

Deloitte.



Entreprises familiales

Baromètre Nouvelles Générations

Avril 2015



Sommaire

Préambule

Méthodologie

Profils des répondants

- Profils des entreprises
- Profils des participants

Rejoindre l'entreprise familiale

Gouvernance et transmission

- Gouvernance
- Transmission

Recrutement externe

Intégration des nouvelles générations



Préambule

Les résultats de ce baromètre émanent du questionnaire rempli lors du 3^e séminaire « 24 heures pour les Nouvelles Générations ». Ils offrent la photographie instantanée d'un échantillon de participants de 25 à 45 ans pour la plupart, qui se destinent, un jour peut-être, à reprendre les rênes de l'entreprise familiale.

Aussi convient-il de nuancer l'interprétation et le propos de ces données, qui ne sont pas forcément représentatives d'une population plus large de nouvelles générations d'entreprises familiales, répondant à un ciblage différent.

De plus, les 60 « nouvelles générations » ayant répondu ne travaillent pas forcément dans l'entreprise familiale. Ce n'est le cas que de 46% d'entre elles, et 22% y occupent des fonctions de direction.

Mais leur préoccupation commune, clamée haut et fort, est de rejoindre et/ou promouvoir l'entreprise familiale. Tous sont enthousiastes à cette idée, d'où leur intérêt très marqué pour des sujets de gouvernance, de transmission ainsi que d'intégration de leurs pairs.

Plus qu'une énième étude exhaustive sur un sujet d'avenir, nous avons donc voulu partager avec vous ce manifeste engagé en faveur de l'entreprise familiale et de sa pérennité !

Deloitte.

 **FBN**
france
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

 **IFA**
Institut Français des Administrateurs

 **ntuitæ**

Méthodologie

Deloitte, le FBN, l'IFA et Intuitae s'associent pour publier le premier baromètre sur les enjeux des nouvelles générations des entreprises familiales françaises en matière de gouvernance et de transmission.

Au travers d'un questionnaire administré lors de notre événement annuel « Les 24h des Nouvelles Générations », plus de 60 nouvelles générations d'entreprises familiales y ont répondu, représentant un échantillon dont le chiffre d'affaires global est de plus de 10 milliards d'euros et employant plus de 40 000 salariés.

Profils des répondants

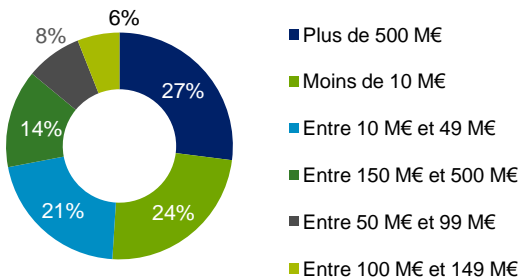
- Profils des entreprises
- Profils des participants



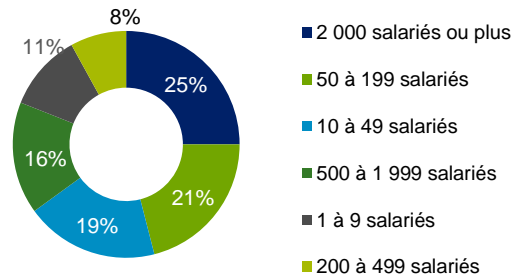
Profils des répondants – Profils des entreprises

Des répondants issus de grandes entreprises et œuvrant dans divers secteurs d'activité

