L'entreprise familiale, un modèle durable

Family Business Survey – France

Édition 2012

FBN france
THE FAMILY BUSINESS NETWORK



pwc

Sommaire

Édito 2

Enseignements clés 5

Méthodologie 7

Performance et stratégie 8
Croissance du chiffre d'affaires 9
Croissance et expansion 10
Le développement international 11

Financement et relations avec les banques 14
La banque, un partenaire clé incontesté 15
L'autofinancement, un moyen sûr 16
Le recours au capital développement, une pratique peu répandue 17
Le taux de réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise important 17

Gouvernance, succession, transmission 18
Le rôle clé du dirigeant familial, au-delà les générations 19
Transmission et confiance dans l'avenir de l'entreprise 20
La succession, un enjeu mal anticipé 21
Un recours au DG externe, risque ou opportunité 22
La jeune génération aux rênes de l'entreprise familiale 23
Le financement de la transmission 26
Une gouvernance structurée favorise la stabilité de l'entreprise 27

Fiscalité du patrimoine et impact sur l'entreprise familiale 28
L'assujettissement des actionnaires à l'ISF, un impact discutable 29
Une fiscalité adaptée, gage de pérennité des entreprises familiales 29

Attentes des dirigeants vis-à-vis des pouvoirs publics 30

Remerciements 33

Glossaire 35

Édito





PwC et le Family Business Network sont des acteurs engagés auprès des entreprises familiales qu'ils accompagnent face à leurs enjeux stratégiques et opérationnels, et dans leur développement, partout dans le monde.

Cette 2e édition France de l'étude mondiale PwC sur les entreprises familiales, réalisée avec le FBN France, résulte d'entretiens auprès de 270 dirigeants d'entreprises familiales françaises, basées à Paris et en régions.

Quels sont les messages clefs que ces chefs d'entreprises ont partagés avec nous en 2012 ?

Malgré une conjoncture économique difficile, ils ont réussi à maintenir une croissance de leur chiffre d'affaires au dernier exercice supérieure à celle de la moyenne en France puisque **60 % d'entre eux confirment une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 5 %, et 33 % une croissance supérieure à 10 %**. La prudence reste le maître mot mais n'empêche pas une certaine confiance dans l'avenir, ainsi ils **confirment leurs stratégies de développement et d'expansion pour 2012** (57 % en 2012 contre 53 % en 2011) tout en privilégiant la consolidation de leurs activités sur les marchés actuels.

Ils constatent que les octrois de crédits par les banques deviennent compliqués et resserrés, mais ces entreprises familiales entretiennent avec leurs banques des relations privilégiées depuis plusieurs générations. Ainsi, le financement bancaire reste la source principale de financement pour 73 % de ces dirigeants, et **77 % d'entre eux considèrent leurs banques comme un véritable partenaire qui sait s'adapter à leurs besoins et y répondre efficacement**. En outre, le caractère familial de ces entreprises privilégie une stratégie qui s'inscrit dans la durée et cela s'illustre, par exemple, par un taux de réinvestissement significatif des bénéfices réalisés dans l'entreprise : **57 % des répondants disent avoir réinvesti entre 1 % à 10 % des bénéfices réalisés dans l'entreprise, et 17 % des chefs d'entreprise disent réinvestir plus de 25 %**.

En termes de transmission, 58 % des dirigeants de 1re génération confirment leur intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ils nous révèlent cependant pour la première fois que **l'implication de la jeune génération est déjà une réalité positive, puisque 53 % des 25-30 ans, travaillent déjà au sein de l'entreprise familiale. De plus, 73 % des dirigeants familiaux en place pensent que cette génération Y sera en mesure de reprendre les rênes de l'entreprise familiale**, à condition toutefois d'être formée et accompagnée.

Enfin, ces patrons ont des attentes précises et concrètes de la part du Gouvernement et des pouvoirs publics : ils souhaitent avant tout une **fiscalité adaptée et stable qui permette d'assurer la pérennité et le développement de leurs entreprises familiales**. Parmi les mesures prioritaires attendues : la fiscalité de la transmission et des droits de succession, un allègement voir une suppression de l'ISF et une fiscalité des dividendes.

En outre, ils attendent **la facilitation et la simplification des démarches administratives (30 % des répondants) ainsi qu'un accompagnement au développement à l'international,** à l'instar des entreprises du CAC40.

Les entreprises familiales sont, de par leur nombre, leurs performances et les emplois qu'elles créent, une force vive de l'économie française ; aussi doivent elles être soutenues et encouragées par les politiques gouvernementales. Les Entreprises de Taille Intermédiaire familiales sont, quant à elles, souvent leaders dans leurs secteurs d'activité et **leurs dirigeants appellent de leurs voeux que les pouvoirs publics puissent les accompagner et les promouvoir, notamment dans leur développement à l'international afin d'assurer leur compétitivité, gage de leur pérennité**.

Bernard Gainnier.
Associé, membre du Comité
Exécutif de PwC France

Luc Darbonne
Président du FBN France

Enseignements clés



PwC a reconduit son étude sur les entreprises familiales françaises en élargissant le panel des dirigeants interrogés ; ainsi, les témoignages des 270 patrons d'entreprises qui ont participé à notre étude France 2012 ont permis d'apporter les constats ci-après :

- Malgré une conjoncture économique difficile, les entreprises familiales interrogées réalisent une croissance de leur chiffre d'affaires au dernier exercice supérieure à celle de la moyenne en France : **60 % des dirigeants répondants confirment une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 5 % et 33 % une croissance supérieure à 10 %**. Ces entreprises se montrent toujours prudentes, mais plutôt confiantes et pro-actives quant à leur avenir : **57 %** confirment **une stratégie de développement et d'expansion en 2012** (contre 53 % en 2011) et **22 % privilégient la consolidation** de leurs activités sur les marchés actuels (contre 36 % en 2011).

- **Le financement bancaire reste la source principale de financement pour 73 % des répondants** et, même si les octrois de crédits par les banques sont resserrés, **77 % des dirigeants interrogés considèrent leurs banques comme un véritable partenaire** qui sait s'adapter à leurs besoins et y répondre rapidement et efficacement, très souvent **depuis plusieurs générations**.

- Les dirigeants d'entreprises familiales privilégient une stratégie qui s'inscrit dans la durée, **64 %** d'entre eux attendent une **rentabilité à long terme**. Cela s'illustre également par un taux de réinvestissement significatif des bénéfices réalisés dans l'entreprise : **57 % des répondants disent avoir réinvesti entre 1 % à 10 % des bénéfices réalisés dans l'entreprise et 17 % des patrons disent réinvestir plus de 25 %**.

- En termes de transmission, la tendance reste la même : si 65 % des dirigeants n'ont pas réellement établi de plan de succession, ils souhaitent cependant que ce soit un membre de la famille qui garde les rênes. D'ailleurs, 58 % des dirigeants de 1re génération confirment leur souhait de transmettre l'entreprise à la génération suivante.
  Pour 53 % d'entre eux, la génération des 25-30 ans est déjà impliquée dans l'entreprise et les patrons actuels sont confiants : ils affirment à 73 % que cette génération Y sera en mesure de reprendre les rênes de l'entreprise familiale, à condition toutefois d'être formée et accompagnée.

- Une **fiscalité adaptée est attendue pour assurer la pérennité des entreprises familiales.** Les 3 mesures prioritaires attendues par les dirigeants sont : une fiscalité de la transmission et des droits de succession adaptée, un allègement voir une suppression de l'ISF et une fiscalité des dividendes.

- **Les attentes des dirigeants vis-à-vis des pouvoirs publics** portent essentiellement sur **la facilitation et la simplification des démarches au quotidien (30 % des répondants)** : concrètement, les dirigeants attendent des mesures relatives à l'allègement des charges patronales, une plus grande flexibilité du droit du travail et un allègement de la réglementation du temps de travail.
  Ils souhaiteraient aussi bénéficier d'aide et d'accompagnement au développement de l'entreprise à l'instar des entreprises du CAC40 (23 % des réponses) afin de promouvoir les ETI françaises à l'international notamment, rappelant que le rôle de l'Etat n'est pas d'interférer dans le développement de leurs entreprises.

Méthodologie

Méthodologie

Qui sont les dirigeants ayant participé à cette étude ?

Cette 2e étude PwC sur les entreprises familiales françaises a été réalisée en partenariat avec le FBN France

Au cours du 1er semestre 2012, **270 dirigeants de la 1re génération à la 4e et plus** ont été interrogés dans toutes les régions de France et tous les secteurs.

Ainsi,

- **230 dirigeants d'entreprises familiales françaises ont été interviewés par téléphone par l'institut de sondage IFOP.**
- **40 dirigeants d'entreprises familiales françaises ont été rencontrés pour approfondir l'étude France.**

L'étude a été menée sur la base :

- d'un questionnaire comprenant 55 questions, pour les interviews faits en face à face
- d'un questionnaire comprenant 32 questions, pour les interviews faits par téléphone (toutes les questions sont communes au 1er questionnaire)
- La Family Business Survey France porte majoritairement sur les PME et ETI familiales françaises avec un chiffre d'affaires compris entre 10 m€ et 1,5 mrd€.

La restitution respecte l'anonymat des données transmises par les entreprises ayant participé à cette étude.

Définition de l'entreprise familiale retenue pour l'étude

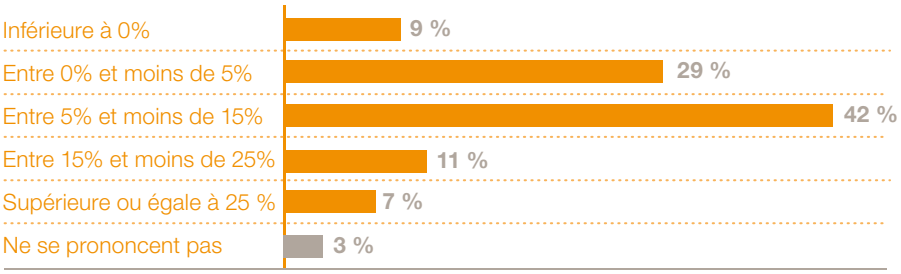
Tant en France qu'en Europe, les entreprises familiales transcendent toutes les tailles d'entreprises (TPE, PME, ETI et groupes, cf. glossaire).
En Europe, les entreprises familiales représentent plus de 60 % et 83 % en France (dont deux tiers sont des TPE).
Les nombreuses définitions de l'entreprise familiale en Europe varient selon que l'on choisisse comme critère : la propriété du capital (contrôle et droits de vote), l'implication de la famille dans le management ou l'exigence d'une première transmission dans la famille, à la génération suivante.
La définition de la Commission Européenne retenue pour la réalisation de l'étude privilégie le contrôle du capital par une ou plusieurs familles et l'intention de transmettre à la 2e génération (voir glossaire).

Performance et stratégie

Croissance du chiffre d'affaires

• Les entreprises familiales interrogées affichent une croissance de leur chiffre d'affaires monde bien supérieure à la moyenne nationale :
60 % d'entre elles confirment pour le dernier exercice financier **une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 5 % et pour 33 % d'entre elles, une croissance supérieure à 10 %.**

Schéma 1 | Quelle a été la croissance de votre chiffre d'affaires monde ?



Base : 270 répondants

Les éléments qui semblent tirer la croissance sont :
- **l'effet taille** (chiffre d'affaires)
- **l'international**
- **les entreprises existant depuis plusieurs générations.**

• Lorsque l'on regarde plus précisément la typologie des entreprises interrogées selon la croissance de leur chiffre d'affaires, on distingue 3 catégories :

– croissance du chiffre d'affaires **comprise entre 0 % et 5 %** : il s'agit de PME avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€, peu présentes à l'international et opérant essentiellement dans les secteurs liés au commerce et à l'industrie. Les entreprises interrogées dans cette catégorie sont plutôt de 3e génération ou 1re génération et situées en régions Grand Ouest, Rhône-Alpes ou Sud Ouest

– croissance du chiffre d'affaires **comprise entre 5 % et moins de 15 %** : il s'agit là de PME et Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI), plutôt présentes à l'international (62 % d'entre elles) et opérant dans l'industrie ou les services. Elles sont de 3e ou 2e génération et plutôt basées en régions Ile-de-France, Sud et Est

– croissance du chiffre d'affaires supérieure à 15 % : il s'agit là soit de PME soit d'ETI de 1re génération opérant plutôt dans le secteur des services en régions Ile-de-France, Nord ou Sud.

% de répondants par catégorie

Taux de croissance	<0%	entre 0 % et 5 %	entre 5 % et 15 %	entre 15 et 25 %	> 25%
CA>50m€	2%	16%	55%	24%	3%
L'international	2 %	16 %	58 %	18 %	6 %
3e génération	10 %	30 %	50 %	6 %	4 %

”L’objectif principal en tant que famille est de développer le chiffre d’affaires et les parts de marché sur le long terme.“

Timothée Durand,
Directeur Administratif et Financier – Arc International

Croissance et expansion

Dans ce contexte économique et financier morose, les entreprises familiales françaises interrogées sont, comme les autres entreprises, prudentes dans leur choix stratégique de développement. Elles se distinguent toutefois en étant **plutôt confiantes et pro-actives quant à leur avenir puisque 57 % d’entre elles confirment une stratégie de croissance et d’expansion pour 2012, alors qu’elles n’étaient que 53 % à envisager cela en 2011.** Cette tendance est corrélée avec la taille et l’effectif de l’entreprise : en effet, plus une entreprise est grande et internationale, plus elle va maintenir ou accélérer sa stratégie de développement pour devenir (ou rester) une ETI leader dans son métier.

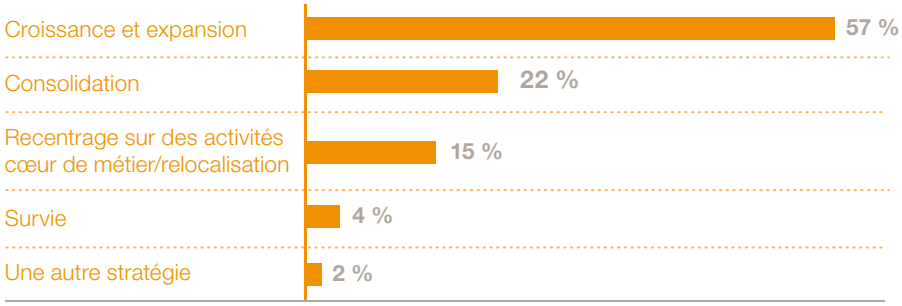
Alors que certaines s’orientent vers une stratégie de consolidation (22 %) ou de recentrage sur les activités cœur de métier (15 %), la majorité des entreprises familiales opte pour une **stratégie de développement fondée sur une dynamique positive de croissance et d’ouverture de marchés.**

Il est intéressant de constater que pour 90 % des répondants, ce sont les entreprises qui ont atteint la taille d’ETI (50 M€), soit de 1re génération soit de 3e génération ou plus, qui privilégient la croissance et l’expansion. Ces entreprises se situent en régions Est, Ile-de-France et Grand Ouest. Elles opèrent avant tout dans les secteurs des télécoms, de la technologie et des services.

Les PME, dans leurs réponses, placent au même niveau l’expansion et la consolidation, voire le recentrage sur le cœur de métier/relocalisation, et se situent en régions Nord Pas de Calais, Rhône-Alpes, Sud et Sud Ouest. Elles opèrent avant tout dans les secteurs de la distribution et de la construction.



Schéma 2 | Quelle est la stratégie de votre entreprise pour l’année à venir ?



Base : 270 répondants

"On veut toujours aller de l'avant, on est prêt à développer d'autres projets qui sont initiés par chaque collaborateur […] c'est la force des hommes qui fait la stratégie."

Olivier Grosse, Directeur Général – Léon Grosse



Le développement international

L'international constitue un véritable relais de croissance pour ces entreprises.

Même si bon nombre des entreprises familiales interrogées reconnaissaient dans notre étude 2011 que leurs premières expériences d'internationalisation furent souvent longues et compliquées, 62 % d'entre elles avaient déjà entrepris une stratégie pour se développer à l'international à l'horizon 2013.

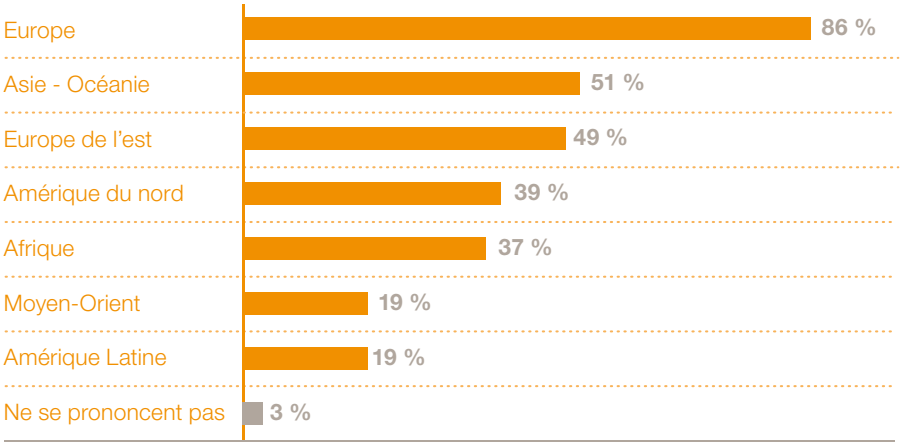
On constate cette année que :

- l'importance du chiffre d'affaires des entreprises répondantes va de pair avec une présence internationale et que **les entreprises présentes à l'international sont dans 47 % des cas des ETI,**
- ces entreprises privilégient **l'Europe comme zone d'implantation.**

Taille des entreprises présentes à l'international

CA < 12 M€	8%
12 M€ < CA < 15 M€	10%
15 M€ < CA < 25 M€	17%
25 M€ < CA < 50 M€	19%
< 50 M€	47%

Schéma 3 | Quelle est votre présence à l'international ?



Base : 270 répondants

Quelle est l'utilité perçue des outils de développement mis à disposition par l'Etat ?

- **50 % des dirigeants d'entreprises familiales jugent utiles les outils mis en place par l'Etat.**
- Nombreux, d'ailleurs, sont ceux qui ont recours à UBIFRANCE pour des VIE (Volontariat international en entreprise) dans le cadre d'une stratégie d'implantation à l'étranger. Les VIE leur permettent d'être exonérés des démarches liées à la gestion du personnel à l'international mais aussi de bénéficier d'avantages financiers avec des solutions d'accès spécifiques.
- Cependant, les dirigeants interrogés s'accordent à dire que **ces services ne sont pas tous connus et qu'ils restent difficiles à identifier au bon moment et à bon escient**. Si la COFACE, la CCI et OSEO sont des organismes reconnus, ils ne sont pas toujours faciles d'accès et il est parfois difficile pour un dirigeant de s'y retrouver.

> *"Il existe beaucoup d'outils, parfois bien pensés et utiles, parfois non, mais ils ne sont pas toujours connus, et surtout, il est difficile de connaître le bon outil à utiliser et à quel moment. C'est pourquoi, il est nécessaire de les simplifier, et surtout de communiquer dessus."*
>
> *Daniel Benchimol,*
> *Président Directeur Général – Eurogiciel*

Le développement à l'international implique, pour les dirigeants d'entreprises familiales interrogés, encore beaucoup de problématiques à gérer. **Aussi, un accompagnement à l'international des entreprises françaises par les pouvoirs publics** (comme cela est fait pour les grands groupes) permettrait notamment aux ETI de gagner en notoriété et donc en compétitivité.
Les dirigeants attendent d'abord et avant tout une simplification des démarches (ce point est en majorité cité par les PME) et des mesures à adopter par les pouvoirs publics, telles les notions de CIR à l'export ou l'harmonisation fiscale européenne qui permettrait de lutter contre la concurrence fiscale déloyale entre les Etats membres.

> *"Les grandes entreprises devraient favoriser le développement de PME à l'international en les plaçant davantage et en les intégrant dans leurs propres offres."*
>
> *Olivier Dolbeau,*
> *Président Directeur Général – France Air*

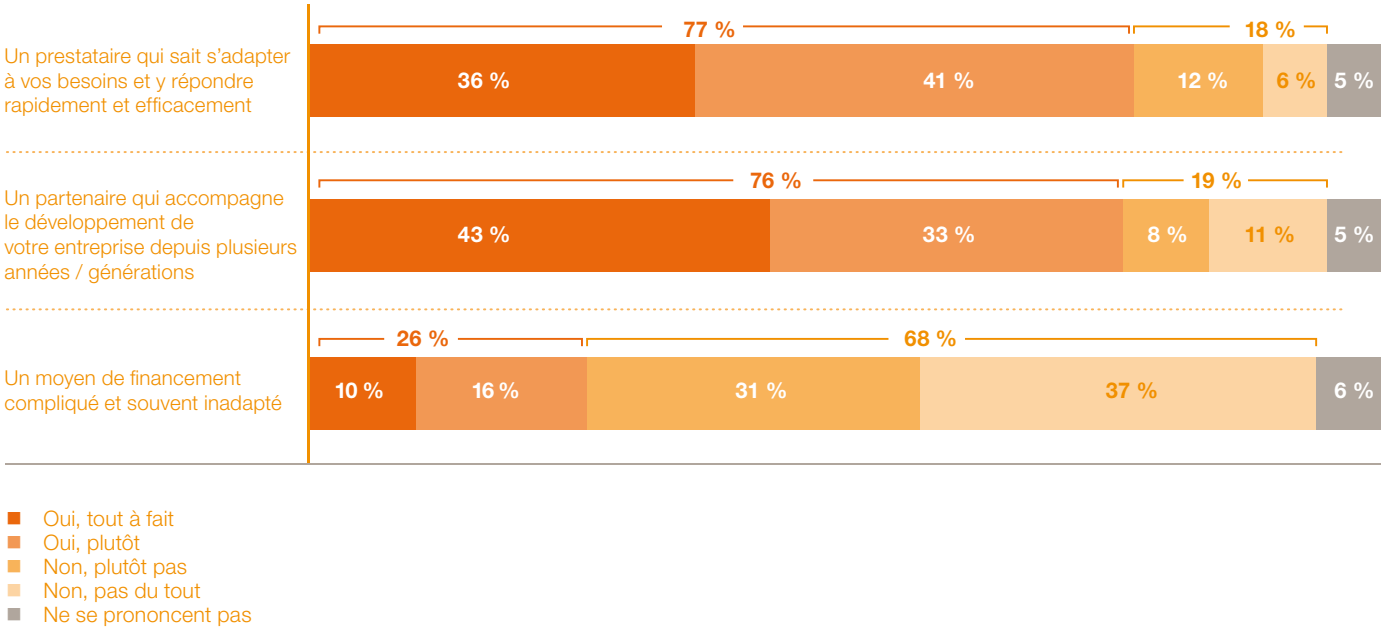


Financement et relations avec les banques

La banque, un partenaire clé

- Le financement bancaire est la source de financement citée **par 73% des dirigeants interrogés.**
- Malgré le resserrement de l'octroi de crédit accordé aux entreprises par les banques, **77 % des dirigeants interrogés considèrent leurs banques comme un véritable partenaire qui sait s'adapter à leurs besoins et y répondre rapidement et efficacement.**
- **Les banques accompagnent dans 76 % des cas le développement de l'entreprise depuis plusieurs générations** dans une relation de confiance qui s'est bâtie au fil des années.
- Les banques s'avèrent être une source de financement appropriée puisqu'elles permettent aux entreprises de conserver leur indépendance capitalistique.
- Parallèlement, les entreprises familiales présentent aussi un profil de risque très faible pour les banques, critère de moins en moins négligé par ces dernières. Les entreprises familiales et les banques sont donc dans une relation « gagnant–gagnant ».

Schéma 4 | Considérez-vous votre banque comme…



Base : 270 répondants

"Ce sont des partenaires historiques qui gardent le lead."

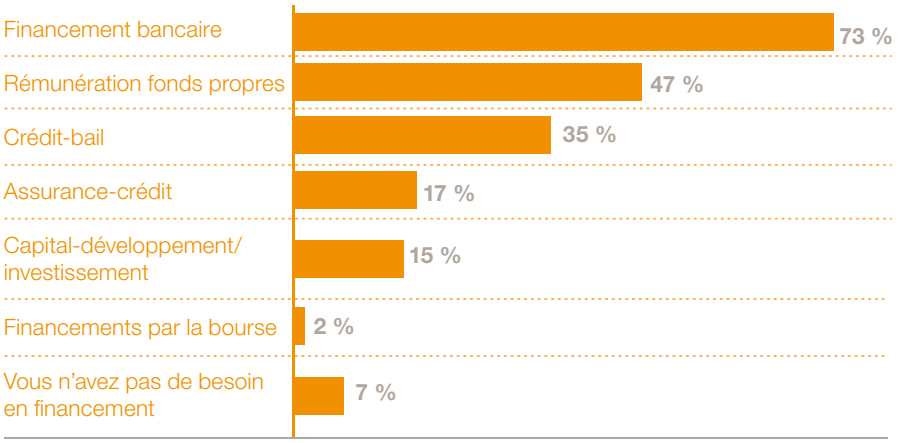
Michel Conte, Président Directeur Général – Jardiland

L'autofinancement, un moyen sûr

Toujours soucieuses de conserver leur indépendance et de sécuriser leur pouvoir décisionnel, les entreprises familiales préfèrent avoir recours à des modes de financement qui leur assurent un contrôle capitalistique le plus total et une prise de risque minimale.
L'autofinancement vient donc au second rang des sources de financement citées par les entreprises familiales (24 %), signe d'une grande prudence.

Le crédit-bail reste, néanmoins, une source de financement non négligée : 35 % d'entre elles adoptent cette technique de financement qui permet à l'entreprise de garder là aussi son indépendance.
Seule une minorité des répondants considère que l'entrée en Bourse peut apporter une dynamique positive dans le développement de l'entreprise en confrontant celle-ci à la pression des marchés.

Schéma 5 | Comment gérez-vous vos besoins de financement ? (réponses à choix multiples)



Base : 270 répondants

"L'autofinancement reste pour moi une priorité. Au regard des exemples qui m'entourent, je remarque que les LBO sont très risqués mais je suis à 75 % pour."

Le recours au capital développement, une pratique peu répandue

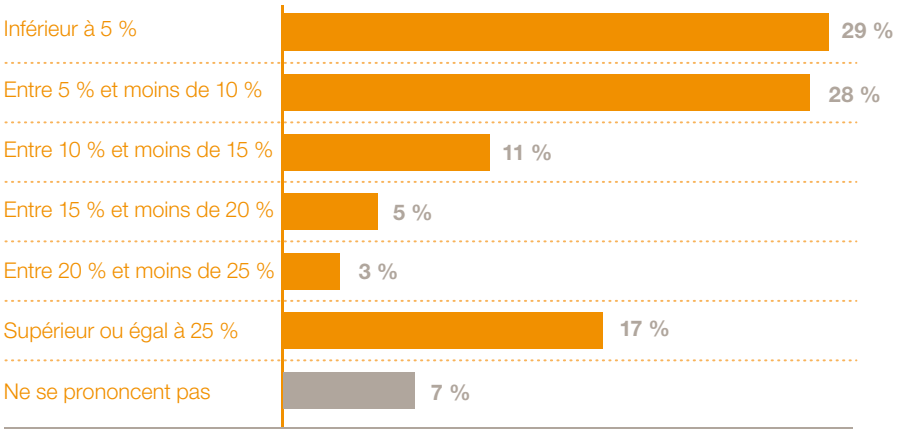
Grâce à leur solidité financière mais aussi à cause d'une certaine prudence, les entreprises familiales ont des besoins de financement plus réduits, ce qui explique qu'elles privilégient l'autofinancement, et que le recours au financement bancaire soit une source suffisante pour répondre à leurs besoins d'investissement.
Le capital-développement rencontre, quant à lui, peu d'adhérents parmi les entreprises familiales alors qu'elles représentent un profil très attractif pour ces acquéreurs. En effet, les entreprises familiales représentent un modèle de stabilité pour les investisseurs puisque, par définition, elles inscrivent leur développement dans la durée, minimisent la prise de risque et affichent une santé financière et une croissance rassurantes.
Or, l'implication d'un investisseur externe dans le capital de l'entreprise est souvent perçue par les dirigeants comme pouvant compromettre l'indépendance capitalistique et le pouvoir de décision des instances dirigeantes et des actionnaires familiaux.

Par ailleurs, la dilution du capital par l'introduction de ce type d'investissement peut créer des tensions puisqu'ils ne partagent pas forcément les mêmes attentes. L'investisseur a lui pour but de trouver de la liquidité à court terme, alors que l'entreprise familiale adopte une stratégie qui vise une rentabilité à long terme.

Un taux de réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise important

Les entreprises familiales affichent un taux de réinvestissement important tout en s'inscrivant dans une gestion prudente : **57 % des répondants ont réinvesti entre 1 à 10 % des bénéfices réalisés dans l'entreprise et 17 % des répondants ont réinvesti 25 % ou plus,** notamment les ETI dans la moitié des cas.
Cet effort de réinvestissement démontre que les entreprises familiales privilégient une stratégie qui s'inscrit dans la durée. A cet effet, les indicateurs retour sur investissement (ROI) et attente de rentabilité sont mesurés. Les dirigeants souhaitent autour de 10 % de ROI et **64 % d'entre eux attendent surtout une rentabilité à long terme (au-delà de 2 ans)**.

Schéma 6 | Taux de réinvestissement sur les deux dernières années



Base : 270 répondants

Gouvernance, succession, transmission

Le rôle clé du dirigeant familial au-delà des générations

- **Les dirigeants de 1re génération représentent 36 % des dirigeants interrogés** dans le cadre de cette étude 2012.

- L'entrepreneuriat s'étant fortement développé dans les années soixante-dix, période ayant connu un véritable « boom » des créateurs d'entreprises, les dirigeants de cette génération sont donc désormais en âge de songer à la transmission de leur entreprise, de confirmer leur volonté de transmettre et de véritablement s'engager dans l'aventure familiale.

Schéma 7 | A quelle génération de dirigeants d'entreprise familiale appartiennent les répondants à cette étude ?



Base : 270 répondants

"Lien très fort entre la famille et l'entreprise avec une volonté primordiale de maintenir l'indépendance de l'entreprise au niveau capitalistique et partenariale. Véritable croyance que la pertinence et la survie à long terme d'une marque passent obligatoirement par la présence d'une famille pour gérer la personnalité et les valeurs de cette marque."

Cyril Camus, Président du directoire – Camus Cognac

Transmission et confiance dans l'avenir de l'entreprise

- **58 % des dirigeants de 1re génération souhaitent transmettre à la génération suivante.** Pour plus de la moitié, l'entreprise est donc un patrimoine que ces dirigeants souhaitent voir perdurer au sein de la famille. La famille se présente, en effet, comme un moyen de sécuriser l'avenir de l'entreprise.
- En plus d'un lien affectif fort avec l'entreprise qu'ils ont créée, ces dirigeants confirment un véritable attachement au contrôle capitalistique pour préserver leur indépendance de décision. En effet, pour ces dirigeants, devenir une entreprise familiale est un moyen d'assurer un contrôle décisionnel, de garantir la bonne mise en œuvre des projets entrepris et de veiller à la transmission des valeurs par le partage d'une passion et d'une fierté de réussite.

"Pour la succession, nous pourrions envisager la nomination d'un DG externe pour préparer l'arrivée de la jeune génération."

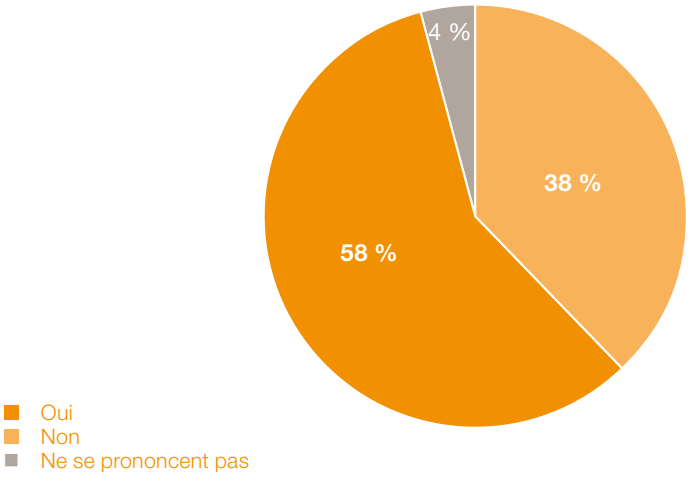
Jacques Moyrand,
Président Directeur Général – Gattefossé



- Parallèlement, construire et développer l'entreprise est un moyen crucial pour assurer la pérennité et la performance.
  L'intérêt de l'entreprise prime sur les intérêts de la famille.

- Comme nous l'avons dit, **57 %** des dirigeants interrogés sont confiants dans leur **faculté à générer de la croissance** dans les années à venir. Animés par l'ambition de mûrir un projet sur le long terme, les dirigeants d'entreprises familiales voient en ce modèle un moyen sûr et serein pour veiller à la bonne conduite des affaires et au succès du développement de l'entreprise et de son environnement

Schéma 8 | La 1re génération et son intention de transmettre à la génération future ?



Base : uniquement les dirigeants de 1re génération



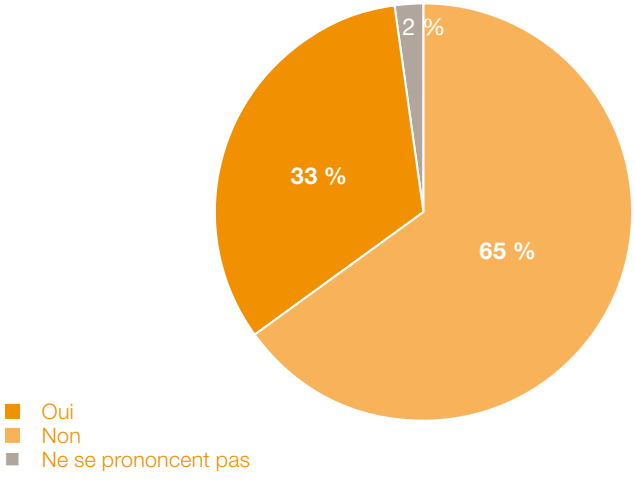
La succession, un enjeu qui reste mal anticipé

- Bien que l'essence même d'une entreprise familiale soit de perdurer, **65 % des dirigeants interrogés n'ont pas encore organisé de plan de succession.**
- Quant au **successeur probable, il est déjà identifié dans seulement 33 % des cas (plus facilement pour les PME que pour les ETI) et sera très souvent (pour 82 % des réponses) un membre de la famille** désigné pour reprendre les rênes de l'entreprise familiale et assurer sa continuité.

"Ce pourrait être un membre de notre famille mais qui n'aurait, dans ce cas, pas encore été choisi ; la succession reste ouverte."

Monique BENIELLI,
Présidente du conseil de surveillance – Diffazur

Schéma 9 | Le dirigeant de l'entreprise a-t-il déjà choisi son successeur ?



Base : question posée uniquement aux dirigeants dont l'entreprise a entamé une réflexion sur le mode de financement de la transmission, soit 35 % de l'échantillon

Recours au DG externe, risque ou opportunité ?

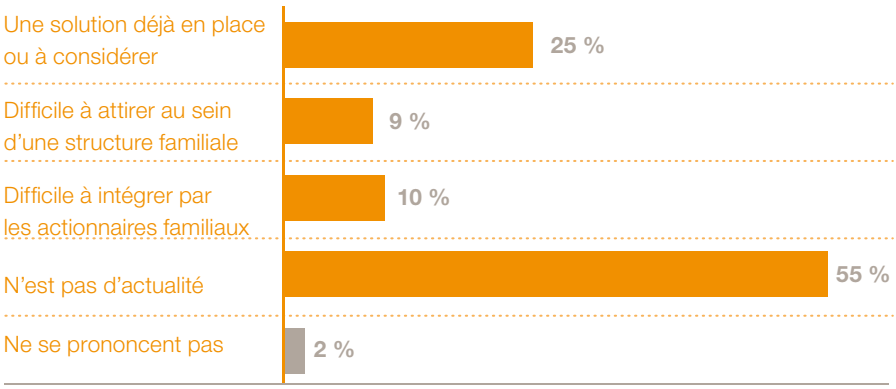
- La transmission au sein de la famille est perçue comme moins risquée puisque les acteurs familiaux sont déjà au fait de l'entreprise et de ses enjeux.
- Cependant, cela n'exclut pas que le recours à un DG externe soit une solution déjà en place ou à considérer pour 25 % des dirigeants. En effet, seuls 9 à 10 % d'entre eux pensent qu'ils sont difficiles à attirer au sein d'une structure familiale ou à intégrer au sein de l'actionnariat familial.

- **Pour certains dirigeants, il n'y a pas d'incompatibilité à vouloir rester une entreprise familiale tout en recourant à un DG externe.** Il peut s'avérer être un acteur clé au sein de l'entreprise familiale. Le DG externe apporte, selon certains dirigeants, le recul nécessaire souvent difficile à obtenir au sein d'une structure familiale. Les actionnaires familiaux peuvent ainsi se confronter au regard extérieur et critique sur l'entreprise du dirigeant externe. Souvent considéré comme une solution provisoire, le recours à un DG externe est un moyen pour le dirigeant d'être secondé dans ses fonctions et une opportunité de former et de préparer la génération future à la succession.

"Il est encore trop tôt pour le savoir. Il est cependant difficile pour nous d'envisager l'arrivée d'un DG externe tant l'impression de « consanguinité » est forte au sein de notre structure. "

- Pour autant, le sujet n'est pas d'actualité pour plus de la moitié d'entre eux, tant le contrôle capitalistique et décisionnel reste une nécessité pour garantir l'indépendance de l'entreprise familiale. Le DG externe est parfois perçu comme un risque pour la pérennité de l'entreprise et de ses valeurs notamment face aux moments difficiles ou en contexte de crise.

Schéma 10 | Pensez-vous qu'avoir un DG externe est…



Base : 270 répondants

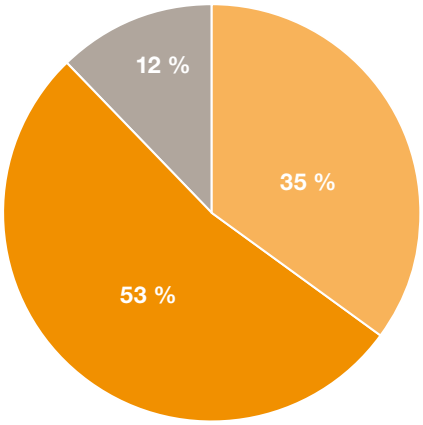
La jeune génération aux rênes de l'entreprise familiale

Si, à ce stade, il n'existe pas suffisamment d'espace dédié à la préparation de la nouvelle génération, il n'en demeure pas moins que tous ont des attentes grandissantes envers les jeunes. Plus diplômés et plus connectés sur le monde, plus individualistes et moins attachés à la société pour laquelle ils travaillent, il incombe aux dirigeants d'entreprises familiales de les impliquer rapidement en les sensibilisant aux valeurs de la famille et de l'entreprise. Cette pratique est déjà une réalité positive puisque **53 % des répondants affirment que la génération des 25-30 ans est impliquée dans l'entreprise,** y compris pour les entreprises de 1re génération.

"Il faut avoir la culture de l'entreprise dans les veines."

Hervé Allard,
Président Directeur Général – Trenois Decamps

Schéma 11 | Dans votre entreprise la génération des 25-30 ans est-elle impliquée ?



Base : 270 répondants

”Pour que nous ayons envie de continuer l’aventure, il faut que la génération supérieure sache faire nôtres les valeurs de leur entreprise, et qu’elle nous implique dans la vie de cette dernière. Ainsi, nous préservons cet attachement à l’entreprise familiale et à ses hommes, bien plus qu’en étant simple actionnaire ! “

Jeanne Rousse,
Présidente du Comité Next Gen du FBN France,
sur les nouvelles générations



Les attentes envers la jeune génération s’avèrent plutôt fortes, puisque **73 % estiment qu’elle sera en mesure de reprendre les rênes de l’entreprise familiale.**

Quels sont les facteurs de succès pour assurer cette continuité par la jeune génération ?

- Tout d’abord, **cette génération des 25-30 ans devra être accompagnée et formée,** puisque les dirigeants attendent avant tout que leurs enfants aient suivi les études adaptées et démontrent une volonté à venir travailler au sein de l’entreprise familiale.

- Ensuite, **l’intégration de la jeune génération familiale** implique souvent pour les dirigeants de développer très tôt l’envie des enfants d’entreprendre au sein de la famille. Les enfants sont souvent initialement salariés dans l’entreprise à des postes de formation dans l’idée de les faire entrer aux conseils avant de les impliquer à des postes décisionnels.

- L’anticipation permet ainsi de simplifier l’opération de transmission. Les membres de la famille sont, en effet, au cœur de l’activité de l’entreprise et en connaissent ses enjeux et sa réalité financière. **La réussite d’une transmission étant essentiellement fondée sur la confiance existante entre les deux générations,** à travers des acteurs familiaux impliqués dans les fonctions de l’entreprise, le risque d’échec se trouve alors minimisé.

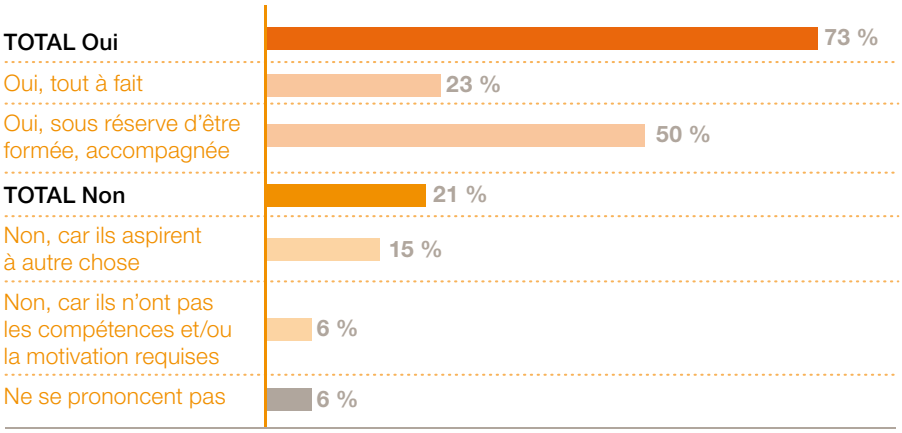
Pour ceux dont les enfants ne reprendront pas la succession, il s’agit avant tout d’une décision de ces derniers et non du dirigeant lui-même. Ceci étant dit, leur choix est souvent respecté par les dirigeants même si beaucoup le regrettent. Ils considèrent, en effet, qu’il est préférable qu’ils suivent des chemins qui les intéressent réellement, plutôt que d’intégrer la société familiale par obligation. Ainsi, ils ne risquent pas d’aller à l’encontre des projets et des valeurs de l’entreprise.



”Nous souhaitons mieux définir comment bien préparer la 5e génération aux postes de responsabilité.“

Philippe Maubert, Président Directeur Général – Robertet

Schéma 12 | Cette jeune génération peut-elle reprendre les rênes de l'entreprise familiale ?

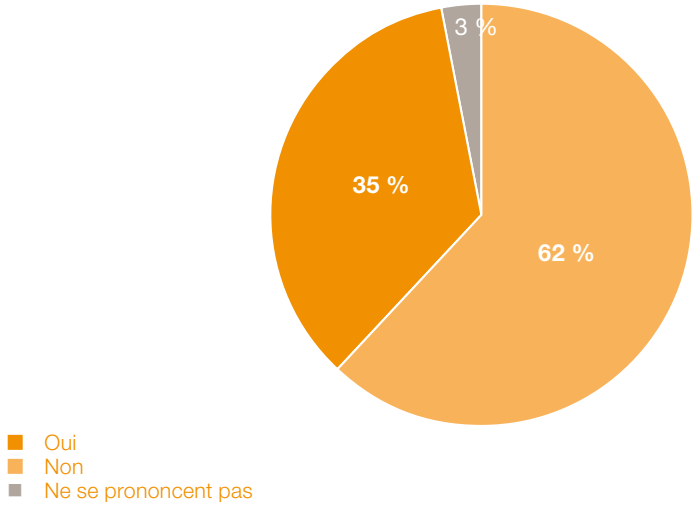


Base : 270 répondants

Le financement de la transmission

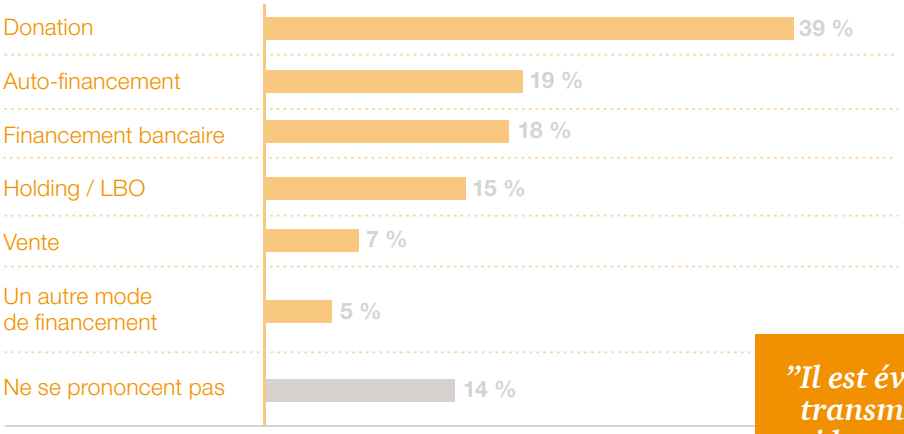
- **62 % des dirigeants d'entreprises n'ont pas encore pensé au mode de financement de la transmission** et/ou s'expriment peu sur ce sujet.
- **Pour 35 % des répondants, la donation est la pratique la plus courante,** suivi plus loin de l'autofinancement et du financement bancaire.
- En ce qui concerne la donation, **le pacte Dutreil est considéré comme un outil important** puisqu'il permet de ne pas imposer une large part de la valeur de l'entreprise transmise.

Schéma 13 | Avez-vous pensé au mode de financement de la transmission ?



Base : 270 répondants

Schéma 14 | Quel mode de financement de la transmission proposeriez-vous ? (Question ouverte, réponses non suggérées)



Base : 270 répondants

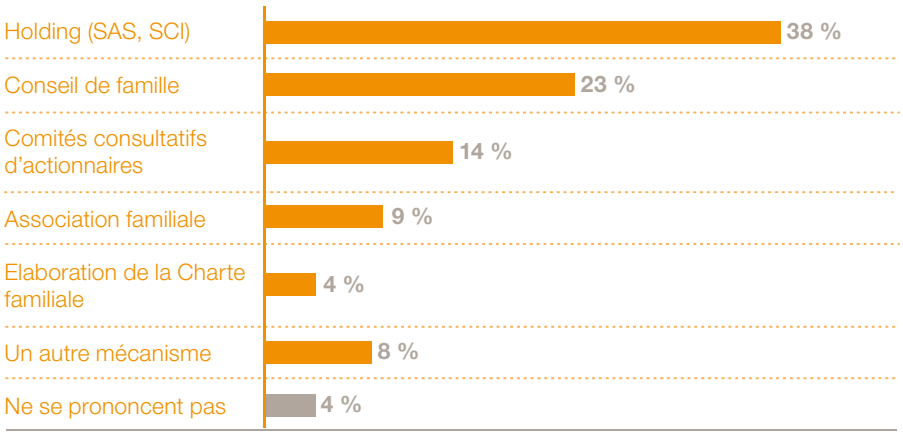
"Il est évident qu'un certain nombre de transmissions ne pourront pas se faire si le pacte Dutreil était remis en cause, et nous assisterions à une hémorragie et de nombreux départs. La transmission dans les grands groupes et les PME n'est pas un problème ; le problème de base est sur la tranche 20M€ à 1Mds€ de chiffre d'affaires. A l'échelle individuelle, la fiscalité est indigeste."

Frédéric Coirier,
Président Directeur Général – Poujoulat

Une gouvernance structurée favorise la stabilité de l'actionnariat

- Si peu de familles anticipent véritablement la transmission et la succession, **77 % des entreprises familiales disposent d'un système de gouvernance structuré.**
- Afin de faciliter le dialogue au sein de la famille ou avec les actionnaires et d'impliquer ces parties prenantes dans les sujets et débats, divers mécanismes sont mis en place, tels que la holding familiale pour la majorité (38 %) ou le conseil de famille (23 %).

Schéma 15 | Quels sont les mécanismes en place pour faire dialoguer la famille et/ou les actionnaires ?



Base : 270 répondants

"Nous constatons, ces dernières années, que les familles s'organisent de manière toujours plus structurée autour de l'entreprise, conscientes de la nécessité de mettre en place une gouvernance familiale efficace, bien articulée avec la gouvernance de l'entreprise. Au FBN, nous accompagnons nos membres dans cette démarche, afin d'aider les familles à anticiper, à intégrer les nouvelles générations et/ou des dirigeants extérieurs, et à maintenir ainsi une dynamique économique de l'entreprise en France, dans le long terme."

Diane de Ferron, déléguée générale – FBN France

Fiscalité du patrimoine et impact sur l'entreprise familiale

"Le mécanisme du Pacte Dutreil (ISF et transmission) pour les entreprises familiales s'avère en pratique un outil absolument indispensable pour d'une part pérenniser le maintien au capital des actionnaires familiaux non dirigeants et, d'autre part pour permettre la transmission aux générations futures."

Xavier Rollet – Associé, Avocat PwC

L'assujettissement des actionnaires à l'ISF, un impact discutable

- 54 % des sondés estiment que l'ISF pose problème pour les actionnaires non opérationnels et peut avoir un impact sur la stabilité du capital.
- Alors que 43 % cosidèrent toutefois que la réglementation en vigueur permet d'atténuer les effets négatifs de l'ISF sur l'actionnariat.

Une fiscalité adaptée, gage de pérennité des entreprises familiales

Pour préserver la pérennité de l'entreprise familiale, les dirigeants attendent une vraie fiscalité adaptée à leurs besoins et leur statut.

- La fiscalité de la transmission est à préserver. En particulier les « pactes Dutreil », bien que trop complexes dans leur mise en œuvre, **constituent des outils indispensables pour assurer les transmissions aux générations futures**.
- Un allègement ou une suppression de l'ISF et une fiscalité des dividendes en adéquation avec l'imposition du capital. En effet, c'est le cas plus majoritairement pour les ETI qui se voient contraintes de distribuer d'autant plus de dividendes que la fiscalité du patrimoine est élevée. Les niveaux de distribution au sein des entreprises familiales pouvant être sources de conflits et affecter la pérennité de l'entreprise familiale.

Quel type de fiscalité doit-on mettre en œuvre pour préserver la pérennité des entreprises familiales ?

Top 3 :

1. *Fiscalité de la transmission, des droits de succession*
2. *Un allègement, voire une suppression de l'ISF*
3. *Une fiscalité des dividendes adaptée*

Base : 270 répondants

Attentes des dirigeants vis-à-vis des pouvoirs publics

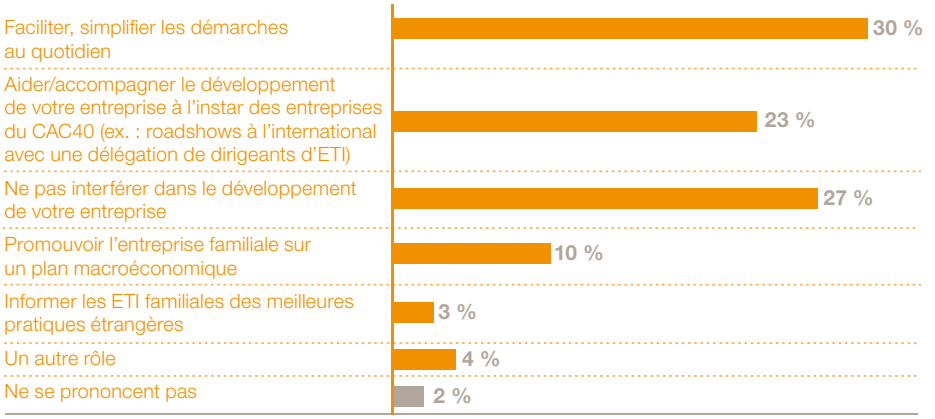
> *"Redorer un peu le blason des chefs d'entreprises, ainsi que l'image de l'entrepreneur et de l'entreprenariat."*
>
> *Raphaël Gorgé, Président Directeur Général – Groupe Gorgé*

Dans une conjoncture difficile pour le développement de leur entreprise, les dirigeants attendent un vrai soutien de la part des pouvoirs publics.

En 2011, les entreprises familiales regrettaient déjà un manque de soutien de la part des pouvoirs public et déploraient une réglementation et des mesures inadaptées faisant de la législation sociale et fiscale une priorité, en plus des aides à la transmission.

En 2012, les dirigeants d'entreprises familiales attendent davantage de solutions de soutien à leur activité et un véritable accompagnement, plutôt que des solutions interventionnistes via des réformes qui, même si relativement efficaces, n'apportent pas de réel support au quotidien.

Schéma 16 | Comment voyez-vous le rôle des pouvoirs publics ?



Base : 270 répondants

- Les attentes portent avant tout sur la simplification de la législation sociale et fiscale et les aides à la transmission.
- En ce qui concerne le droit du travail les entrepreneurs attendent plus de flexibilité et de simplification notamment pour les démarches administratives.

Promouvoir l'entreprenariat familial

Beaucoup de dirigeants se sont exprimés sur le fait que, trop souvent, l'entrepreneur et l'entrepreneuriat souffraient d'une mauvaise image. Ils reprochent aux pouvoirs publics de ne pas y remédier – alors que les entreprises familiales attachent beaucoup d'importance aux valeurs humaines et sont génératrices de croissance et de création d'emplois.

Quelles sont les mesures concrètes qui vous aideraient et dans quel ordre de priorité ?

Top 3 :

1. *Un allègement des charges patronales*
2. *Une plus grande flexibilité du droit du travail*
3. *Un allègement de la règlementation du temps de travail*

Base : 270 répondants

> *"Je dirais que les pouvoirs publics doivent se limiter à leur rôle régalien."*
>
> *Etienne Bindschedler, Président Directeur Général – Soprema*

Remerciements

Nous remercions tous les dirigeants qui ont participé à cette étude que ce soit au travers des interviews menés en face à face ou des entretiens téléphoniques et à ceux qui ont accepté de publier et partager leurs témoignages.

Cette étude mondiale de PwC est supervisée en France par Bernard Gainnier, Associé membre du Comité Executif de PwC France, avec l'implication de Xavier Rollet, Associé, Avocat, pour sa connaissance de la fiscalité et des entreprises familiales et le soutien de Delphine Mattiussi, Directeur Marketing et Laure Poncin, Chargée de Marketing.

L'édition 2012 est réalisée en partenariat avec le FBN France représenté par Luc Darbonne, Président et Diane de Ferron, Délégué Général.

Réalisation : studio graphique PwC France

Glossaire

Définition de l'entreprise familiale

Une entreprise, quelle que soit sa taille, est une entreprise familiale si :

1) La majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, ou par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leurs conjoints, parents ou enfants ou par les héritiers directs de leurs enfants.
2) La majorité des droits de vote est indirecte ou directe.
3) Au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise.
4) Les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital) ou bien leur famille ou leurs descendants détiennent 25 % des droits de vote issus de leur capital.

Cette définition inclut les entreprises familiales qui n'ont pas encore effectué de transmission à la seconde génération.

Commission Européenne, Rapport 2009

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

L'Entreprise de Taille Intermédiaire, créée par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, est une entreprise ayant entre 250 et 5000 personnes, et soit un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan inférieur à 2 milliards d'euros.

GE : Grande Entreprise

Les groupes, ou grandes entreprises, sont les moins nombreux. Il s'agit des entreprises de 5000 salariés et plus, quel que soit leur chiffre d'affaires.

PME : Petite et Moyenne Entreprise

Une PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros.
En 2008, la France comptait près de 83 000 PME.

TPE : Très Petite Entreprise

Une TPE, ou micro-entreprise, est une entreprise qui emploie moins de dix personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 millions d'euros.
Ces entreprises sont les plus nombreuses. En effet, en 2006 on en dénombrait 2 488 000 en France, sur un total de près de 2 620 000. Ainsi, environ 95 % des entreprises sont des TPE.

À propos de PwC

PwC accompagne et conseil les entreprises familiales partout dans le monde en leur proposant des solutions adaptées à leurs enjeux stratégiques et opérationnels, gouvernance, performance, financement, croissance externe, fiscalité, transmission/succession…

Le cabinet assemble ses compétences en matière comptable et de conseil pour apporter des solutions créatrices de valeur à ses clients – grands groupes, ETI et PME – et partager avec eux les meilleures pratiques.

Présent dans 25 villes en France, PwC est un partenaire essentiel de la vie économique locale et accompagne l'ensemble des acteurs du secteur privé et du secteur public dans leur développement local, national et international, et ce depuis plus de 20 ans.

À propos du FBN France

Le FBN France, crée en 1998 et présidé par Luc Darbonne, fédère les dirigeants, actionnaires et membres familiaux d'entreprises françaises, dont le capital est contrôlé par la même famille depuis au moins deux générations. Il accompagne aussi les familles qui préparent leur première transmission. Sa mission est de favoriser le succès et la pérennité des entreprises familiales.

Il offre en effet à ses membres, dans le cadre de rencontres, séminaires et ateliers de travail, échanges et retours d'expériences dans un climat d'ouverture, à l'échelle régionale, nationale et internationale.
Ces services sont aussi offerts aux nouvelles générations (Next Gen) qui se rencontrent entre elles pour aborder ensemble les problématiques qui les concernent et ainsi œuvrer à la pérennité de l'entreprise.

Le FBN France est membre du « Family Business Network International », qui constitue le plus important réseau mondial d'entreprises détenues par un actionnariat familial.

Le FBN France contribue aussi à promouvoir et valoriser le secteur de l'entreprise familiale dans le paysage économique français.

Les informations contenues dans cette publication ne peuvent en aucun cas être assimilées à des prestations de services ou de conseil rendues par leurs auteurs ou éditeurs. Aussi, elles ne peuvent être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par une personne professionnellement compétente. Cette publication est la propriété de PwC. Toute reproduction et /ou diffusion, en tout ou partie, par quelque moyen que ce soit est interdite sans autorisation préalable.
© PricewaterhouseCoopers France 2012. Tous droits réservés.

Contacts

Bernard Gainnier
01 56 57 81 31

Luc Darbonne
01 53 53 18 12