



Baromètre « Les entreprises familiales et la transmission »

Perpétuer l'héritage

Janvier 2017

Résumé

Une volonté forte de perpétuer l'héritage familial...

- La pérennité et les projets long terme, 1^{ers} éléments de motivation pour plus de 50% des répondants
- Le travail en famille, source potentielle de conflit familial pour près de 40% des répondants
- Garantir la pérennité, un élément déterminant dans le cadre de la transmission pour près de 70%
- Un membre de la famille, repreneur idéal pour 76% afin de maintenir le caractère familial de l'entreprise

... et de s'ouvrir davantage

- 81% des répondants ne sont pas favorables à l'ouverture du capital pour financer la transmission
- En revanche, 86% se déclarent favorables à l'intégration de personnes externes à la famille au sein des organes de direction
- Notamment afin de gagner en compétences : apport d'une expertise et d'une connaissance (76%) et permettre aux dirigeants de se désengager de la gestion quotidienne et de se concentrer sur les questions stratégiques (54%)

Un manque de préparation de la transmission...

- La majorité des dirigeants (59%) ne disposent pas d'un plan de succession défini et seuls 11% d'entre eux disposent d'un plan de succession formel
- Passer le témoin au légataire de l'entreprise familiale ne fait pas partie des priorités à moyen terme des dirigeants
- Peu d'entreprises familiales ont mis en place des outils d'échanges entre actionnaires (19%) ou des règles de gouvernance (24%)
- A titre d'exemple, seules 22% des personnes déclarent être pourvues d'une charte familiale

... même si le repreneur est identifié et la fiscalité anticipée

- Toutefois, malgré l'absence pour la majorité d'entre eux d'un plan de succession formel, dans les faits, 59% ont d'ores et déjà identifié un membre de la famille comme successeur
- Et 67% ont pris des dispositions (pacte Dutreil, nue-propriété, mandat posthume...) pour assurer la pérennité de leur entreprise en cas de force majeure

Méthodologie

Le baromètre « Les entreprises familiales et la transmission » réalisé pour Deloitte par OpinionWay, a pour objectifs de comprendre et d'analyser les enjeux de la transmission d'entreprises dans les entreprises familiales.

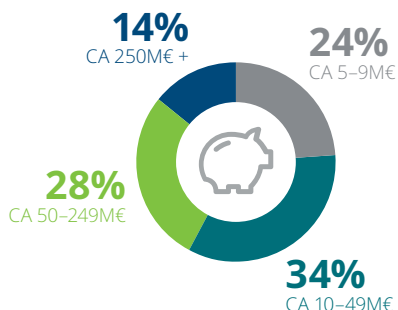
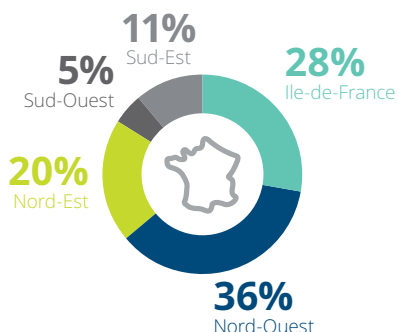
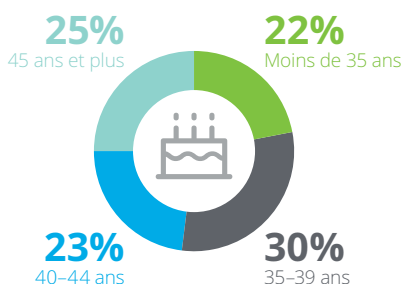
Il a été mené auprès d'un échantillon de 100 dirigeants d'entreprises familiales réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'euros par an.