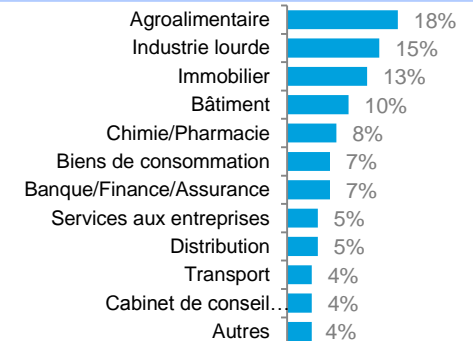
Chiffre d'affaires



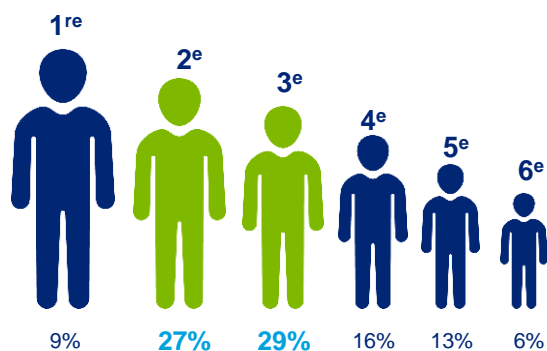
Nombre de salariés



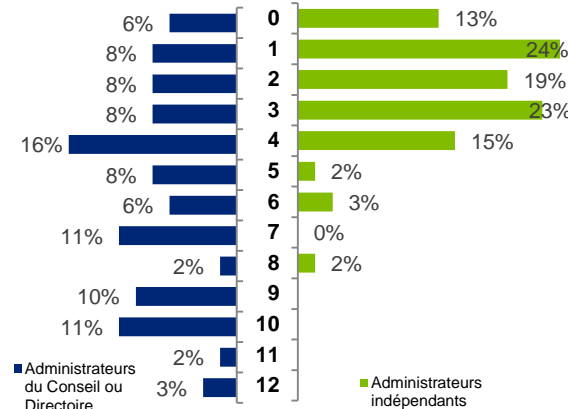
Secteur d'activité



Nombre de générations depuis la création de l'entreprise familiale



Nombre d'administrateurs



Travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

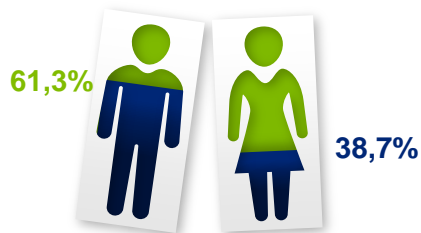
46% des participants travaillent déjà dans l'entreprise familiale



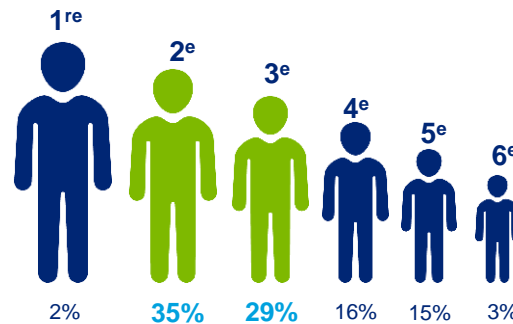
Profils des répondants – Profils des participants

De jeunes dirigeants représentant les 2^e et 3^e générations essentiellement

Sexe



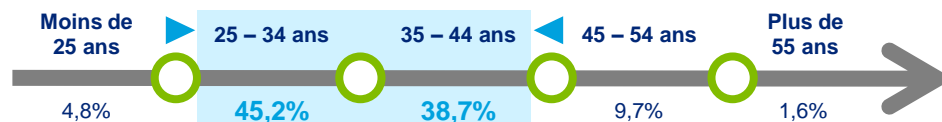
Génération représentée



Fonction occupée au sein ou hors de l'entreprises familiale



Age



Rejoindre l'entreprise familiale



Rejoindre l'entreprise familiale

La pérennité et les projets à long terme comme premières motivations pour rejoindre l'entreprise familiale

54% des participants confirment que la pérennité de l'entreprise familiale est leur première motivation pour rejoindre l'entreprise familiale. Les projets à long terme sont également un critère important pour 26% d'entre eux.

Ils estiment toutefois que le meilleur moyen de se préparer à intégrer l'entreprise familiale est de travailler quelques années dans une autre entreprise.

A contrario, le travail en famille pouvant être source de conflit, 40% l'envisagent comme le frein principal à l'intégration de l'entreprise familiale.

