreprises sont plus prudentes pour leur plan de croissance et se concentrent davantage sur le maintien de leur situation actuelle.

Les perspectives, globalement positives, des indicateurs de performance des entreprises familiales forment une preuve encourageante de leur capacité à naviguer avec discernement à travers les obstacles auxquelles elles font face.



74% des entreprises familiales interrogées ont des **activités à l'étranger**

UNE COMBATIVITÉ FORTE FACE AUX OBSTACLES

Malgré leur optimisme, les entreprises familiales détectent de sérieuses menaces dans leur environnement entrepreneurial qu'il va leur falloir gérer. Parmi les plus grandes sources d'inquiétude : la concurrence, la « guerre des talents » et la rentabilité. Ces enjeux peuvent sembler insurmontables pour certaines entreprises et laissent leurs dirigeants face à un choix difficile pour leur avenir.

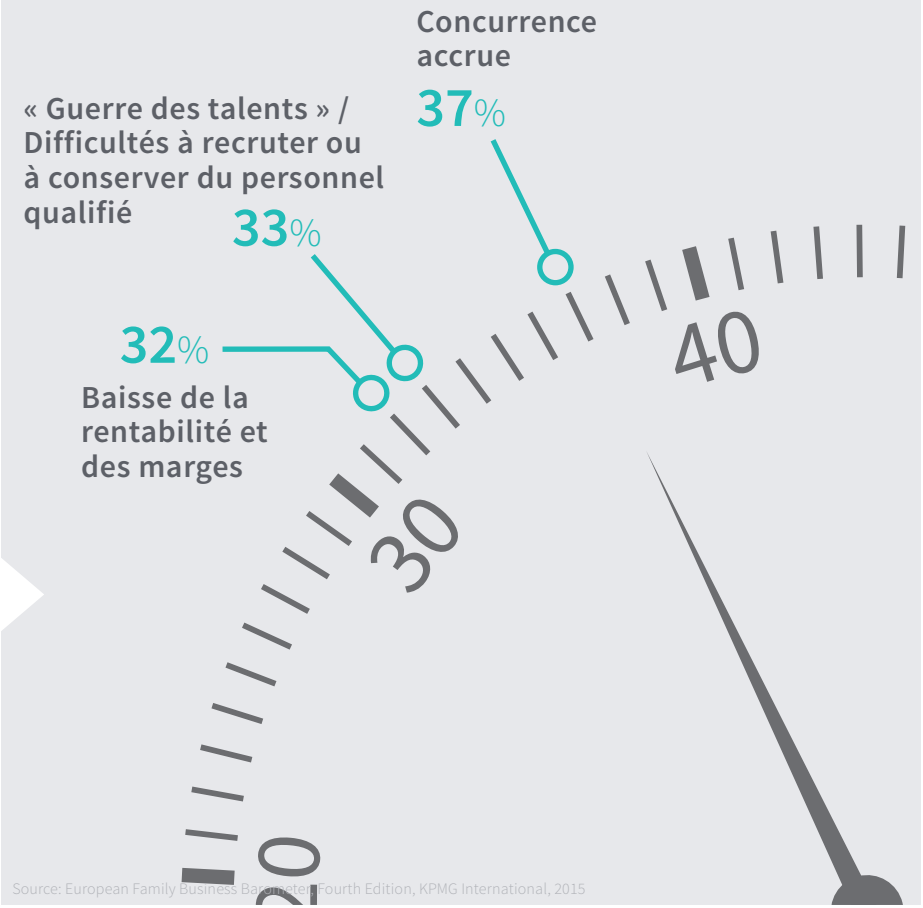


Une concurrence accrue

Citée par 37 % des dirigeants interrogés, la concurrence arrive première sur le podium des difficultés rencontrées par les entreprises familiales. Ce n'est pas surprenant quand on sait qu'il existe plus de 20 millions d'entreprises sur le sol européen[3] et 1,2 million de nouveaux concurrents potentiels chaque année[4]; sans oublier les entreprises internationales présentes sur le marché européen. À l'heure où plus aucune entreprise n'est épargnée par la concurrence étrangère, celles-ci doivent capitaliser sur les atouts propres aux entreprises familiales et réinventer les schémas présents pour rester dans la course.

37% des dirigeants interrogés s'inquiètent de **la concurrence**

Q3 **QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS QUE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE RENCONTRE AUJOURD'HUI ?**
(TOP 3 DES RÉPONSES)



Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

[3]Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat
[4]Data for 2007-2011, Business Awards Europe

Une « guerre des talents »

La « guerre des talents », une tendance en hausse depuis deux ans, peut avoir des répercussions considérables sur le succès d'une entreprise. Les entreprises familiales sont conscientes que seules les mieux armées l'emporteront : le recrutement de personnes bien qualifiées est l'une des clés du succès. Ainsi, 33 % doutent de la capacité de leur entreprise à exister dans la bataille du recrutement et de la fidélisation des talents. Encore inexistante dans le top 5 en 2013, la « guerre des talents » se maintient fermement en deuxième position des principaux enjeux des entreprises familiales. C'est un signal d'alarme : la pénurie des talents peut être un frein à la performance future des entreprises familiales.

Une baisse de la rentabilité

La baisse de la rentabilité, mentionnée par 32 % des dirigeants interrogés, est l'une des inquiétudes majeures mais n'est plus, pour la première fois depuis deux ans, citée comme la principale difficulté rencontrée par les entreprises familiales. La concurrence accrue et le coût du travail ont certainement eu un impact sur cette difficulté.

Plus positif, **l'accès au financement** figure au bas du classement des inquiétudes des entreprises familiales : 85 % des entrepreneurs interrogés n'ont eu aucune difficulté à se financer au cours des six derniers mois. Les petites entreprises sont légèrement plus inquiètes que les moyennes et les plus grandes même si, au sein de cet échantillon, le pourcentage ne dépasse pas 25 %. Les formes les plus attractives de financement restent les traditionnels prêts bancaires et l'utilisation des capitaux propres ; tous deux cités par 77 % des dirigeants. Posséder des capitaux propres en nombre suffisant est crucial pour une croissance durable et soutenue, car cela conditionne l'accès de l'entreprise à la dette.