Les interviews ont été réalisées du 18 octobre au 16 novembre 2016 à travers un questionnaire autoadministré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview) et par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

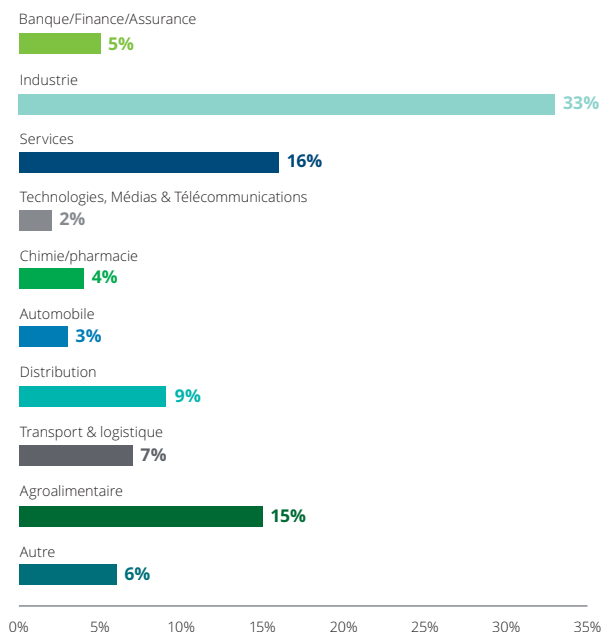
OpinionWay rappelle que les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 4,4 à 10 points au plus pour un échantillon de 100 répondants.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

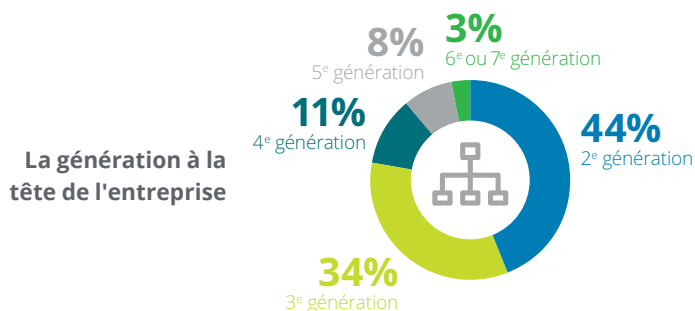
Profil des répondants



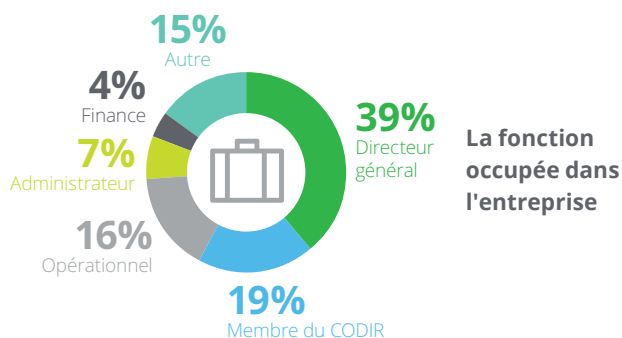
Secteur d'activités de l'entreprise



Les personnes interrogées dans cette enquête sont principalement les enfants (44%) ou les petits-enfants (34%) du membre fondateur de l'entreprise familiale. Ils occupent principalement des postes clés, soit en tant que Directeur général (39%), membre du Comité de direction (19%) ou administrateur (7%).



La génération à la tête de l'entreprise



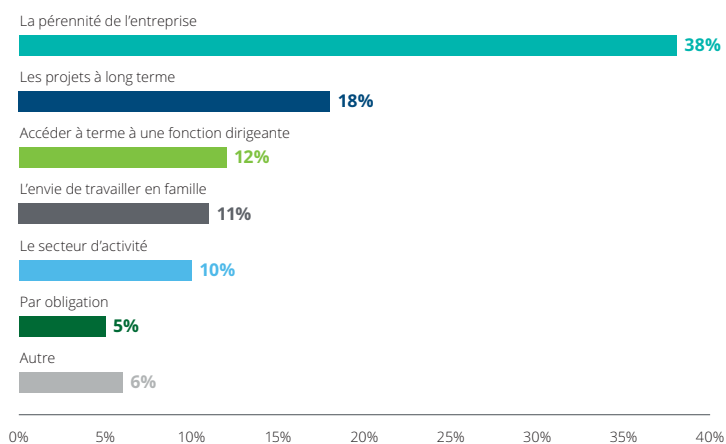
La fonction occupée dans l'entreprise

Les dirigeants d'entreprises familiales demeurent mal préparés...