Motivations et freins à rejoindre l'entreprise familiale



54,4 %

des participants confirment que **les projets à long terme** de l'entreprise familiale sont leur première **motivation**

21% : Accéder à terme à une fonction dirigeante de l'entreprise

10% : Envie de travailler en famille



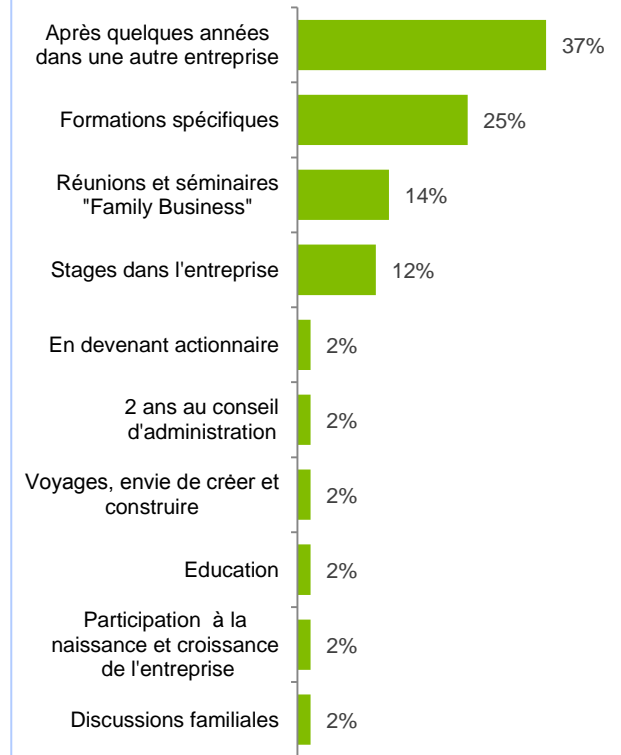
40,2%

estiment que **le travail en famille pouvant être source de conflit** serait un **frein** à l'intégration de l'entreprise familiale

16% : Responsabilité trop lourde

10% : Un management difficile famille/hors famille

Moyens de préparation à rejoindre l'entreprise familiale

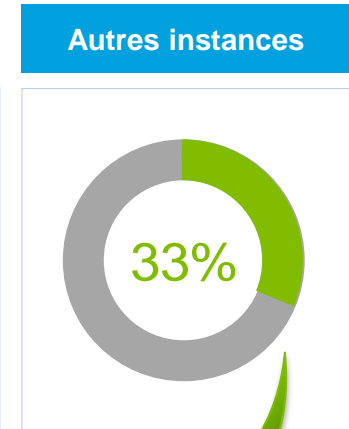
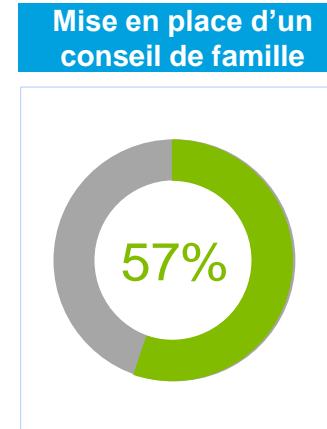
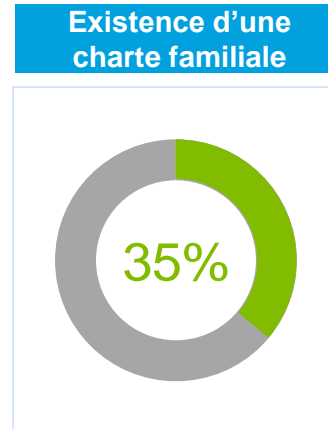
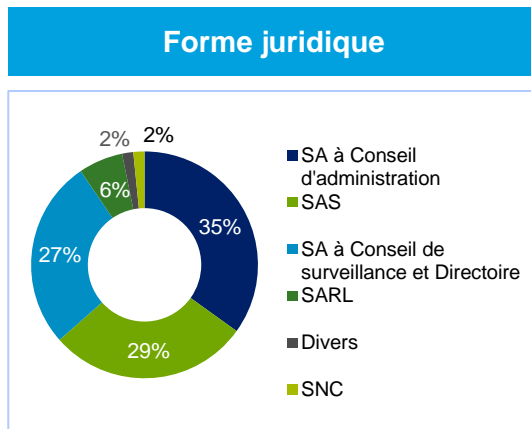