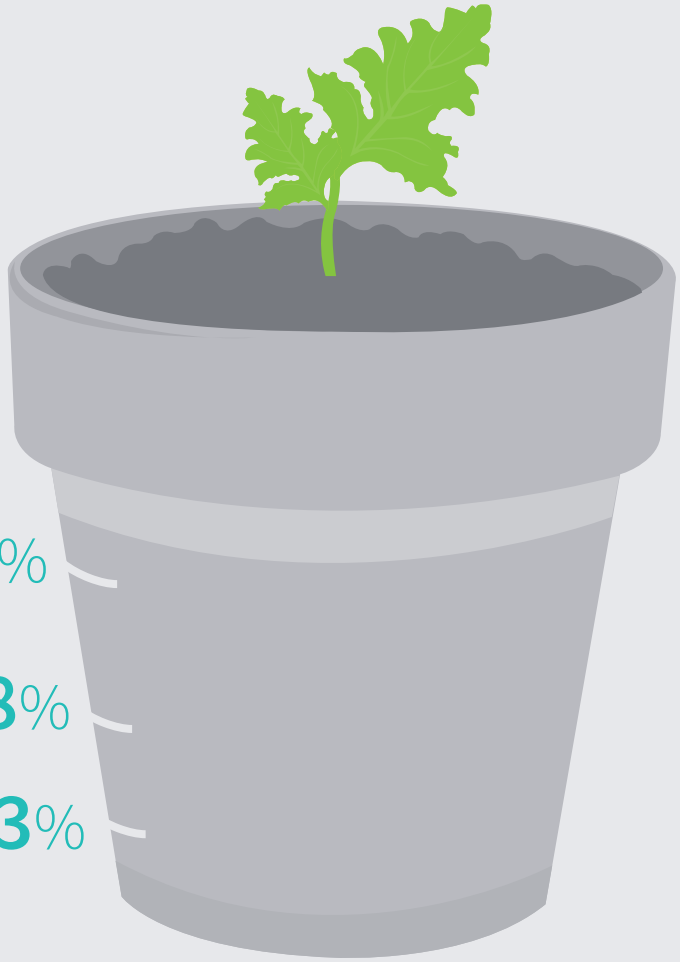
Il est toutefois réjouissant de remarquer que le choix du financement par capitaux propres est à égalité avec l'endettement, malgré le traitement fiscal peu favorable des capitaux propres face à celui de l'endettement dans la plupart des pays européens. C'est la raison pour laquelle 30 % des entrepreneurs familiaux interrogés pensent qu'un traitement fiscal des capitaux propres égal à celui de l'endettement augmenterait de manière significative leurs capacités d'investissement.

Le succès à venir des entreprises familiales est tributaire de leurs capacités à relever les défis. Il n'est pas surprenant que, dans leur recherche d'une croissance durable, les dirigeants soient désireux de réformes qui impacteraient positivement leurs perspectives, les aideraient à être plus concurrentiels et à augmenter leur rentabilité. Parmi les changements les plus souhaités, sont évoqués la simplification du droit du travail, une aide sur les coûts de main-d'œuvre et l'allègement des procédures administratives ; tous mentionnés par plus d'un quart des répondants.

35% des entreprises familiales interrogées pensent qu'une simplification du droit du travail doperait leurs **perspectives de croissance**

Q4 PARMI LES CHANGEMENTS ET/OU AMÉLIORATIONS CI-DESSOUS, QUELS SONT CEUX QUI POURRAIENT DOPER LES PERSPECTIVES DE CROISSANCE DE VOTRE ENTREPRISE ?

(TOP 3 DES RÉPONSES)



Une simplification du droit du travail **35%**

Une aide sur les coûts de main-d'œuvre **28%**

Un allègement des procédures administratives **23%**

Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

LES ENTREPRISES FAMILIALES À L'HEURE DES CHOIX STRATÉGIQUES



Les entrepreneurs familiaux n'occultent pas la succession de leur entreprise quand ils élaborent leurs stratégies. Le désir naturel de conserver l'entreprise au sein de la famille amène les propriétaires à transférer le management, voire la propriété de l'entreprise à la prochaine génération. Ces stratégies se trouvent parmi les plus populaires depuis la première édition du Baromètre. Une nouvelle tendance apparaît toutefois : la vente de l'entreprise, même si celle-ci reste encore embryonnaire. Le nombre d'entrepreneurs familiaux souhaitant se séparer de leur entreprise est faible. Mais sa rapide augmentation, depuis deux ans, soulève des interrogations sur les raisons de cette volonté naissante.

Réaliser des changements stratégiques

Les entreprises familiales adoptent une politique active face aux opportunités qu'offre le marché. Cette année, 41 % des entreprises familiales interrogées prévoient un changement stratégique dans les 12 prochains mois.

Parmi celles-ci, 26 % prévoient de **transmettre la direction opérationnelle de l'entreprise à la prochaine génération**, et 21 % **la propriété** ; respectivement premier et troisième choix envisagé dans le classement. Ces chiffres sont cohérents avec ceux des éditions précédentes et confirment que le transfert de l'entreprise à la prochaine génération prime pour les entreprises familiales.

La stratégie de vendre l'entreprise émerge et son importance a considérablement augmenté en deux ans. Parmi les 41 % qui envisagent un changement stratégique au cours des douze prochains mois, 21 % des dirigeants interrogés sont prêts à **se séparer de leur entreprise** au lieu de la conserver au sein de la famille. Quand la vente est envisagée, l'acheteur potentiel est souvent un tiers, rarement un employé actuel ou un membre de la famille.

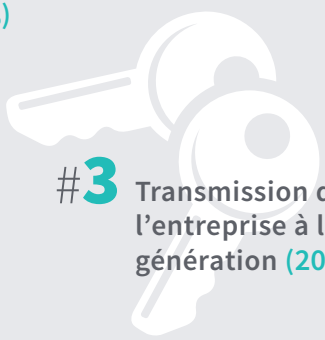
Q5 AVEZ-VOUS PRÉVU L'UNE DES OPTIONS STRATÉGIQUES CI-DESSOUS POUR VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE AU COURS DES DOUZE PROCHAINS MOIS ?



#1 **Transmission de la direction opérationnelle à la prochaine génération (26%)**



#2 **Vente de l'entreprise (21%)**



#3 **Transmission de l'entreprise à la prochaine génération (20%)**

#4 Transmission de la gouvernance de l'entreprise à la prochaine génération (15%)

#5 Nomination d'un PDG extérieur à la famille en conservant le capital et le contrôle (14%)

#6 Introduction en bourse (entreprise cotée) (4%)

Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

41% des dirigeants interrogés prévoient **un changement stratégique** pour leur entreprise au cours des douze prochains mois

Les résultats décrits ci-dessus sont, bien entendu, influencés par un certain nombre de facteurs, parmi lesquels la taille de l'entreprise et la génération ayant le contrôle de celle-ci. Les dirigeants des grandes entreprises ou ceux de la seconde génération (et au-delà) sont bien plus réticents à vendre leur entreprise que ceux des plus petites entreprises ou ceux de la première génération. En effet, ils préfèreront garder l'entreprise au sein de la famille et planifier avec précaution le transfert intergénérationnel. Si le nombre absolu d'entrepreneurs qui prévoient de vendre est relativement faible (aux alentours des 9 %[5]), cette tendance soulève de nombreuses questions à propos de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises familiales.

Le choix d'un PDG non-membre de la famille n'est plus un choix autant plébiscité au sein de la communauté des entreprises familiales. En deux ans, il est passé de la première à la cinquième place du classement des choix stratégiques envisagés. La question est alors de savoir si les entreprises familiales sont toujours réticentes à l'idée de voir une personne extérieure si haut placée dans l'organigramme ou si elles ont développé une capacité à former un successeur membre de la famille afin de remplacer le PDG actuel ?

Plans d'investissement

75 % des entrepreneurs familiaux interrogés ont inclus des investissements dans leur plan stratégique. Même si ce nombre est en diminution, investir reste une priorité pour les entreprises familiales. Parmi les grandes entreprises, le pourcentage atteint 87 %, ce qui confirme leur grande confiance en l'avenir et leur volonté de réinvestir les profits pour mieux saisir les opportunités de croissance du marché.

Le choix dans les investissements reste inchangé : 50 % des entreprises familiales préfèrent investir dans l'activité principale de la société. Suivent les investissements à l'international et ceux de diversification.

En revanche, il faut souligner l'évolution du nombre d'entreprises qui prévoyant des cessions qui s'élève à 11 % en septembre 2015. De nombreuses raisons peuvent expliquer cette augmentation. Parmi celles-ci, on trouve la libération d'une partie du capital afin de mieux saisir d'autres opportunités, un besoin pressant de capital (ce qui ne semble pas être le cas pour les entreprises familiales) ou l'envie de se débarrasser d'activités trop éloignées qui rapportent peu afin de se concentrer sur le cœur de métier. C'est cette dernière option qui semble la plus probable, compte tenu de la proportion d'entreprises choisissant d'investir dans leur activité principale.

75% des entreprises familiales interrogées **prévoient de réaliser un investissement dans un futur proche**

[5]Parmi les 21% des dirigeants d'entreprise qui planifient de se séparer de leur entreprise, 9% souhaitent la vendre.

Q6 VOTRE PLAN STRATÉGIQUE INCLUT-IL DES INVESTISSEMENTS OU DES CESSIONS ?



75%
Oui, des investissements

11%
Oui, des cessions

Non **14%**

SI « OUI », QUELS TYPES D'INVESTISSEMENTS ENVISAGEZ-VOUS DE RÉALISER ?

(PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

31%
Investissements à l'international

58%
Investissements dans l'activité principale de l'entreprise

27%
Investissements de diversification

Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

LES CLEFS DE SUCCÈS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE



Les entreprises familiales sont bien conscientes de leurs forces et de leurs facteurs de réussite, malgré des conditions économiques difficiles. Deux ingrédients sont nécessaires pour répondre à ces défis avec agilité.
En tant que « familles », les entreprises familiales accordent une grande importance à leurs valeurs et caractéristiques propres. En tant qu' « entreprises », elles comprennent que la clef du succès réside dans la mise en place d'un plan de succession, lorsque le moment est opportun.

Une dimension familiale importante

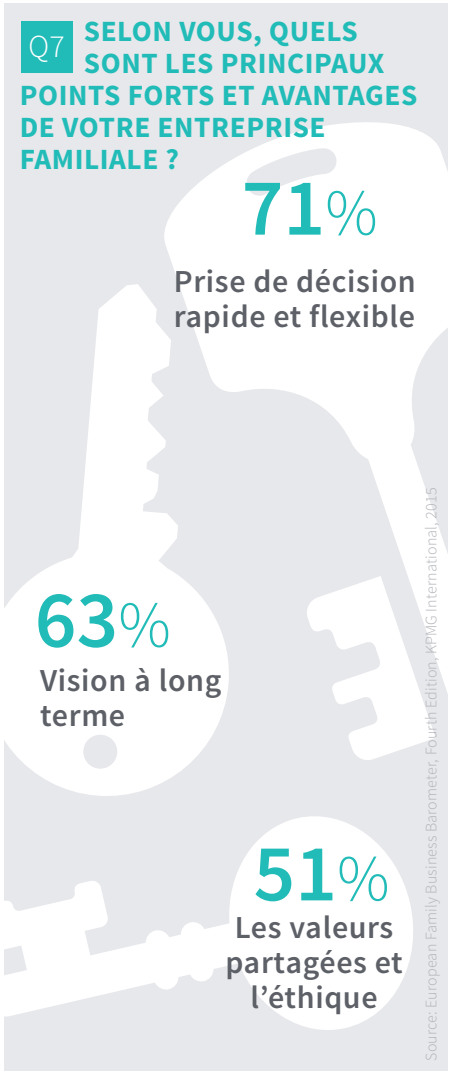
Dans un environnement entrepreneurial concurrentiel, les entreprises familiales comprennent ce qui fait leur succès et les caractéristiques qui les différencient des autres entreprises. L'une de ces caractéristiques : garder un fort contrôle de l'entreprise est mentionné comme un atout par 71 % des interrogés parce qu'il leur permet de **prendre des décisions rapidement et d'être avant-gardistes**. Cette volonté de conserver l'entreprise pour la future génération requiert de la patience, une réflexion stratégique et surtout **une vision à long terme** pour les investissements (second atout des entreprises familiales, pour 63 % des dirigeants interrogés). La culture d'entreprise propre aux entreprises familiales (troisième force des entreprises familiales, citée par 51 % des répondants) qui accorde une grande importance aux **valeurs partagées et à l'éthique** au sein du lieu de travail renforce ces points forts.