Une volonté forte de perpétuer l'héritage familial...

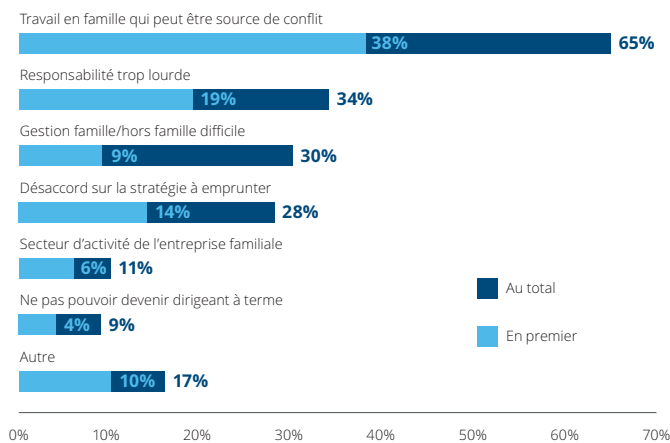
Les personnes interrogées ont rejoint l'entreprise pour préserver la dimension humaine et le caractère familial de l'entreprise : 38% expliquent leur ralliement afin d'assurer la pérennité de l'entreprise dans la famille. La volonté de perpétuer l'héritage d'un parent se ressent à nouveau au regard du deuxième argument avancé, puisque 18% déclarent travailler dans l'entreprise en raison des projets à long terme de l'entreprise. Si la dimension humaine importe toujours, 11% ayant fait ce choix pour leur envie de travailler en famille, des raisons relevant d'un choix de carrière comme la possibilité d'accéder à terme à une fonction dirigeante (12%) ou le secteur d'activité (10%) ont pu jouer.

La motivation principale pour rejoindre l'entreprise familiale



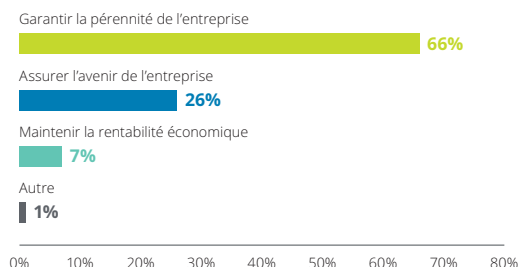
Toutefois, des freins importants subsistent : 65% d'entre eux estiment que travailler en famille peut être source de conflit et citent également la responsabilité trop lourde (34%), ou encore la gestion difficile famille/hors famille (30%).

Les freins à rejoindre l'entreprise familiale



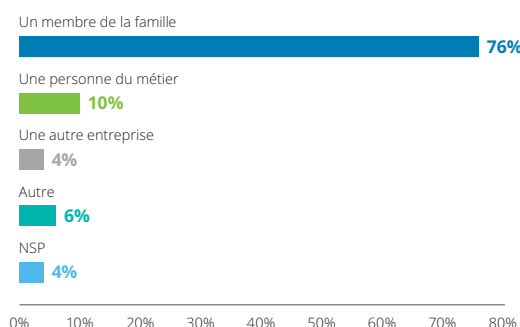
Si la transmission ne se pose pas spontanément comme un sujet de préoccupation pour les dirigeants, ils reconnaissent que, dans le cadre d'une transmission d'entreprise, garantir la pérennité de l'entreprise est déterminant (66%).