Gouvernance et transmission



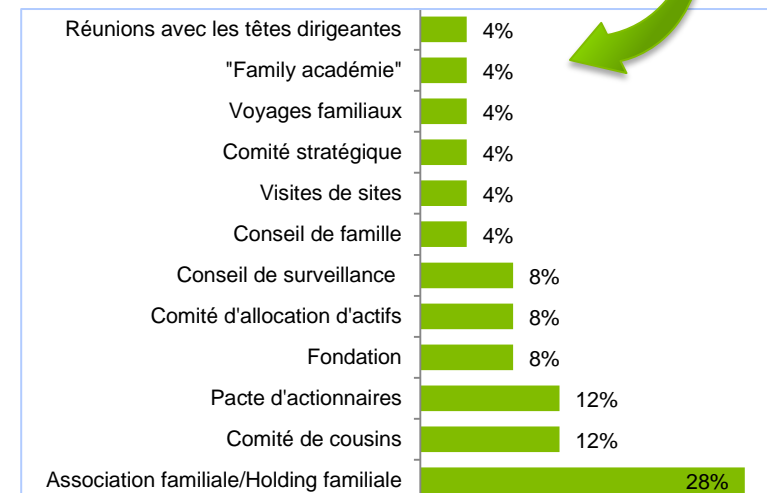
Gouvernance

Une gouvernance au sein des entreprises familiales régie par différentes instances



62% des entreprises familiales interrogées sont organisées en SA (société anonyme) dont 27% à Directoire et Conseil de surveillance. Cette dernière forme permet souvent de faciliter la transmission entre générations. La mise en place de comités stratégiques est parfois citée.

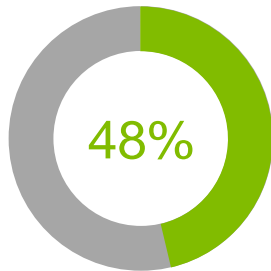
Au sein de la famille, d'autres outils de gouvernance, tels que le conseil de famille pour 57%, la rédaction d'une charte familiale pour 35%, peuvent compléter le dispositif à l'œuvre dans l'entreprise. Les associations familiales ou comités de cousins permettent aussi de renforcer *l'affectio societatis*.



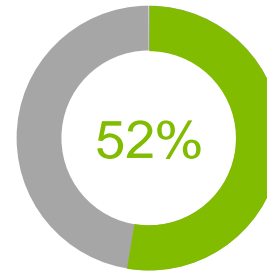
Transmission

Une réflexion menée en amont au sein de la famille et une transmission du capital basée avant tout sur les compétences

A ce jour, le ou les « successeurs » ont-ils été identifiés ?



L'identification du « successeur » fait-elle l'objet d'une discussion au sein de votre famille ?



A ce jour, le capital a-t-il été transmis à la nouvelle génération ?

60% des entreprises ont transmis leur capital à la nouvelle génération



Parmi les participants interrogés, 60% des entreprises ont déjà transmis le capital de l'entreprise familiale à la nouvelle génération. Toutefois, seulement 48% ont déjà identifié le ou les successeurs à la tête de l'entreprise familiale.

Transmission

Une réflexion menée en amont au sein de la famille et une transmission du capital basée avant tout sur les compétences

Pour les personnes interrogées, 41% des successeurs sont internes à la famille, le critère principal à l'identification du successeur étant les compétences à reprendre les rênes de l'entreprise familiale, avant le critère familial.

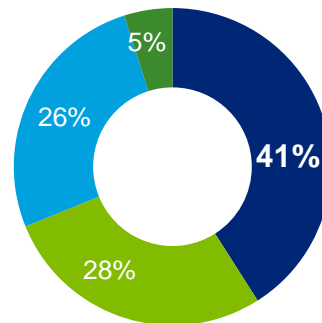
Le ou les « successeurs » identifiés sont-ils internes/externes à la famille ?

41% des successeurs identifiés sont internes à la famille



Existe-t-il des règles et usages pour accéder à ces fonctions qui définissent la transmission intrafamiliale ?