Il est intéressant de constater que **la détention du capital par la famille**, qui offre indépendance et souplesse dans la prise de décision des entreprises familiales, n'arrive qu'à la quatrième place des atouts de l'entreprise, et n'est citée que par 31 % des répondants. Cela confirme l'idée déjà évoquée dans d'autres études sur les entreprises familiales[6], que malgré l'importance d'un certain contrôle et d'une relative indépendance sur l'entreprise, elles ne sont pas complètement réfractaires à l'idée d'ouvrir leur capital.

71% des dirigeants interrogés considèrent que leur force principale est **la prise de décision de façon rapide et flexible**

[6] Étude Mondiale de KPMG sur les Entreprises Familiales : « Financement des entreprises familiales de taille intermédiaire : Les investisseurs privés, clef de leur croissance ? ».

Q7 SELON VOUS, QUELS SONT LES PRINCIPAUX POINTS FORTS ET AVANTAGES DE VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE ?



Se préparer pour le futur

Les entreprises familiales n'ont pas une attitude passive. Dans leur volonté de « longue vie et de prospérité », elles gardent l'esprit ouvert à de nouvelles idées et opportunités. Elles se préparent activement en intégrant la nouvelle génération à des postes à hautes responsabilités et reconnaissent de plus en plus le besoin d'avoir une expertise extérieure pour faire évoluer l'entreprise.

Intégrer la nouvelle génération

Le but premier de tout entrepreneur familial est de conserver l'entreprise et de la transmettre à ses enfants et petits-enfants. Cependant, seules 30 % des entreprises familiales arrivent à la seconde génération, 15 % sont transmises à la troisième et seulement 5 % à la génération suivante. Malgré cela, la succession semble jouer un rôle vital pour les entreprises familiales interrogées : 45 % confirment avoir déjà intégré la nouvelle génération à des postes de direction.

Toutefois, le processus de transmission de l'entreprise n'est pas facile et certains ingrédients sont indispensables à sa réussite. Les entrepreneurs familiaux interrogés considèrent que les étapes les plus importantes pour la génération future sont d'abord de gagner en expérience en dehors de l'entreprise familiale afin d'être correctement entraîné et préparé. La succession doit être préparée en amont afin d'assurer une transition en douceur.



56% sont fortement d'accord avec le fait que **l'expérience acquise à l'extérieur de l'entreprise** est bénéfique pour la prochaine génération voulant occuper des fonctions de management dans l'entreprise familiale

54% pensent que **préparer et former la nouvelle génération** est un enjeu crucial pour la survie et le succès de leur entreprise familiale

Accueillir des cadres dirigeants extérieurs

Dans certains cas, les entreprises familiales ont besoin de compter sur des cadres dirigeants extérieurs pour assurer leur futur. Ainsi, 76 % des entreprises interrogées ont déjà intégré ces cadres dans des rôles à hautes responsabilités.

Pourquoi faire appel à des professionnels extérieurs au cercle familial ? Les raisons sont multiples. Parmi elles : un souci de crédibilité, la volonté d'apporter des compétences que les membres de la famille ne possèdent pas, ou bien, tout simplement, l'absence d'un successeur adéquat au sein de la famille.

85 % des interrogés qui considèrent ces cadres comme un avantage pour le succès de leur société confirment que ce choix n'est généralement pas accidentel ou forcé. Les avantages les plus cités à embaucher un cadre dirigeant non-membre de la famille sont l'apport **d'une expertise extérieure** (57%) et **une capacité à professionnaliser l'entreprise (43%).**

Q8 PENSEZ-VOUS QUE LES DIRIGEANTS EXTÉRIEURS À LA FAMILLE PRÉSENTENT DES ATOUTS POUR MANAGER UNE ENTREPRISE FAMILIALE ?



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

(TOP 3 DES RÉPONSES)

57% Ils apportent une expertise et une connaissance venant de l'extérieur

43% Ils aident à professionnaliser l'entreprise

17% Ils permettent aux propriétaires des entreprises familiales de se concentrer sur les questions stratégiques

Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

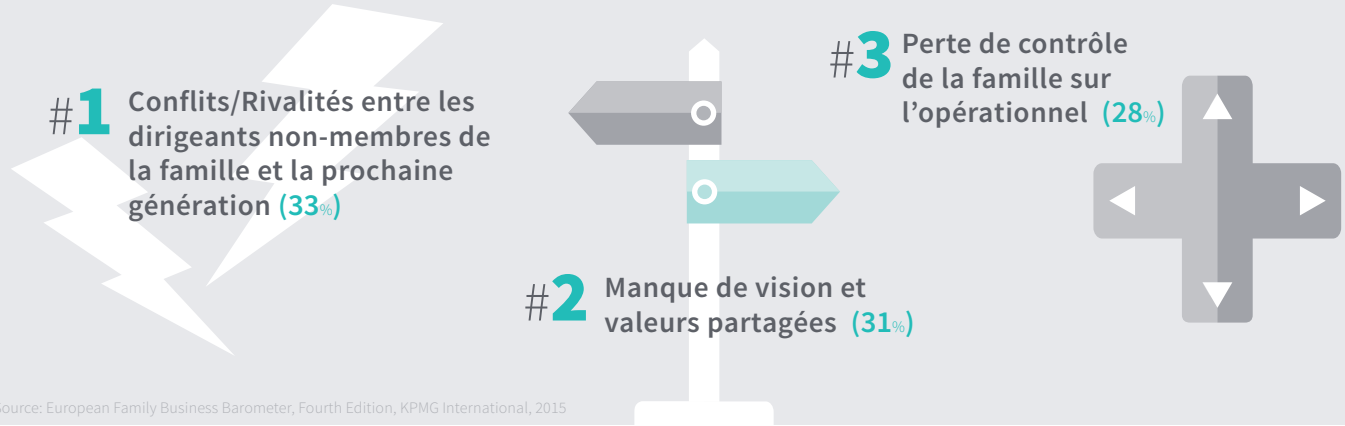
Les cadres extérieurs peuvent apporter des compétences spécifiques et un regard neuf mais il existe des écueils à prendre en compte avant de les embaucher. Les freins principaux qu'opposent les répondants à leur intégration sont : **la rivalité et les conflits potentiels avec la prochaine génération, une vision et des valeurs non partagés et la perte d'un certain contrôle de l'entreprise**.

Recruter des dirigeants extérieurs peut être une tâche difficile pour les entrepreneurs qui veulent trouver le candidat idéal afin de s'assurer de sa bonne intégration dans l'entreprise. Les deux parties doivent coopérer et pendant que les propriétaires ajustent leurs attentes, les arrivants extérieurs ont besoin d'une certaine liberté pour apporter leurs idées. Que leur offre-t-on pour les attirer dans l'entreprise familiale ? Les réponses les plus mentionnées sont **une délégation d'autorité et d'autonomie, une compensation attractive, un plan de carrière clair et un siège au Conseil d'administration.**

Il est intéressant de remarquer que seulement 14 % des entreprises familiales interrogées mentionnent le fait d'« **offrir une part de capital** » parmi les réponses proposées pour attirer et retenir les cadres dirigeants extérieurs. Ce chiffre confirme que si, dans certains cas, une indemnisation attractive inclut un pourcentage de part de l'entreprise, donner des parts du capital de l'entreprise n'est pas une pratique courante au sein des entreprises familiales.

Q9 QUELS SONT LES RISQUES PRINCIPAUX À L'INTÉGRATION DE DIRIGEANTS EXTÉRIEURS À LA FAMILLE À LA DIRECTION D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE ?

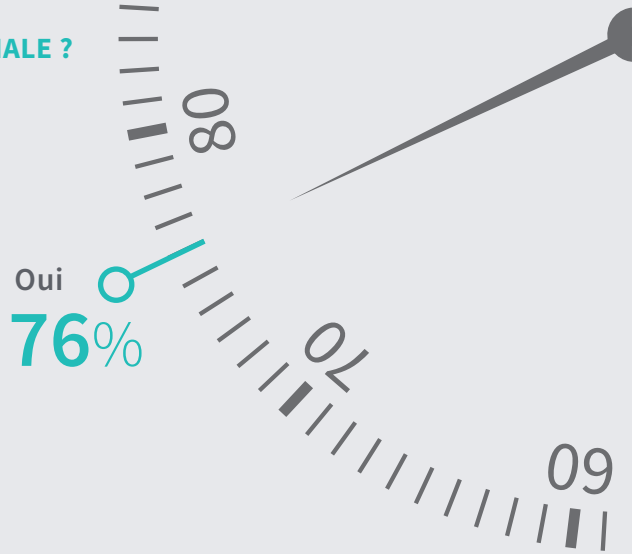
(TOP 3 DES RÉPONSES)



Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

Q10 Y'A-T-IL DES CADRES DIRIGEANTS EXTÉRIEURS AU CERCLE FAMILIAL DANS VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE ?

76% des entreprises familiales ont **des cadres dirigeants extérieurs à la famille dans leur entreprise**



QUE FAITES-VOUS POUR ATTIRER ET FIDÉLISER DES DIRIGEANTS EXTÉRIEURS ?

- **56%** Délégation de pouvoir et d'autonomie
- **47%** Rémunération attractive
- **26%** Parcours professionnel et système d'évaluation des performances clairs
- **24%** Proposition d'un siège au Conseil d'administration
- **14%** Ouverture du capital de l'entreprise

Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

L'AVENIR DES ENTREPRISES FAMILIALES

Les entreprises familiales définissent leurs plans stratégiques en fonction des facteurs qui font leur réussite. La priorité est ainsi donnée à une gouvernance efficace, à la succession et au maintien du contrôle de l'entreprise. Paradoxalement, la préparation du futur n'est pas toujours évoquée comme une priorité. En effet, les résultats de l'étude montrent que les entreprises familiales sont encore dirigées de façon assez informelle et ne sont pas toujours bien équipées en matière de mécanismes de gouvernance.



Définir des objectifs

Questionnées sur leurs objectifs, les entreprises familiales sont cohérentes : **améliorer la rentabilité** est la priorité pour 59 % d'entre elles. Malgré une confiance en hausse et de bonnes performances, les entreprises familiales doivent s'assurer que leurs revenus restent supérieurs à leurs coûts afin de permettre le développement et la croissance de leur entreprise. L'augmentation du chiffre d'affaires est, sans surprise, citée en deuxième parmi les priorités des entrepreneurs, par 37% des répondants.

Une fois les objectifs principaux d'amélioration de rentabilité et/ou de chiffre d'affaires définis, les entreprises décident de quelle manière les atteindre. L'étude suggère que ces moyens se divisent de manière presque équitable entre ceux qui **s'internationalisent**, ceux qui **se concentrent sur l'innovation**, et ceux qui **préfèrent diversifier leur offre**, respectivement mentionnés par 23 %, 23 % et 21 % des dirigeants répondants. La capacité à innover est une des manières les plus efficaces pour être compétitif sur le marché actuel. L'innovation et l'internationalisation sont ainsi considérées comme les principales clefs de succès d'une entreprise. Ainsi, notre conseil serait de ne pas négliger ces opportunités.



Les entreprises familiales sont-elles prêtes pour l'avenir ?

Les conditions économiques ne sont pas les seules à influer sur les entreprises familiales. Ces dernières reconnaissent leurs facteurs de succès et accordent une grande importance à une bonne gouvernance, à une transition menée en douceur et à un contrôle de l'entreprise, respectivement cités comme « important », voire « très important », par 85 %, 82 % et 80 % des répondants. Établir des **mécanismes de gouvernance efficaces** permet de faciliter la communication et la prise de décision mais aussi de réduire le risque de futurs potentiels conflits. La **transmission du leadership** est un long processus et la préparation comme la formation d'un successeur doivent être pensés avant que la succession ne commence. **Garder le contrôle familial sur l'entreprise** reste, sans surprise, un enjeu important pour toutes les entreprises familiales.

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%.

Les entreprises familiales reconnaissent l'importance d'une bonne structure d'administration et 88 % des répondants ont déjà mis en place des mécanismes dans ce sens. Cependant, les dispositifs de gouvernance semblent assez pauvres. Parmi les entreprises ayant un dispositif, 63 % ont un **Conseil d'administration** et seuls 48 % ont opté pour un **pacte d'actionnaire**. Tous les autres mécanismes sont présents dans moins d'un quart des entreprises familiales interrogées. Un signe inquiétant, signifiant un manque de process et de pratiques structurées pouvant handicaper la croissance et la succession de l'entreprise de façon considérable.

Q12 **UNE GRANDE IMPORTANCE EST ACCORDÉE PAR LES ENTREPRISES FAMILIALES À :**

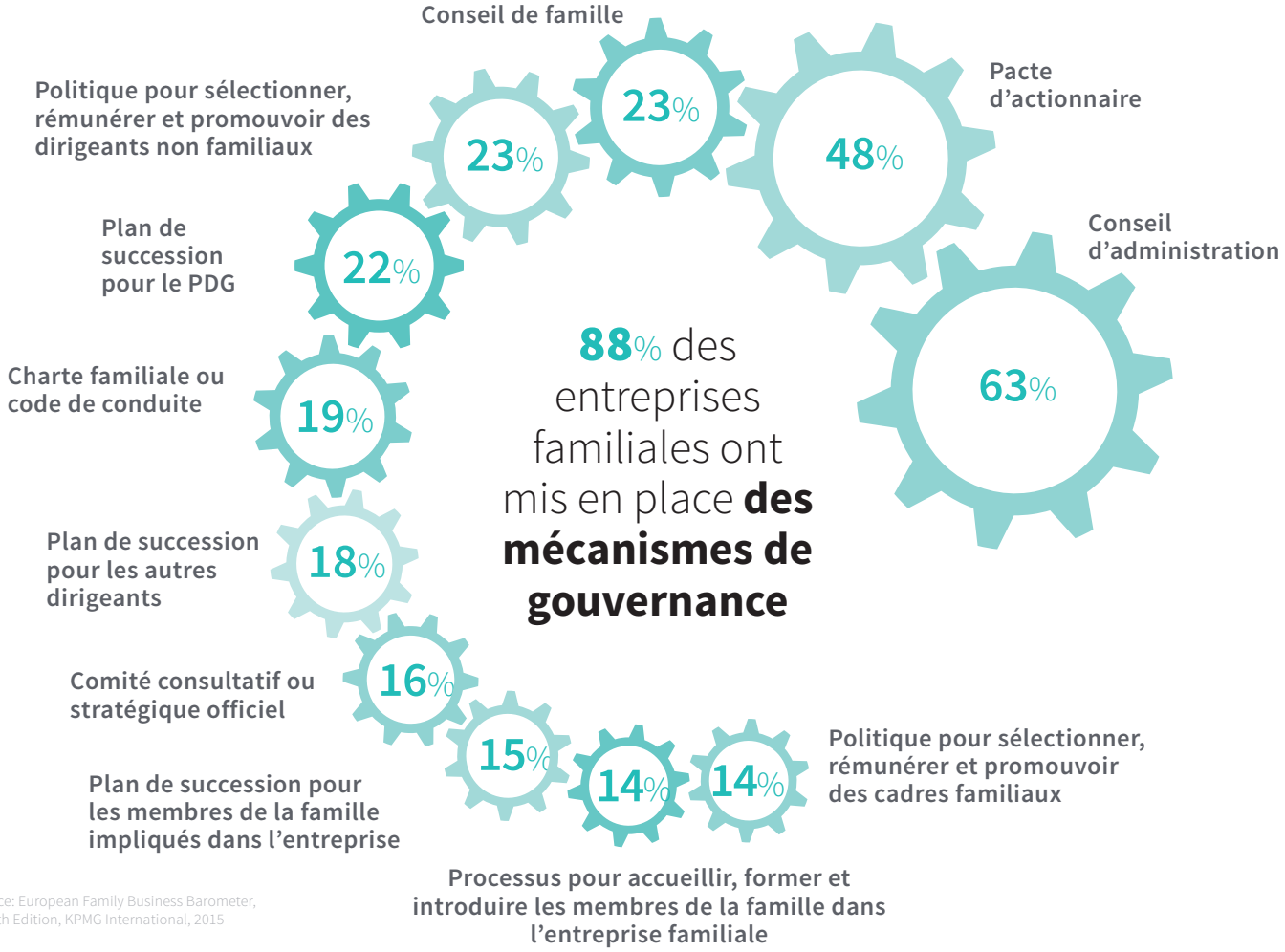
#1 Mettre en place des structures et des processus de gouvernance appropriés (85%)

#2 Préparer et former un successeur avant la transmission du leadership (82%)

#3 Garder le contrôle familial sur l'entreprise (80%)

Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

Q13 VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE DISPOSE-T-ELLE DES MÉCANISMES ET SYSTÈMES DE GOUVERNANCE SUIVANTS ?



Source: European Family Business Barometer, Fourth Edition, KPMG International, 2015

PARTICULARITÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES FRANÇAISES



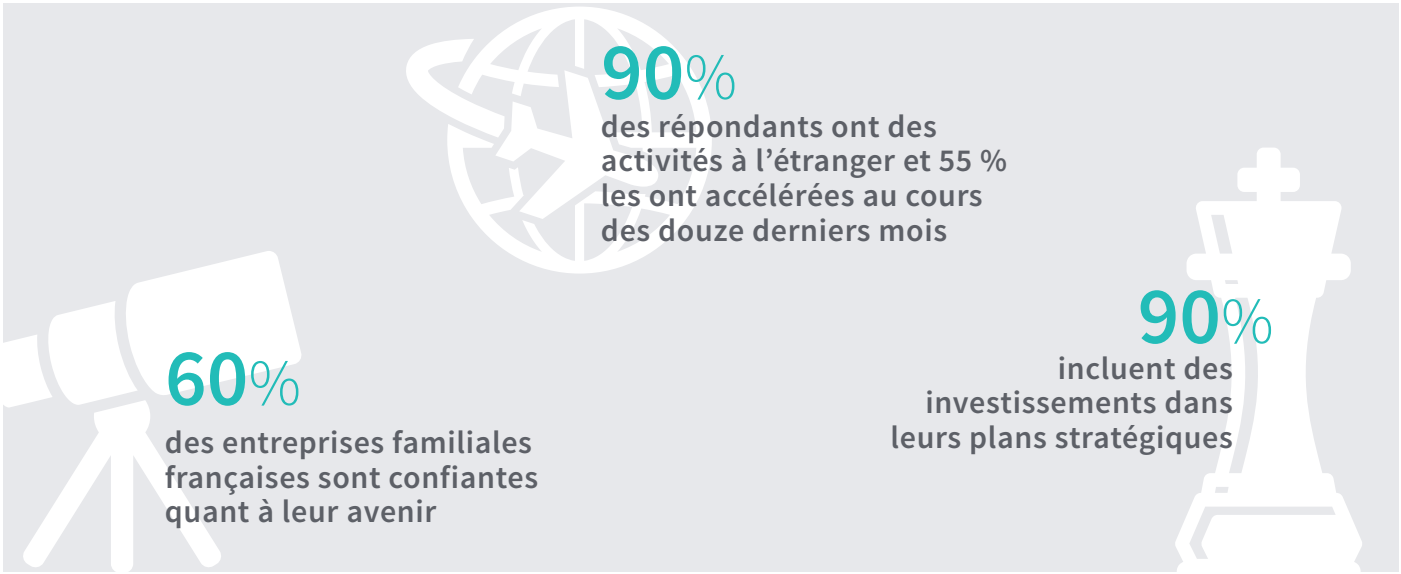
Les dirigeants des entreprises familiales françaises sont optimistes quant à l'avenir de leur société. Il y a certes des obstacles à surmonter, notamment la concurrence devient plus rude, mais les entreprises s'adaptent : elles se professionnalisent, saisissent des opportunités à l'international et accordent une grande importance à la transmission. Face aux enjeux actuels, elles font preuve d'un volontarisme accru pour réussir.

Une confiance clairement exprimée face aux bonnes perspectives de croissance

En France, la majorité des entreprises familiales est confiante quant à sa situation économique pour l'année à venir (60 %). Leurs indicateurs de performance confirment cet optimisme, malgré leur infériorité face à la moyenne européenne. 73 % ont enregistré une hausse ou un maintien de leur chiffre d'affaires contre 84% pour leurs voisins européens. 70% ont augmenté ou maintenu leurs effectifs (contre 84 % en Europe).

En matière d'activités à l'international, les entreprises familiales françaises sont parmi les plus actives : 90 % contre 74 % pour la moyenne européenne sont présentes à l'étranger et plus de la moitié d'entre elles a augmenté ces activités au cours des douze derniers mois. Ceci peut-être lié à la faible évolution de la demande intérieure (-0,25 % en 2014, selon l'INSEE) qui pousse les entreprises françaises à exporter.

La confiance dans le futur des entreprises familiales françaises se traduit par le fait que 90 % d'entre elles prévoient des investissements dans leurs plans stratégiques pour l'année à venir. Une fois de plus, ce pourcentage est l'un des plus élevés d'Europe, prouvant la résilience des entreprises françaises.



La transmission au cœur des choix stratégiques

Les entreprises familiales françaises sont connues pour avoir une vision à long terme de leur société. Cela se confirme dans les chiffres : c'est en effet en France que l'on trouve le plus de répondants considérant cette caractéristique comme leur avantage principal (82 %). La souplesse et la rapidité dans la prise de décision et des valeurs communes sont également très importantes.

Pour **82**% des répondants, **leur force majeure réside dans leur vision à long terme**

Ainsi, il n'est pas étonnant de voir que parmi les entreprises envisageant des changements stratégiques pour l'année à venir (47 %), les stratégies principales concernent la transmission de l'entreprise à la nouvelle génération. 33 % des répondants de ce groupe optent pour la transmission de la direction opérationnelle, 30 % pour celle de la propriété, et 23 % pour celle de la gouvernance, les deux derniers chiffres étant parmi les plus élevés d'Europe.

47% des dirigeants interrogés **planifient un changement stratégique** pour l'année à venir

Pour une très grande majorité des entreprises interrogées en France, le contrôle familial et la préparation de l'avenir en temps opportuns sont essentiels. Dans cet esprit, les trois priorités citées sont le maintien du contrôle familial sur l'entreprise, la mise en place de mécanismes de gouvernance et la préparation d'un successeur.

La rentabilité, un enjeu clé des entreprises familiales françaises

En France, la baisse de la rentabilité est, comme en Europe, la principale source d'inquiétude pour 48 % des entreprises familiales. Viennent ensuite l'augmentation de la concurrence et les changements réglementaires, mentionnés ex-aequo par 43 % des entreprises interrogées. En revanche, la « guerre des talents », deuxième enjeu majeur au niveau européen, n'est même pas citée parmi les cinq principales difficultés.

Lorsqu'il s'agit de recruter, les principales difficultés rencontrées par les entreprises familiales françaises sont d'avantage liées à un problème de droit du travail plutôt qu'à un manque de talents ou à la concurrence. Dans l'Hexagone comme en Europe, les entreprises aimeraient bénéficier de plus de flexibilité et de simplicité sur le marché du travail.

Un volontarisme affirmé

Les entreprises familiales françaises sont promptes à se préparer au futur. Leur vision à long terme les fait adopter une attitude volontariste, fondée sur l'intégration de mécanismes de gouvernance et sur l'apport d'une expertise spécifique nouvelle.

Si les pays européens sont en moyenne peu équipés en structures de gouvernance institutionnalisées, ce n'est pas le cas en France. En effet, l'Hexagone est l'un des pays dans lequel on retrouve le plus d'entreprises disposant d'un Conseil d'administration (70 %), d'un pacte d'actionnaire (62 %), d'un comité consultatif ou stratégique officiel (43 %) et d'une charte familiale/code de conduite (30 %).

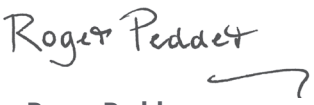
Les dirigeants français se préparent activement à l'avenir et cherchent un nouveau regard sur leur entreprise. Celui-ci peut être apporté de deux manières : en formant et en préparant la nouvelle génération et en intégrant des cadres extérieurs à la famille à des hauts niveaux de responsabilité. En effet, presque la moitié des entreprises interrogées a déjà intégré la génération future dans son management. Quant aux cadres dirigeants non-membres de la famille, la France compte parmi les pays d'Europe qui en ont le plus (95 %).

95% des entreprises familiales **ont intégré des cadres non-membres de la famille**



REMERCIEMENTS

Nous souhaitons que ces résultats vous aient permis d'aborder de nouvelles perspectives sur ces entreprises familiales. Nous nous réjouissons de poursuivre ce projet et de mettre en avant ces entreprises dont l'activité est cruciale pour l'économie européenne. Nous espérons que vous continuerez à nous accorder votre confiance pour la prochaine édition du Baromètre.



Roger Pedder
EFB Président



Christophe Bernard
KPMG Global Head of Family Business

MÉTHODOLOGIE

Le Baromètre européen des entreprises familiales se fonde sur les résultats d'une enquête en ligne. Au total, 1401 questionnaires ont été complétés durant la période du 1er mai au 5 juillet 2015.

Il s'agit du quatrième sondage de ce type mené avec pour objectif de mesurer les tendances au sein de la communauté des entreprises familiales.

Les réponses ont été fournies parmi les pays suivants :

- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Bulgarie
- Croatie
- Chypre
- Espagne
- Estonie
- Finlande
- France
- Grèce
- Hongrie
- Irlande
- Italie
- Lettonie
- Lituanie
- Malte
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal
- République tchèque
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Slovaquie
- Suède



CONTACTS

EUROPE

Christophe Bernard
Partner, Global Head of Family Business, KPMG
T: +33 (0) 1 5568 9020
E: cbernard@kpmg.fr

Jesus Casado
EFB Secretary General
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Tatiana Andreeva
Project Manager, Family Business, KPMG
T: +33 155 689 038
E: tandreeva@kpmg.fr

Darius Movaghar
Senior Policy Advisor, EFB
T: +32 (0) 2 893 97 10
E: dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

ALLEMAGNE

Dr. Christoph Kneip
Partner, KPMG
T: +49 (0) 211 475 7345
E: ckneip@kpmg.com

Dr. Daniel Mitrenga
Chief Economist,
Die Familienunternehmer – ASU e.V.
T: +49 (0) 30 3006 5412
E: mitrenga@familienunternehmer.eu

AUTRICHE

Yann-Georg Hansa
Partner, KPMG
T: +43 (0) 131 332 446
E: yannhansa@kpmg.at

BELGIQUE

Thomas Zwaenepoel
Partner, KPMG
T: +32 2 708 38 61
E: tzwaenepoel@kpmg.com

BULGARIE

Kalin Hadjidimov
Partner, KPMG
T: +359 (0)2 969 7700
E: khadjidimov@kpmg.com

FBN Bulgaria
T: +359 (0) 2 810 3110

CHYPRE

Demetris Vakis
Partner, KPMG
T: +35722209000
E: demetris.vakis@kpmg.com.cy

CROATIE

Zoran Zemlic
Director, KPMG
T: + 38515390038
E: zzemlic@kpmg.com

ESPAGNE

Juan Jose Cano Ferrer
Partner, KPMG
T: +34 914 563 818
E: jjcano@kpmg.es

Fernando Cortés
Director of Communications and Corporate Relations,
Instituto de la Empresa Familiar
T: +34 915 230 450
E: fcortes@iefamiliar.com

FINLANDE

Kirsi Adamsson
Senior Manager, KPMG
T: +358207603614
E: Kirsi.Adamsson@kpmg.fi

Leena Mörttinen
Executive Director, Perheyritysten Liitto
T: +358 75 325 4200
E: leena.morttinen@perheyritys.fi

FRANCE

Jacky Lintignat
Partner, KPMG
T: +33 (0) 1 55 68 90 36
E: jlintignat@kpmg.fr

Alexandre Montay
Délégué Général, M-ETI
T: +33 (0) 1 56 26 00 66
E: a.montay@m-eti.fr

Caroline Mathieu
Déléguée Générale, FBN France
T: +33 (0) 1 53 53 18 12
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

GRECE

Christian Thomas
Partner, KPMG
T: +30 21 1181 5815
E: christianthomas@kpmg.gr

HONGRIE

Zoltán Mádi-Szabó
Senior Manager, KPMG
T: +36 1 88 77 331
E: zoltan.madi-szabo@kpmg.hu

Natália Gömbös
Secretary General, FBN
T: +36 70 63 69 326
E: gombos.natalia@fbn-h.hu

IRLANDE

Olivia Lynch
Partner, KPMG
T: +353 (0) 1 410 1735
E: olivia.lynch@kpmg.ie

Colin O'Brien
Partner, KPMG
T: +353 (0) 1 410 1679
E: colin.obrien@kpmg.ie

ITALIE

Silvia Rimoldi
Partner, KPMG
T: +390118395144
E: srimoldi@kpmg.it

MALTE

Anthony Pace
Partner, KPMG
T: +35 6 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

Dr. Jean-Philippe Chetcuti
Secretary, Malta Association of Family Enterprises
T: +356 2205 6105 / +356 2122 8264/5
E: jpc@cclex.com

PAYS BALTES

Toma Marčinauskytė
Director, KPMG
T:+37052102607
E: tmarcinauskyte@kpmg.com

PAYS-BAS

Olaf Leurs
Partner, KPMG Meijburg & Co
T: +31 (0) 76 523 7514
E: leurs.olaf@kpmg.nl

Ernst Groenteman
Partner, KPMG
T: +31 (0) 20 656 7482
E: groenteman.ernst@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen
Executive Director, FBNed
T: +31 (0) 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

POLOGNE

Andrzej Bernatek
Partner, KPMG
T: +48 22 528 1196
E: abernatek@kpmg.pl

PORTUGAL

Vitor Ribeirinho
Partner, KPMG
T: +351 21 011 0161
E: vribeirinho@kpmg.com

Marina de Sá Borges
Secretary General,
Associação das Empresas Familiares
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Milan Blaha
Partner, KPMG
T: +420222123809
E: mblaha@kpmg.cz

ROUMANIE

Richard Perrin
Partner, KPMG
T: +40 37 237 7792
E: rperrin@kpmg.com

ROYAME-UNI

Gary Deans
Partner, KPMG
T: +44 (0) 141 300 5811
E: gary.deans@kpmg.co.uk

Mark Hastings
Director General, The Institute for Family Business
T: +44 (0) 207 630 6250
E: mark.hastings@ifb.org.uk

SLOVAQUIE

Rastislav Began
Director, KPMG
T: +421259984612
E: rbegan@kpmg.sk

SUEDE

Patrik Anderbro
Partner, KPMG
T: +46 21 4950738
E: Patrik.Anderbro@kpmg.se

Kajsa Olsson
Ekonomi och administration, FBN Sweden
T: +46 70 729 29 21
E: kajsa.olsson@fbn-sweden.se

À propos de 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.

europeanfamilybusiness.eu

À 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.

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

www.kpmgfamilybusiness.com
europeanfamilybusiness.eu

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, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Designed by **CREATE** | CRT36561