L'élément déterminant dans le cadre d'une transmission d'entreprise



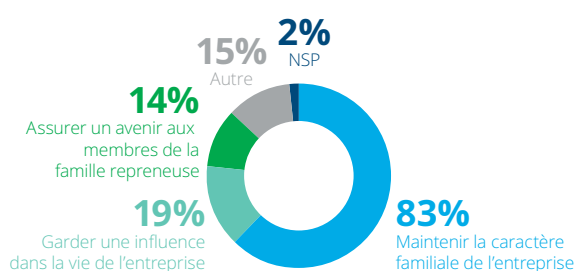
Souhaitant passer le témoin et transmettre ce qu'ils ont eux-mêmes reçu, les dirigeants d'entreprises identifient comme repreneur idéal un membre de leur famille (76%).

Quel est le profil du repreneur idéal?



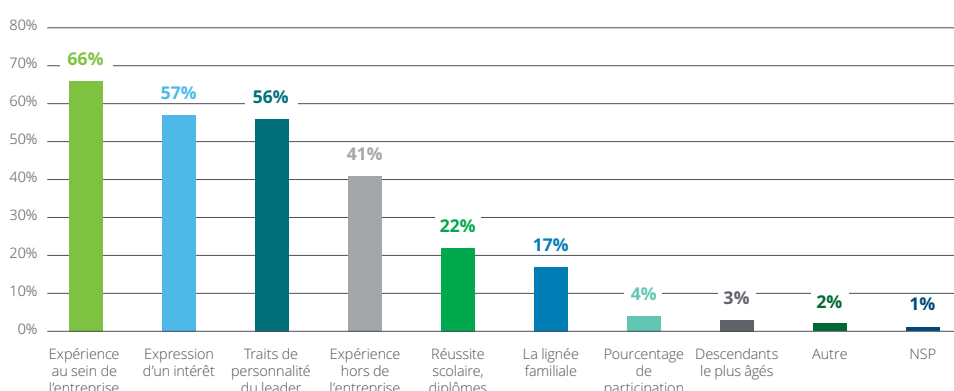
Ceux qui ont identifié un membre de leur famille comme successeur l'expliquent avant tout par leur volonté de maintenir le caractère familial de l'entreprise (83%) et le fait de pouvoir garder une influence dans la vie de l'entreprise (19%).

Pour quelles raisons un membre de la famille a-t-il été identifié comme le successeur ?



Dans l'hypothèse d'une transmission familiale, plusieurs facteurs interviennent dans le choix du membre de la famille à qui confier la relève. Les critères relevant du comportement et de la compétence individuelle à diriger une entreprise se détachent nettement : l'expérience acquise au sein de l'entreprise (66%), l'expression d'un intérêt (57%), une personnalité de leader (56%) ou encore l'expérience hors de l'entreprise (41%). A l'inverse, les caractéristiques acquises grâce à sa place dans la famille semblent moins déterminantes : la lignée familiale (17%), le pourcentage de participation (4%) ou encore l'âge (3%).

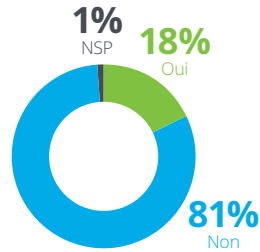
Les facteurs de choix pour la transmission de l'entreprise au sein de la famille



... et de s'ouvrir davantage

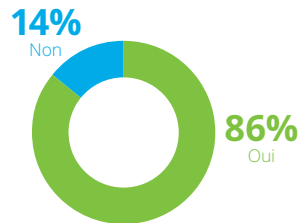
L'optique d'ouvrir le capital de l'entreprise pour financer la transmission ou accroître la croissance est nettement rejetée : 81% des personnes n'y sont pas favorables.

Envisagez-vous d'ouvrir le capital de votre entreprise (pour financer la transmission, la croissance...)?