- Oui, elles se mesurent en compétences
- Non, l'envie manifeste de reprendre l'entreprise familiale suffit
- Oui, la décision est soumise à la validation du Conseil
- Oui elles se mesurent en ancienneté

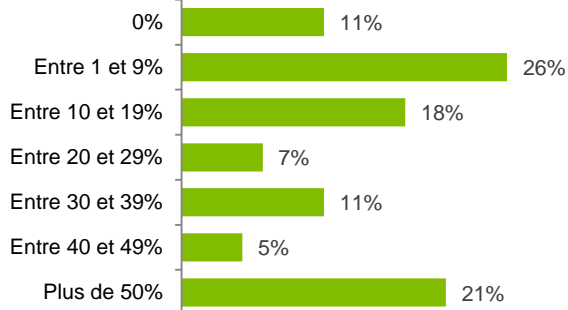


Transmission du capital

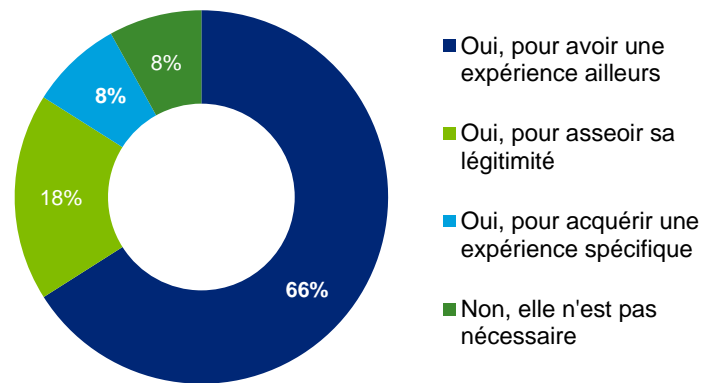
Une réflexion menée en amont au sein de la famille et une transmission du capital basée avant tout sur les compétences

Pour les nouvelles générations, il est important de ne pas intégrer l'entreprise familiale trop rapidement mais de débiter dans une autre entreprise afin d'acquérir de l'expérience et d'asseoir sa légitimité avant d'intégrer l'entreprise familiale et les organes de gouvernance.

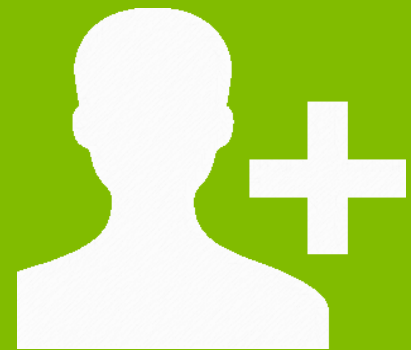
Proportion de nouvelles générations dans l'organe de gouvernance



L'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale est-elle importante ?



Recrutement externe



Recrutement externe

Des managers externes au sein des organes de gestion des entreprises familiales, une réalité

Etes-vous favorable à l'intégration de personnes externes à la famille au sein du Conseil d'administration ou du Directoire ?

90% des participants sont favorables à l'intégration de personnes externes au CA ou au Directoire

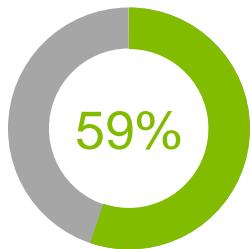


Les entreprises familiales cherchent à professionnaliser toujours davantage leurs organisations.

Le recours à des administrateurs non familiaux permet aussi d'apporter au sein du Conseil d'administration des compétences nouvelles et des expériences différentes. Ces derniers peuvent prodiguer des conseils impartiaux (stratégie, sélection et suivi de projets) et offrir un regard objectif sur l'entreprise, et notamment sur ses performances. L'entreprise bénéficie ainsi d'un œil professionnel externe.

90% d'entre elles se disent favorables à l'intégration d'administrateurs indépendants et envisagent d'en recruter au moins un.

Avez-vous fait appel à des managers extérieurs ?



des entreprises font appel à des managers externes

Sur l'échantillon interrogé, 59% des entreprises familiales font appel à des managers externes au sein de leurs organes de direction. Les raisons peuvent en être variées : absence de repreneur au sein de la famille, soit que les compétences et la motivation ne soient pas au rendez-vous, soit que l'âge de la génération d'après ne soit pas suffisant, d'où le choix d'un directeur général de transition...