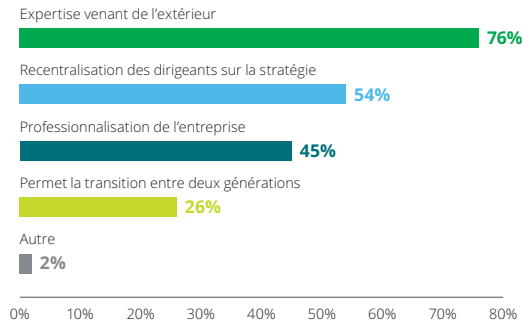
En revanche, le caractère familial de l'entreprise n'est pour autant pas sanctuarisé puisque 86% des personnes se déclarent favorables à l'intégration de personnes externes à la famille au sein du Conseil d'administration ou du Directoire.

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



L'ouverture de l'entreprise à des personnes externes à la famille permet de gagner en compétences : l'apport d'une expertise et d'une connaissance venant de l'extérieur (76%) serait le principal avantage à accueillir dans ses rangs un cadre non membre de la famille. Ces personnes permettent aux dirigeants de se désengager de la gestion quotidienne et de se concentrer sur les questions stratégiques (54%).

Les apports des cadres non membres de la famille à l'entreprise

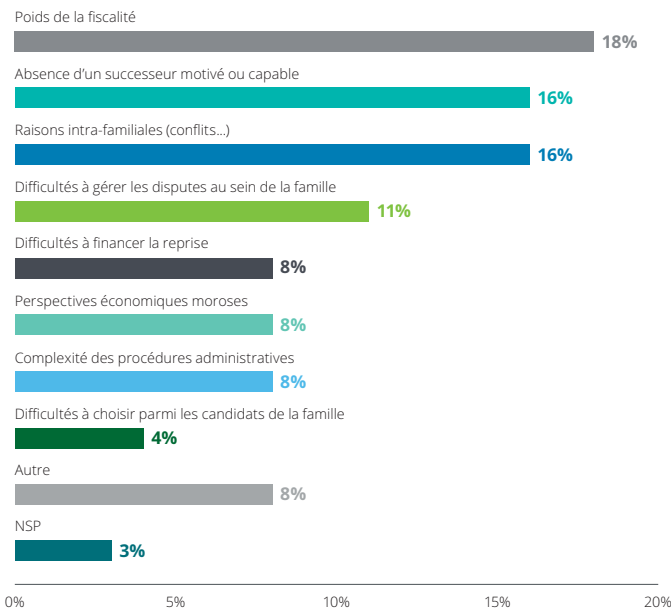


... face au challenge que représente la transmission d'entreprise

Un manque de préparation dans la transmission...

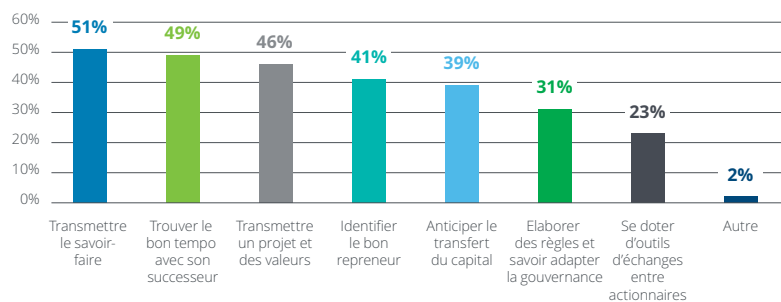
Si les dirigeants citent en premier le poids de la fiscalité (18%) comme frein principal à la transmission d'une entreprise comme la leur, au final ce sont des obstacles liés au caractère familial de l'entreprise qui dominent (47%) : l'absence d'un successeur motivé ou capable au sein de la famille (16%), des raisons intra-familiales (16%), les difficultés à arbitrer les disputes et les ambitions au sein de la famille (11%) ou encore les difficultés à choisir parmi les candidats au sein de la famille (4%).

Quel est le frein majeur à la transmission d'une entreprise comme la vôtre ?



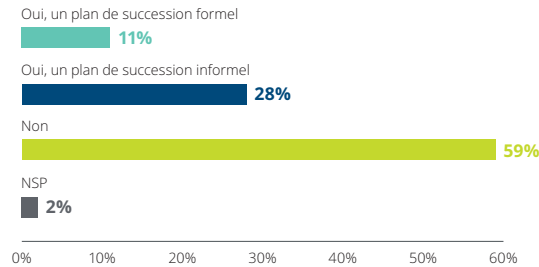
Pour les dirigeants d'entreprises familiales, les clés de la réussite de leur transmission résident majoritairement dans la capacité à transmettre le management et le savoir-faire (51%), à trouver le bon tempo avec le successeur (49%) et à transmettre un projet et des valeurs (46%).

Les clés de la réussite de la transmission d'une entreprise



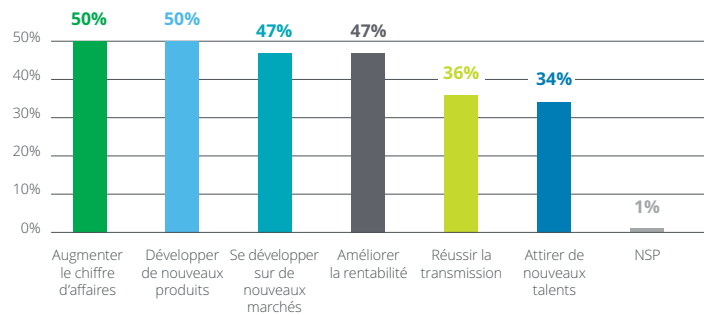
Période charnière de l'entreprise familiale, préparer la transmission est perçue comme cruciale aux yeux du dirigeant. Pourtant, le manque de préparation est visible : la majorité des dirigeants (59%) ne disposent pas d'un plan de succession défini et seuls 11% d'entre eux disposent d'un plan de succession formel.

Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan de transmission défini ?



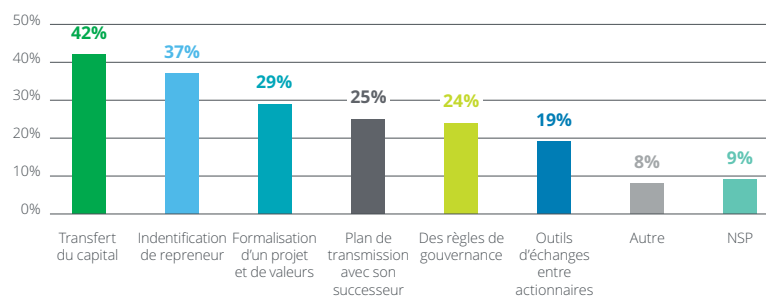
Passer le témoin au légataire de l'entreprise familiale ne fait pas partie des priorités à moyen terme des dirigeants : pour les deux prochaines années, leurs priorités se portent sur l'augmentation du chiffre d'affaires (50%), l'innovation ou le développement de nouveaux produits (50%), la conquête de nouveaux marchés (47%) ou encore l'amélioration de la rentabilité (47%). Le volet transmission n'arrive qu'ensuite, pour 36% d'entre eux.

Les priorités de l'entreprise pour les deux prochaines années



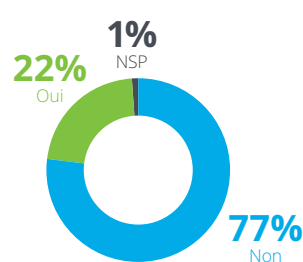
Concrètement, peu d'entreprises familiales ont mis en place des outils d'échanges entre actionnaires (19%) ou des règles de gouvernance (24%) permettant de préparer et d'anticiper la transmission au sein de la famille.

Dans votre entreprise familiale, qu'avez-vous mis en place pour assurer la transmission ?



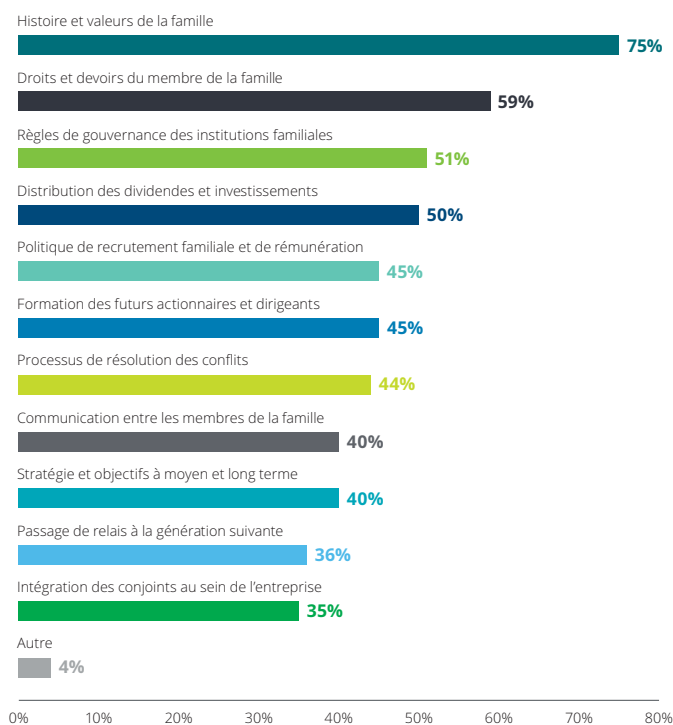
A titre d'exemple, seules 22% des personnes déclarent être pourvues d'une charte familiale. Pourtant, cette charte présente de nombreux avantages : issue d'un travail collaboratif, elle constitue un outil de cohésion au service de la pérennité de l'entreprise et permet d'encadrer les relations de la famille avec l'entreprise et les relations intrafamiliales.

Disposez-vous d'une charte familiale qui régit le fonctionnement de votre entreprise ?



Quant à son contenu, quatre thèmes émergent chez les personnes interrogées, qu'elles disposent déjà ou non d'une telle charte : l'histoire et les valeurs de la famille (75%), les droits et devoirs des membres de la famille en fonction de leur position (59%), les règles de gouvernance applicables aux différentes institutions de la famille (51%) ou encore la philosophie concernant la politique d'investissements et de distribution des dividendes (50%).

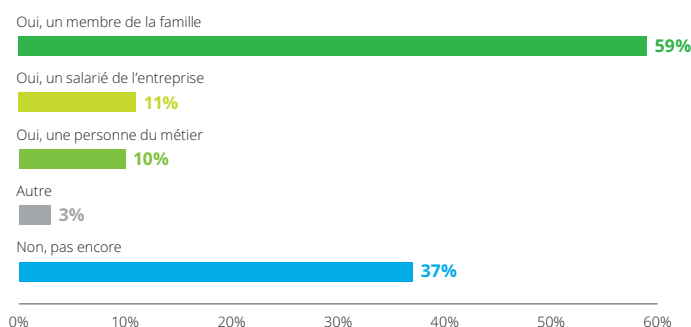
Les thématiques de la charte familiale



... même si le repreneur est identifié et la fiscalité anticipée

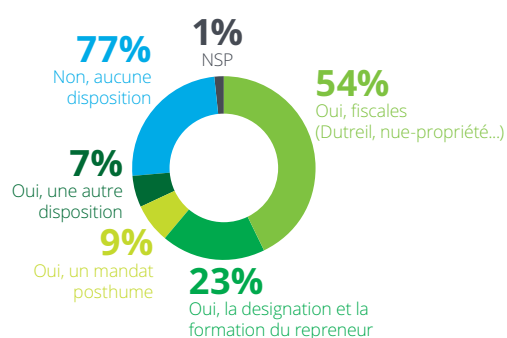
Toutefois, malgré l'absence pour la majorité d'entre eux d'un plan de succession formel, dans les faits, 59% ont d'ores et déjà identifié un membre de la famille comme successeur.

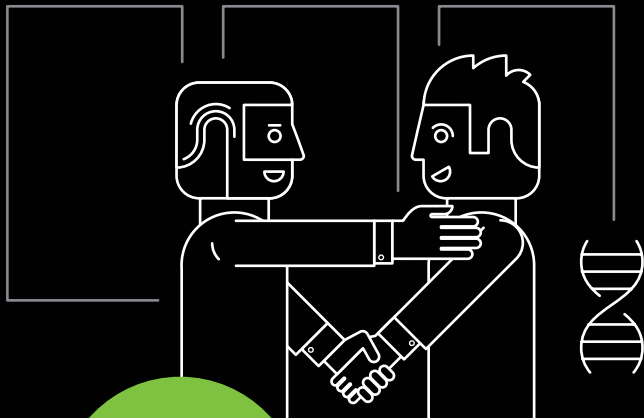
A ce jour, dans votre entreprise, le ou les successeurs sont-ils identifiés ?



Et 67% ont tout de même pris des dispositions (pacte Dutreil, nue-propiété, mandat posthume...) pour assurer la pérennité de leur entreprise en cas de force majeure.

Avez-vous pris des dispositions pour assurer la pérennité de votre entreprise en cas de force majeure ?

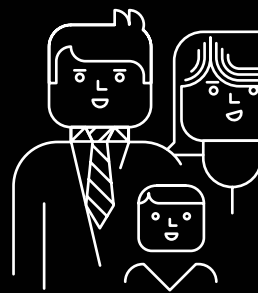




Volonté de perpétuer l'héritage

76%

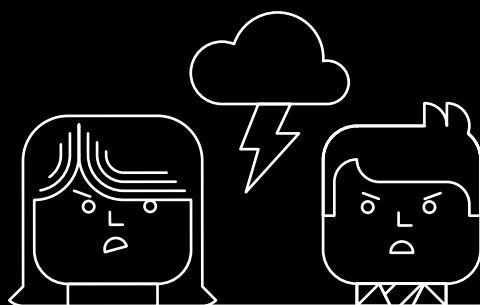
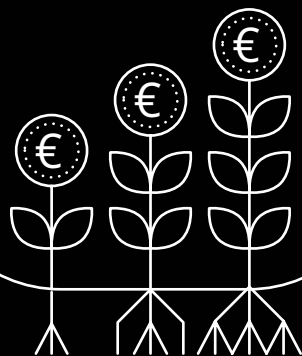
des répondants estiment qu'un membre de la famille est le repreneur idéal afin de maintenir le caractère familial de l'entreprise



Volonté de s'ouvrir davantage

Garantir la pérennité, un élément déterminant dans le cadre de la transmission pour près de

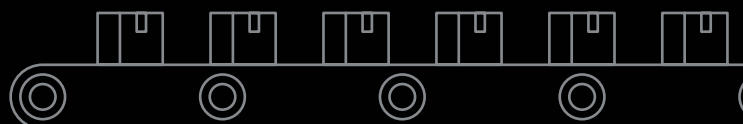
70%



Le travail en famille est une source potentielle de conflit familial pour près de

40%

des répondants



86%

se déclarent favorables à l'intégration de personnes externes à la famille au sein des organes de direction

Successeur désigné

Toutefois,

59%

ont d'ores et déjà identifié un membre de la famille comme successeur

Frein et manque de préparation

La majorité des dirigeants

59%

ne disposent pas d'un plan de succession défini, et seuls

11%

disposent d'un plan de succession formel

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.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 225 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 400 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Janvier 2017 Deloitte SAS - Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Tous droits réservés - Studio graphique Neuilly

**PARTENAIRE
OFFICIEL**