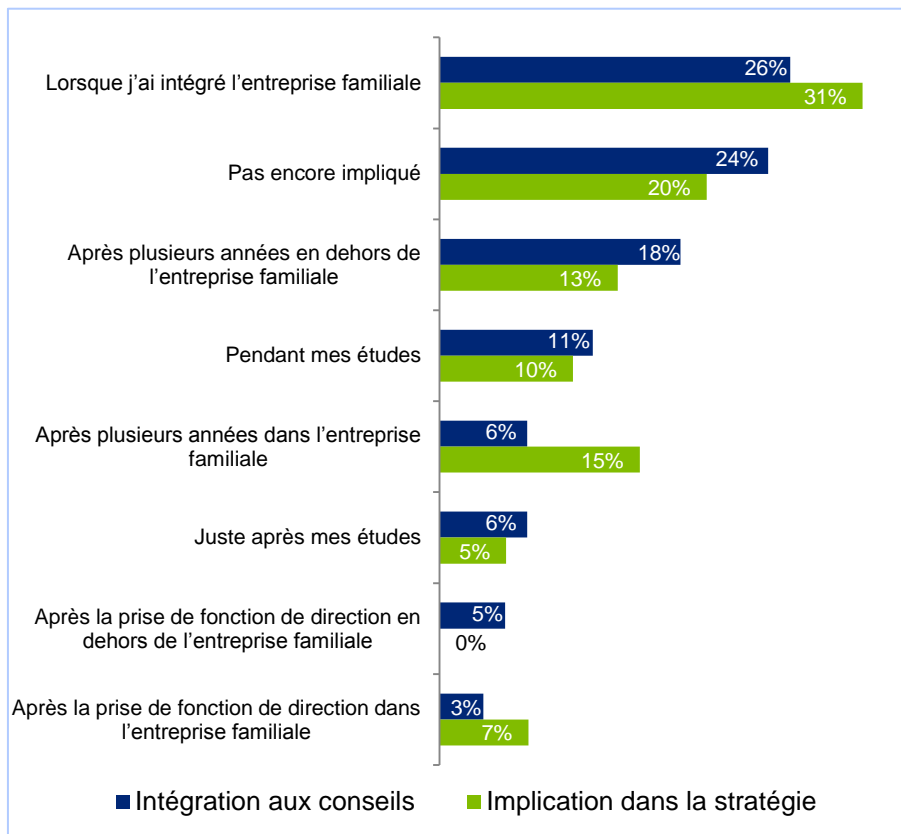
L'intégration des nouvelles générations



Intégration des nouvelles générations

Une intégration et une implication rapides des nouvelles générations dans les décisions stratégiques

Intégration et implication, à partir de quel moment ?



Légitimité au sein du CA pour arbitrer des choix stratégiques

86% des répondants ont l'envie et se sentent légitimes au sein du Conseil d'administration pour arbitrer des choix stratégiques



L'intégration des nouvelles générations dans les organes de direction ou leur implication dans les décisions stratégiques s'opèrent rapidement. Seuls près de 20% ne le sont pas encore et plus de 30% l'ont été dès leur intégration dans l'entreprise familiale.

L'enthousiasme est manifeste : 86% des participants en ont l'envie et s'estiment même déjà légitimes au sein des organes de direction pour arbitrer des choix stratégiques.

Pour renforcer cette motivation par les compétences ad hoc, nombre d'entreprises familiales ont ainsi mis en place des programmes d'intégration de la jeune génération à des fonctions opérationnelles (formations spécifiques, réunions et séminaires « Family Business », stages dans l'entreprise...).

Intégration des nouvelles générations

Une contribution des nouvelles générations orientée vers le développement des activités de leurs entreprises

Les principaux enjeux des nouvelles générations et leur contribution au développement de l'entreprise familiale tourneront autour de trois thématiques :

- le développement à l'international,
- l'innovation et le développement de nouveaux produits,
- le financement du développement et de la croissance.

Ces enjeux permettront aux nouvelles générations de développer, faire croître et pérenniser l'entreprise familiale.

Ces trois points constituent une volonté de leur part de pérenniser l'entreprise familiale avec une politique de croissance par l'innovation, la croissance externe ou le développement de nouveaux marchés à l'international.

En tant que nouvelle génération, comment envisagez-vous votre contribution par rapport à la génération précédente ?



Deloitte.



Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés