

ÉTUDE 2007

L'entreprise familiale :

une entreprise décidément pas
comme les autres

KPMG ENTREPRISES





Édito

KPMG Entreprises, le département dédié aux PME de KPMG a le plaisir de présenter sa nouvelle étude réalisée sur les entreprises familiales françaises non cotées.

Cette étude demandée par le Medef avait pour objectif d'identifier et de quantifier les caractéristiques propres à ces entreprises et de les comparer, en termes de performance, aux autres PME et aux sociétés cotées du SBF 250.

La réponse est claire : l'entreprise familiale est particulièrement performante et "elle n'est décidément pas comme les autres". Cette entreprise "au capital patient" comme nous aimons l'appeler a au moins six points majeurs qui la distinguent des autres et que nous présentons en détail dans ce document.

Cependant, compte tenu de ses spécificités, elle doit faire face à des risques non négligeables qu'il faudra maîtriser à court et moyen termes.

Ce tissu économique mérite une attention particulière car il est créateur d'emplois et de richesses et constitue un enjeu majeur pour la bonne santé de notre économie nationale.

Je vous souhaite une bonne lecture et vous laisse découvrir ce portrait de nos PME de famille.

Jacky Lintignat

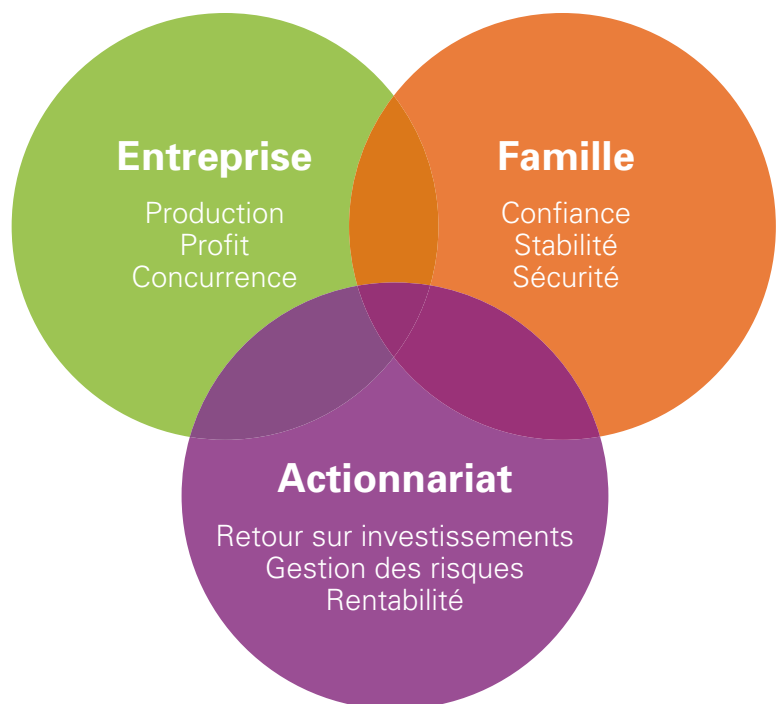
Directeur Général - Responsable de KPMG Entreprises

Sommaire

■. Présentation de l'étude	p. 5
■. Méthodologie	p. 6
■. L'entreprise familiale : un capital patient	p. 7
■. Qui sont-elles ?	p. 8
■. Des capitaux propres faibles qui se renforcent	p. 14
■. L'entreprise familiale recourt peu à l'emprunt	p. 15
■. Une politique d'investissements matériels récurrents	p. 16
■. Un chiffre d'affaires en croissance	p. 19
■. Une entreprise fortement créatrice d'emplois	p. 23
■. Une logique de développement durable	p. 27
■. L'entreprise familiale : un patrimoine que l'on pérennise	p. 38
■. Conclusions	p. 41

■ Présentation de l'étude

- L'entreprise familiale représente selon les pays 70% à 90% des entreprises actives dans l'économie. Rafaël La Porta, professeur de Finance à Harvard, disait à ce sujet "Il est surprenant de constater que la forme de contrôle la plus présente dans le monde n'est pas celle des banques ou des autres entreprises mais la famille".
- Différents indices (notamment ceux de Crédit Suisse et ODDO) ont montré que les actions soumises à une influence familiale ont "surperformé" en moyenne de 8% par an dans leur domaine respectif en Europe depuis plus de 10 ans.
- Certains expliquent cette "surperformance" par un management axé sur le long terme, une meilleure adéquation entre les intérêts du management et ceux des actionnaires, une concentration sur les activités de base... Qu'en est-il réellement ?
- Sans parler de "surperformance", KPMG a observé 240 entreprises familiales pour comprendre d'où venait leur performance.

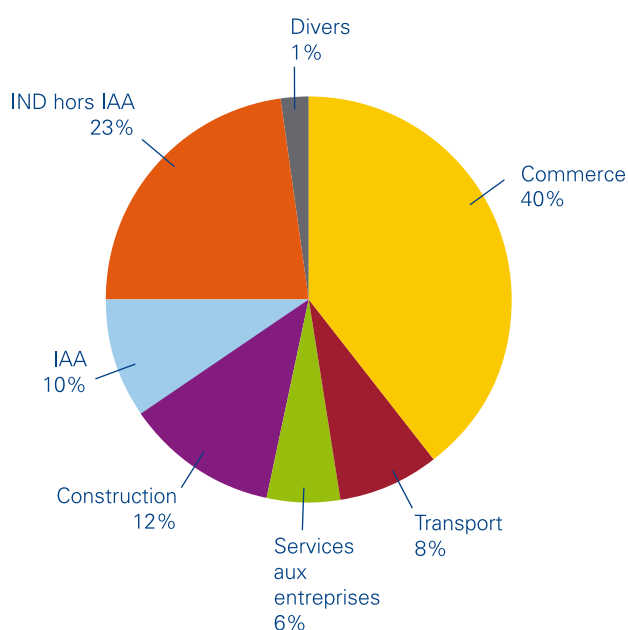


Cette structure est à la fois groupement d'actionnaires, d'entreprises et de familles, ce que Taguiri et Davis, professeurs à Harvard, ont représenté sous forme de 3 cercles, correspondant à 3 univers souvent contradictoires.

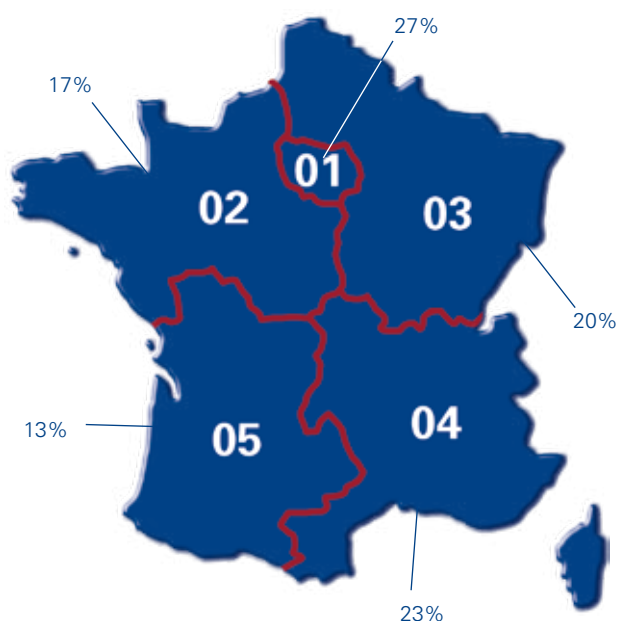
■ Méthodologie

- Pour réaliser cette étude, les consultants de KPMG se sont fondés sur un panel de 3 600 entreprises respectant les caractéristiques suivantes : chiffre d'affaires compris entre 7,5 millions € et 100 millions €, entreprise créée avant 1995 et famille fondatrice détenant au moins 33% du capital.
- 240 entreprises représentatives de cet échantillon ont été interrogées par des consultants expérimentés de KPMG Entreprises - Stratégies Management. L'enquête a été menée sous la forme d'entretiens en face à face (1/3 des personnes interrogées) et d'entretiens téléphoniques durant le premier semestre 2007.
 - Les personnes interrogées : Dirigeant, Président, Directeur général ou gérant.
 - Les 3 thèmes abordés :
 - Qu'est ce qu'une entreprise familiale, les typologies et le mode de gouvernance ?
 - Que veut dire "Performance" dans une entreprise familiale et quels sont les indicateurs de suivi ?
 - Quels sont les éléments qui contribuent à la performance de ces indicateurs ? Quel en est le mode de gestion ? Quel management des ressources humaines ? Quelles spécificités des relations clients - fournisseurs ?
- Il faut également noter que la période observée, 2001-2005, n'est pas une période à conjoncture favorable.

Les secteurs



La répartition géographique



■ L'entreprise familiale : un capital patient

● Six grands constats

- 1 **Une entreprise qui a des capitaux propres relativement faibles mais qui se renforcent progressivement, au détriment de la distribution de dividendes :**
 - (dettes + capitaux propres) / C.A. : 31% contre 79% en moyenne pour les PME françaises et 91% dans les grandes entreprises (SBF 250).
 - Capitaux propres / C.A. : 24% contre 44% en moyenne pour les PME françaises et 52% dans les grandes entreprises (SBF 250).

- 2 **Les entreprises familiales ont peu recours à l'emprunt :**
 - Le ratio dettes / capitaux propres (Gearing) des entreprises familiales est de 32% contre 78% pour les PME françaises et les grandes entreprises.

- 3 **Une politique d'investissements permanents, récurrents, fonction des moyens de l'entreprise et à faible risque :**
 - 93% continuent à investir même en période de récession.
 - 86% pratiquent une politique d'investissements à faible risque.
 - 71% sont dans une logique d'investissements à moyen terme.
 - Seulement 1/3 d'entre elles réalisent des opérations de diversification.
 - 27% financent leurs investissements par endettement.

- 4 **Le chiffre d'affaires de l'entreprise familiale a connu une forte croissance :**
 - + 19,4% entre 2001 et 2005 contre + 17% pour les PME françaises et 6% pour les grandes entreprises (SBF 250).
 - 29% des entreprises familiales ont connu une croissance de leur C.A. de plus de 40%.

- 5 **Des entreprises fortement créatrices d'emplois directs et indirects :**
 - Croissance des effectifs de + 6% entre 2001 et 2005 contre - 4% pour les PME et les grandes entreprises (SBF 250).
 - 51% des entreprises familiales ont connu une croissance des effectifs de plus de 10%.
 - Elles travaillent majoritairement avec des fournisseurs français (77% en 1^{re} réponse).

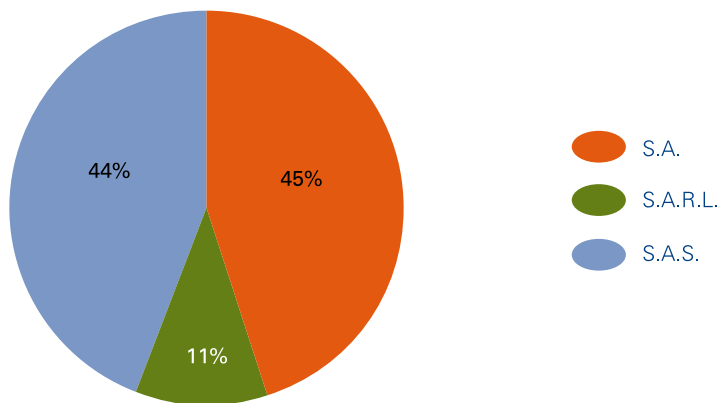
- 6 **Une logique de développement durable : une entreprise à faible turn-over et au management stable et pérenne, inscrite dans une logique de réseau :**
 - Des ressources humaines fidèles, à faible turn-over, qui permettent à l'entreprise familiale de bénéficier de l'effet d'expérience et de capitaliser sur les formations.
 - Un management pérenne.
 - Une logique de réseau :
 - Elles recrutent autour d'elles (52% par relations).
 - Elles sont proches de leurs clients et fournisseurs qui leur sont fidèles.
 - Les dirigeants gouvernent avec leurs proches et quelques managers.

■ Qui sont-elles ?

● Première caractéristique : leur statut juridique

Les entreprises familiales sont majoritairement des S.A. ou S.A.S. (89% des entreprises).
Les S.A. sont à 70% à conseil d'administration.

Forme juridique des entreprises interrogées

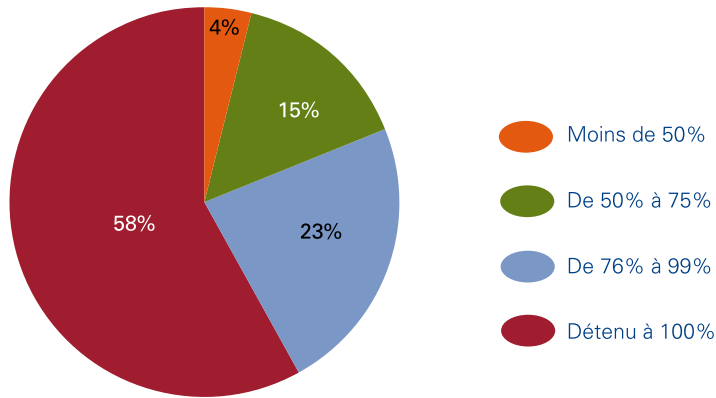


Les entreprises interrogées sont presque toutes non cotées (98%).
Les entreprises cotées ont un C.A. supérieur à 40 millions € et ont connu une évolution de ce dernier de plus de 40% entre 2001 et 2005.



● Seconde caractéristique : la part belle du capital à la famille

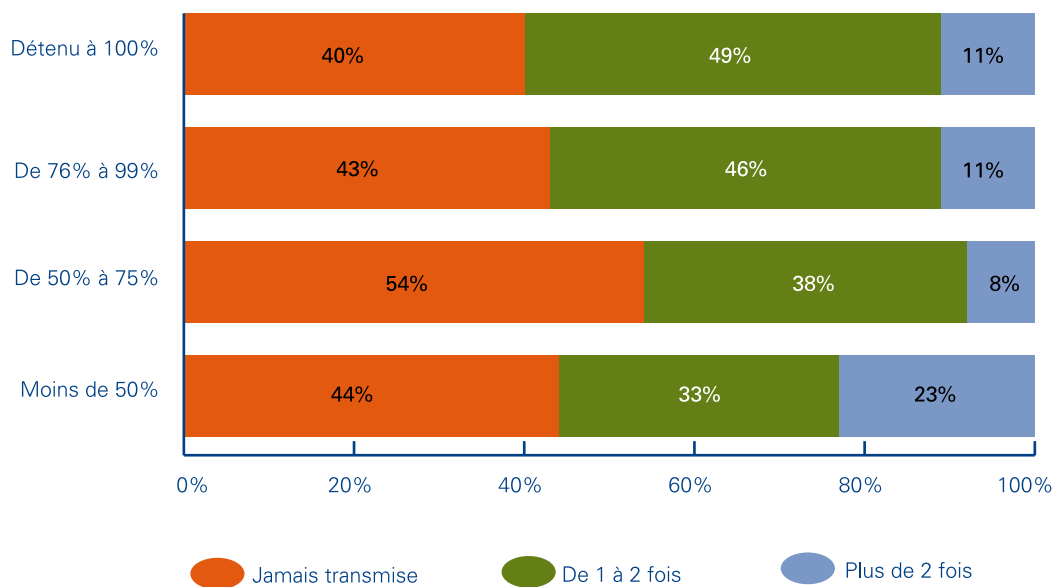
Part du capital détenu par la famille



Les entreprises familiales sont, pour 58% d'entre elles, détenues à 100% par la famille fondatrice et ce malgré les transmissions.

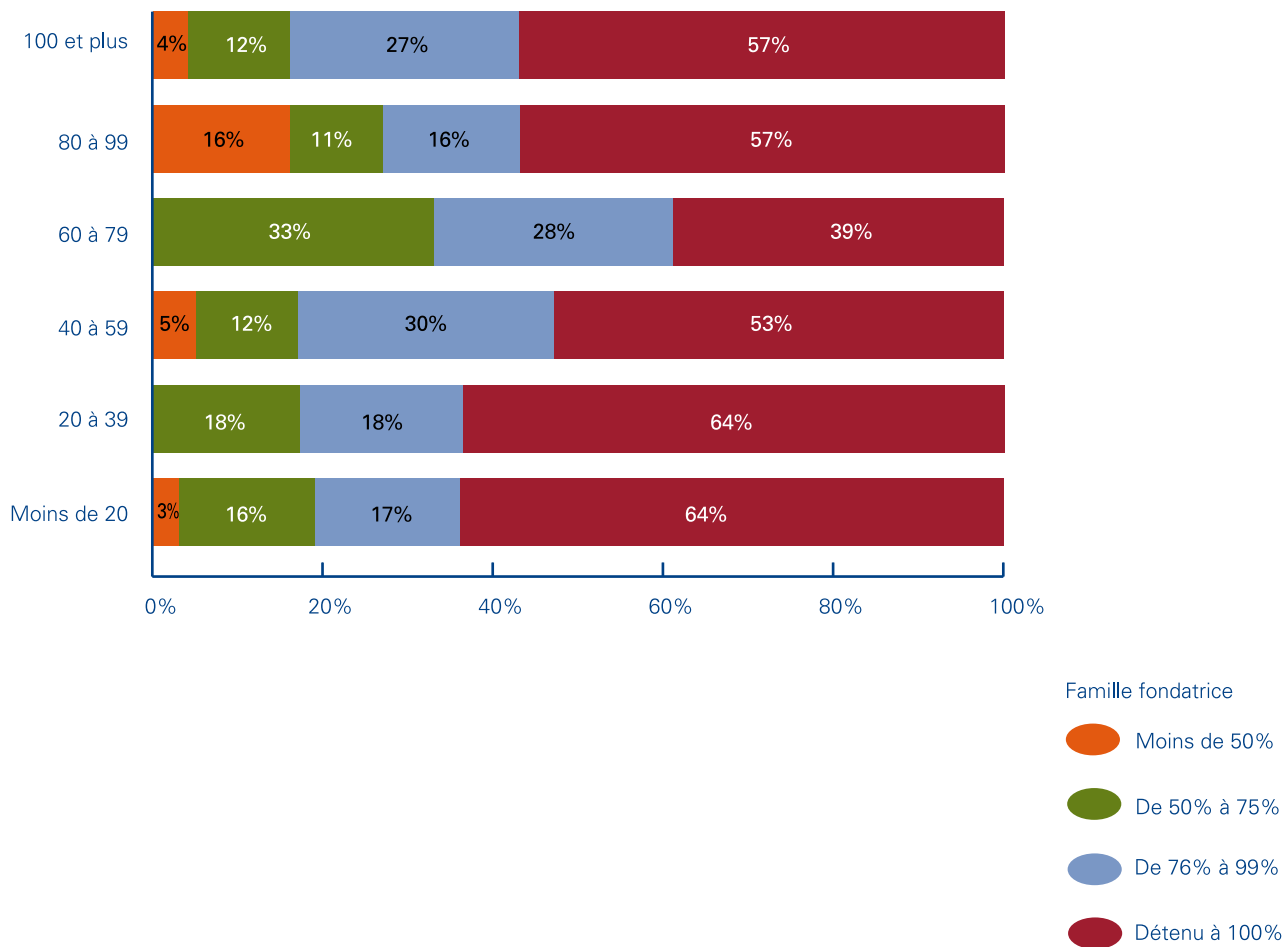
Dans seulement 4% des entreprises, la famille fondatrice n'a plus la majorité. Près d'1/4 de ces entreprises ont été transmises plus de 2 fois.

Nombre de transmissions et détention du capital par la famille

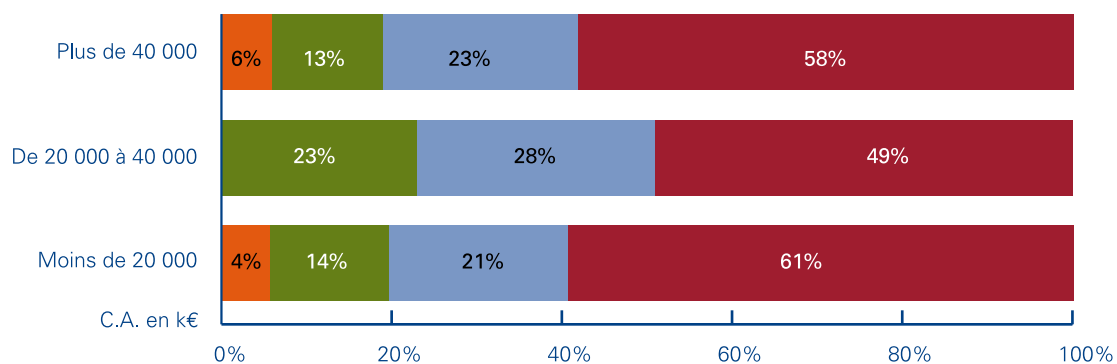


L'entreprise familiale est le patrimoine de la famille. Cette dernière reste donc très largement majoritaire pour garder le contrôle sur l'évolution du patrimoine de la famille, et ce quel que soit l'effectif, le chiffre d'affaires, le secteur d'activité ou le statut. La famille reste maître de son "capital". Le capital est d'ailleurs le plus souvent détenu à plus de 50% par une seule personne, le dirigeant lui-même dans 62% des cas. Source KPMG – Étude 2006

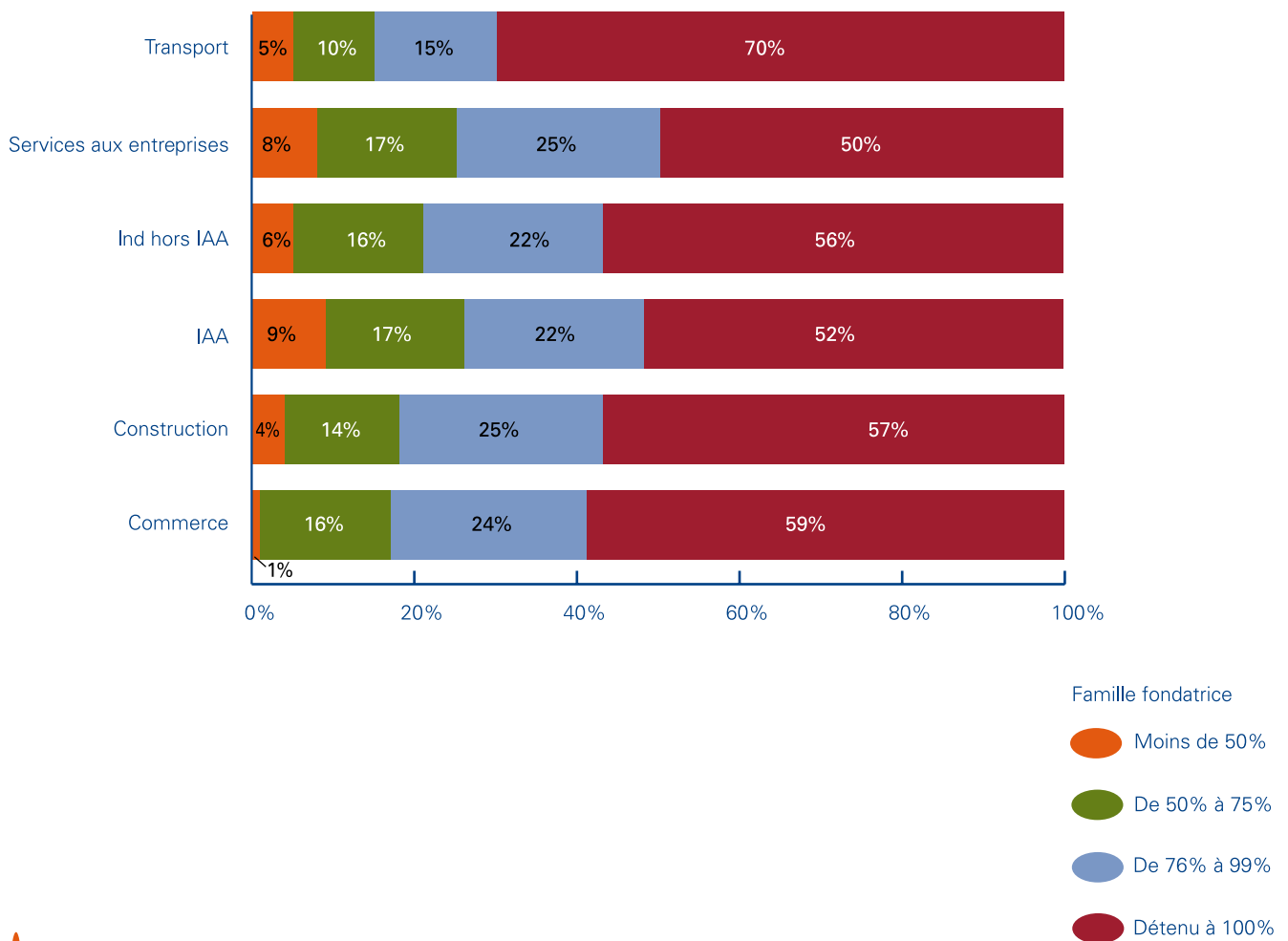
Répartition du capital et effectif des salariés



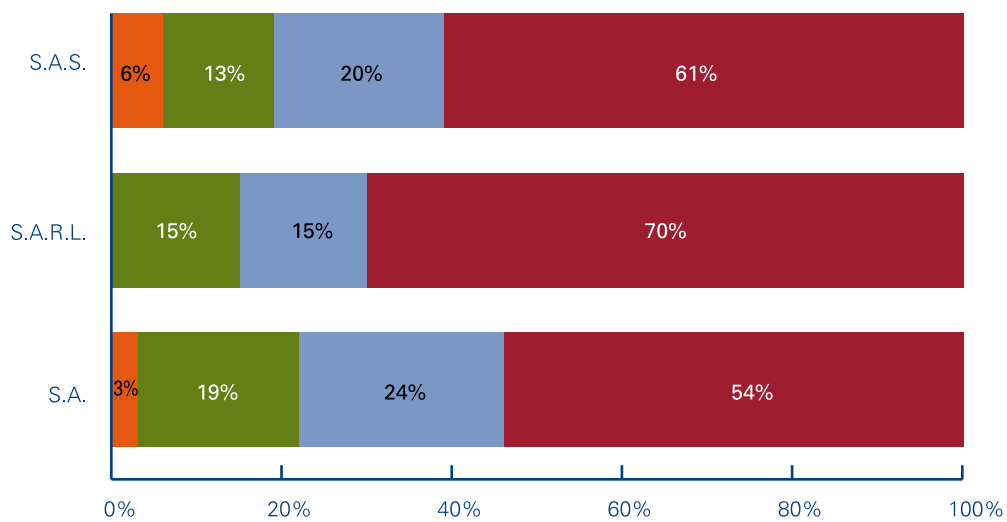
Répartition du capital et taille du C.A.



Répartition du capital selon les secteurs



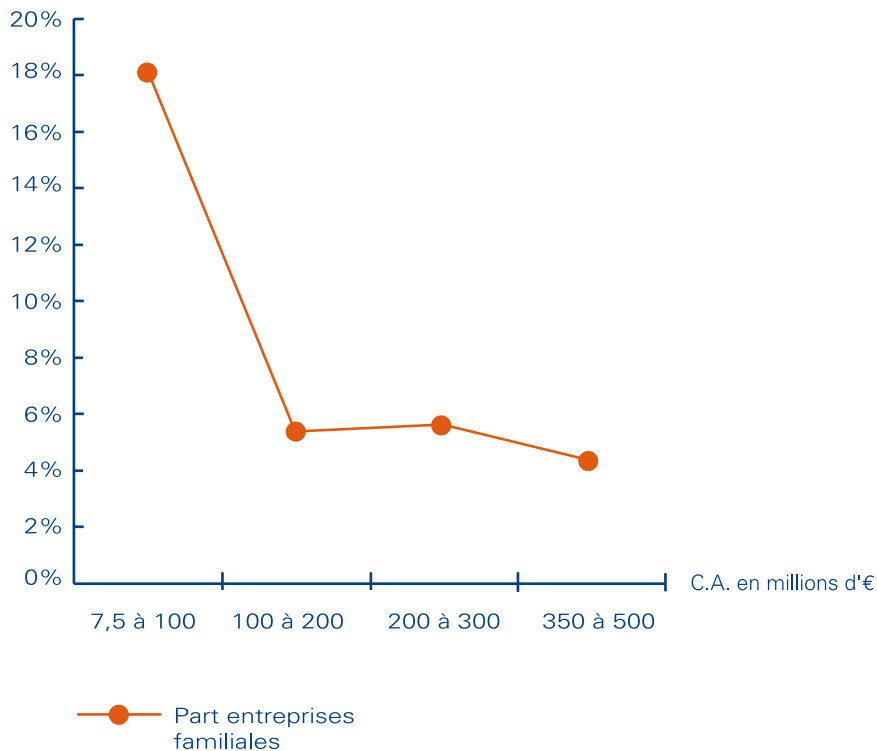
Répartition du capital et forme juridique



● Troisième caractéristique : un capital très peu ouvert

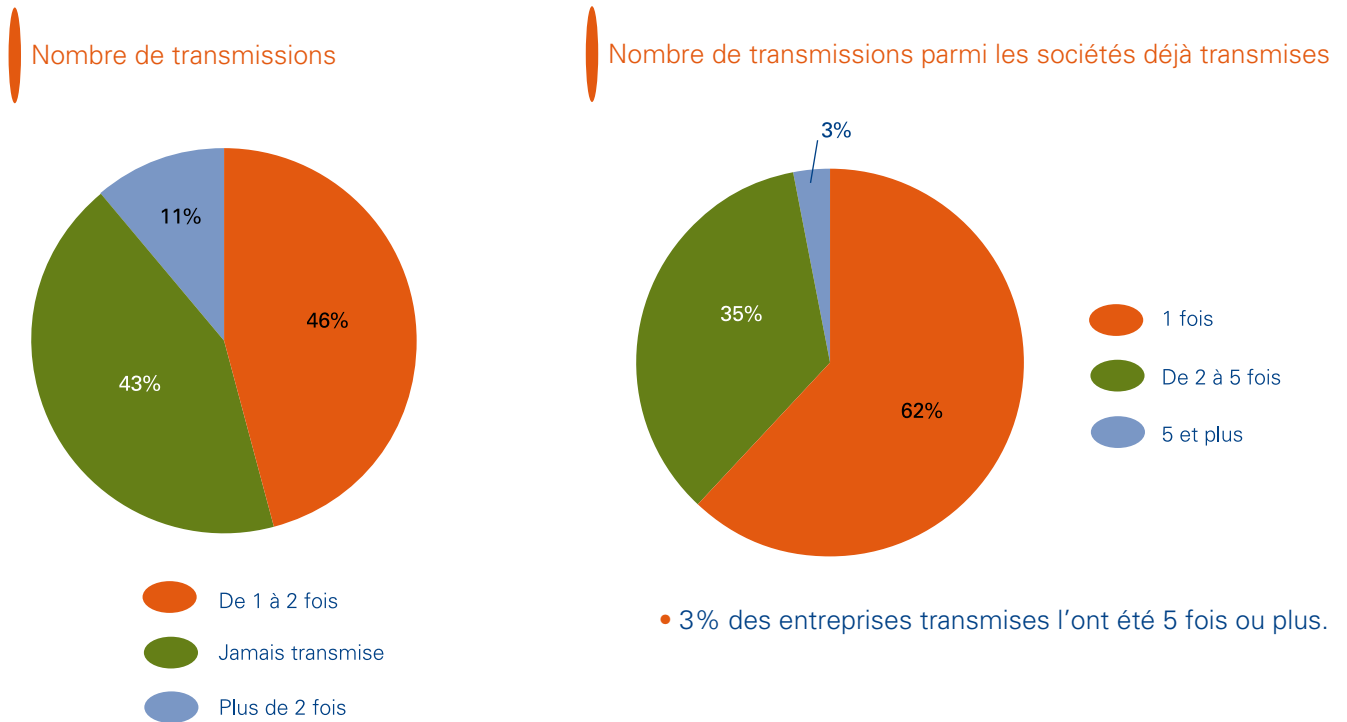
- L'entreprise familiale a une ouverture très limitée de son capital, que ce soit pour ses salariés, un investisseur privé ou une autre entreprise.
- L'ouverture du capital progresse avec le chiffre d'affaires, même si les écarts restent très modérés.
- Les entreprises détenues majoritairement par la famille fondatrice ont un C.A. qui dépasse rarement le cap des 100 millions €.

Part des entreprises familiales dans les PME

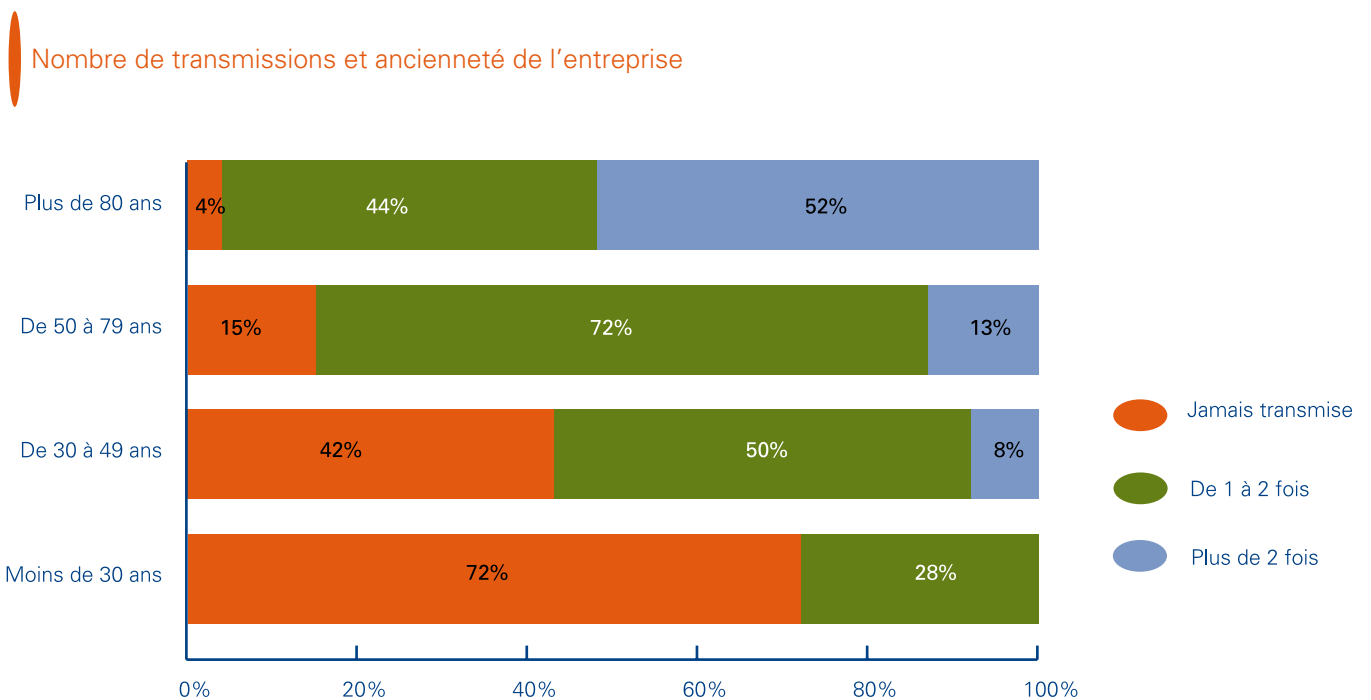


Détenue par :	dans x% des entreprises	Taux moyen
des salariés	37%	8,88%
des investisseurs	32%	7,00%
une personne morale	29%	8,77%

● Quatrième caractéristique : une transmission tous les 30 ans



● 57% des entreprises ont déjà été transmises.

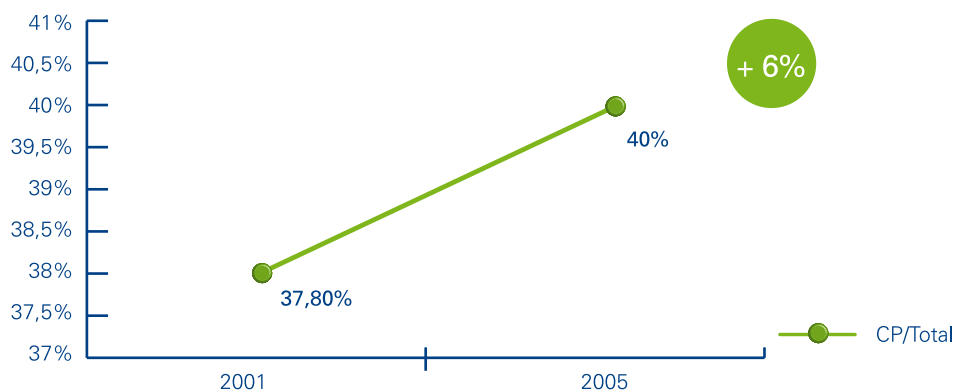


- Les entreprises les plus transmises sont évidemment les plus anciennes.
- Elles sont transmises en moyenne tous les 30 à 40 ans.

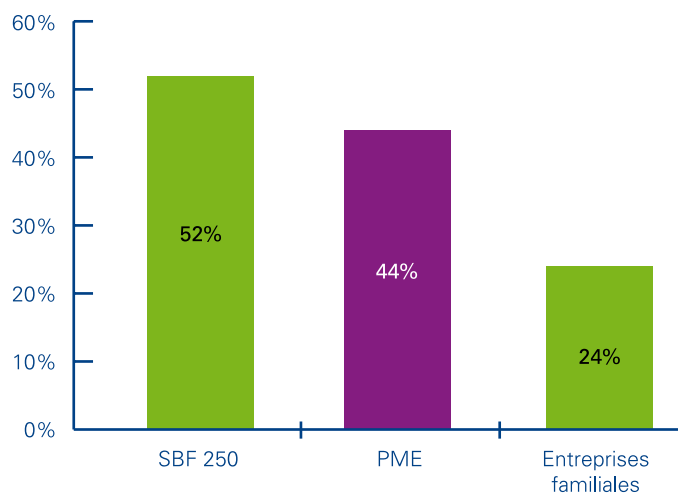
■ Des capitaux propres faibles qui se renforcent

- Une entreprise qui a des capitaux propres faibles, qui se renforcent progressivement, au détriment de la distribution de dividendes : on conserve les résultats pour pérenniser le développement de l'entreprise et donc la valorisation du patrimoine familial :
 - (dettes + capitaux propres) / C.A. : 31% dans les entreprises familiales contre 79% en moyenne pour les PME françaises et 91% dans les grandes entreprises (SBF 250).
 - Capitaux propres / C.A. : 24% dans les entreprises familiales contre 44% dans les PME et 52% dans les grandes entreprises.
 - Capitaux propres / total bilan : 40% dans les entreprises familiales en progression de 6% sur 2001-2005.

Capitaux propres / Total bilan dans les entreprises familiales



Capitaux propres / C.A.

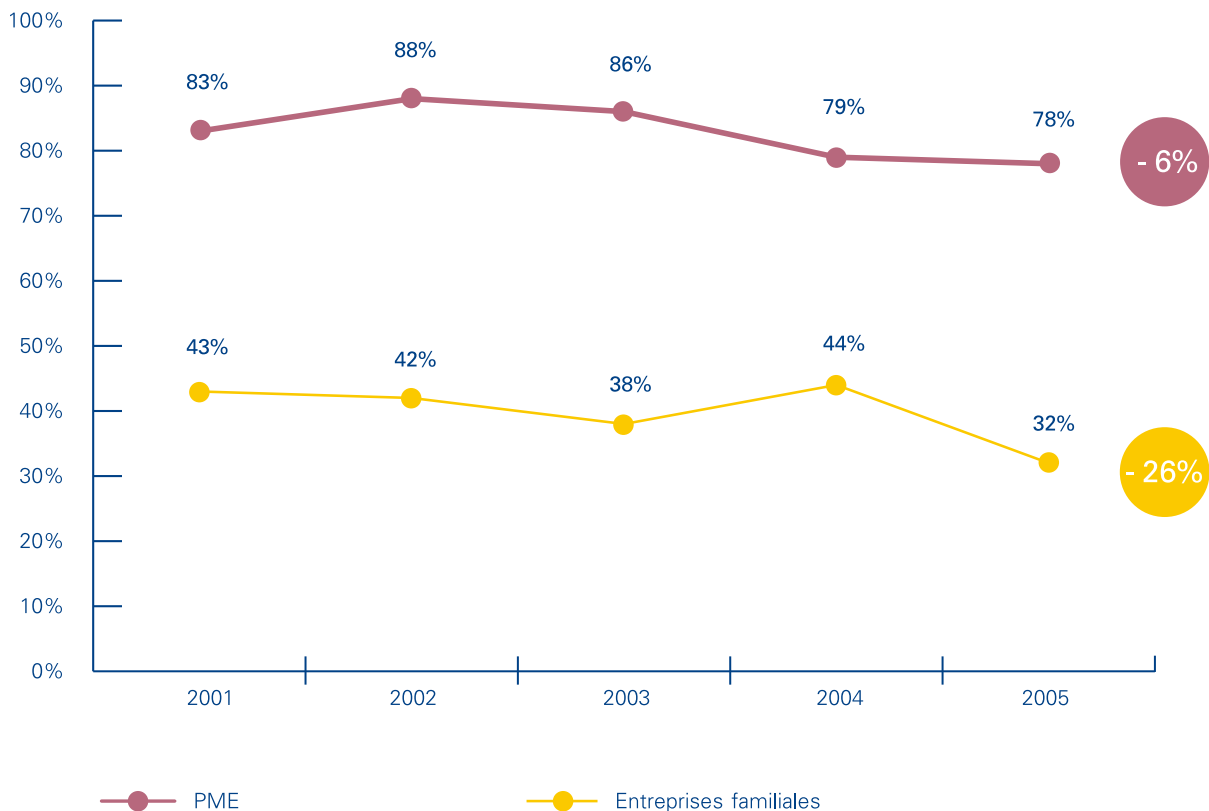


■ L'entreprise familiale recourt peu à l'emprunt

● Un recours à l'emprunt en baisse et un niveau d'endettement faible

- Les entreprises familiales ont peu recours à l'emprunt :
 - Un rapport endettement sur fonds propres (Gearing) faible de 32% dans l'entreprise familiale contre 78% pour les PME françaises et les grandes entreprises (SBF 250) avec une baisse de 6% pour les PME en général sur 2001-2005 contre une baisse de 26% pour les entreprises familiales.
 - Ces dernières confortent et assurent leur indépendance financière.

Évolution du Gearing 2001-2005



■ Une politique d'investissements matériels récurrents

● Des investissements réguliers

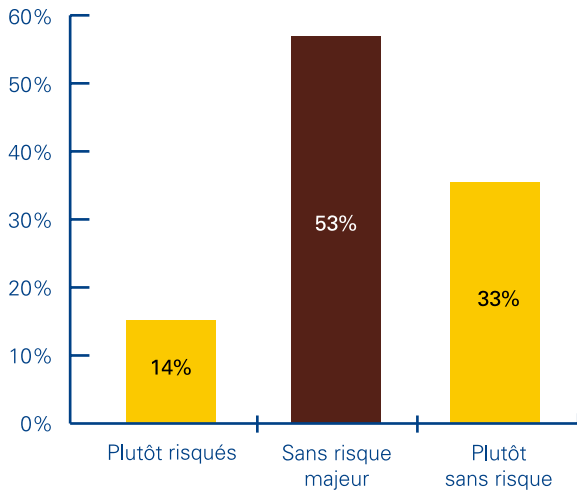
- Une politique d'investissements récurrents, mais à faible risque (peu d'investissements de rupture) et fonction des moyens de l'entreprise :
 - 93% continuent à investir même en période de récession.
 - 86% pratiquent une politique d'investissements à faible risque.
 - 71% sont dans une logique d'investissements à moyen terme.
 - 27% financent leurs investissements par endettement.
 - Seulement 1/3 d'entre elles réalisent des opérations de diversification.

● Politique d'investissements : au rythme du "capital patient"

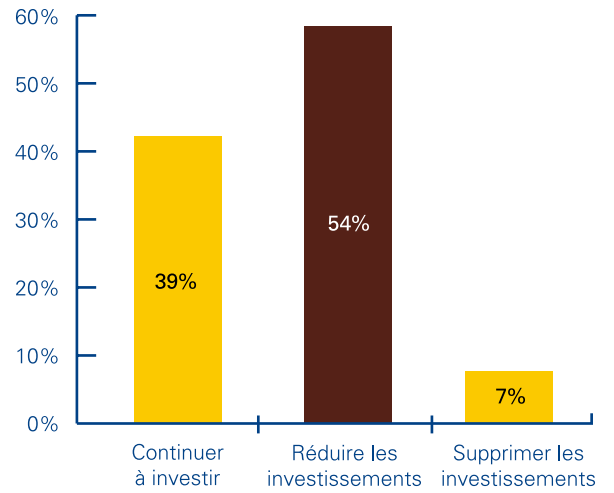
- Comme nous l'avons déjà vu, l'entreprise familiale est **LE** patrimoine de la famille. Il se gère donc en tant que tel, ce qui pousse les dirigeants à le valoriser prudemment mais en permanence (politique de "bon père de famille"). La politique d'investissements de l'entreprise familiale correspond aux volontés suivantes :
 - Investissement matériel récurrent sans contrainte de rentabilité immédiate.
 - Doit permettre d'asseoir et de renforcer l'entreprise sur son marché.
 - Peu importe que le taux de rendement baisse un temps.
 - Financement sur fonds propres ou autofinancement (on vit avec ses moyens).
- En terme de performance, cette politique d'investissements permet à l'entreprise familiale de suivre les contraintes imposées par son environnement, investissement récurrent, sans mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise (dettes maîtrisées – en baisse sur les 5 dernières années, charges financières minorées).

L'investissement doit être sans risque (peu d'investissements de rupture, mais récurrents, quel que soit l'état de la conjoncture).

Niveaux de risque des investissements

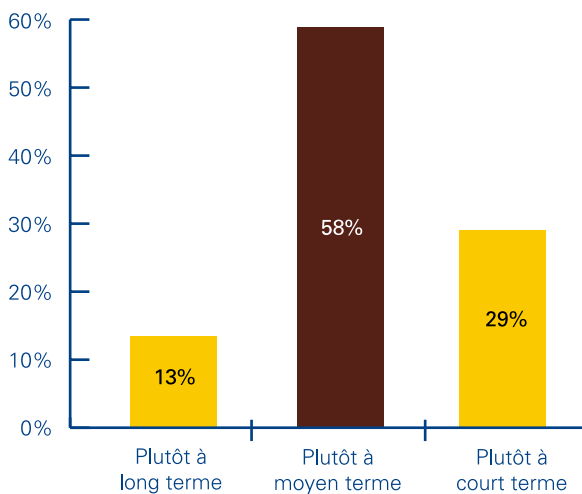


Choix relatifs à l'investissement en période de récession ?

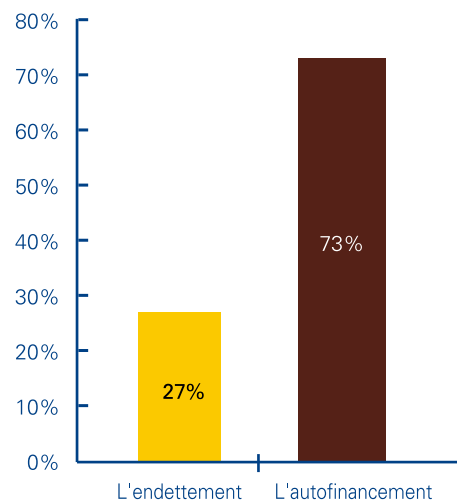


Le retour sur investissements est attendu plutôt à moyen terme. On investit en fonction de ses propres moyens financiers afin de préserver son indépendance.

Horizon du retour sur investissements



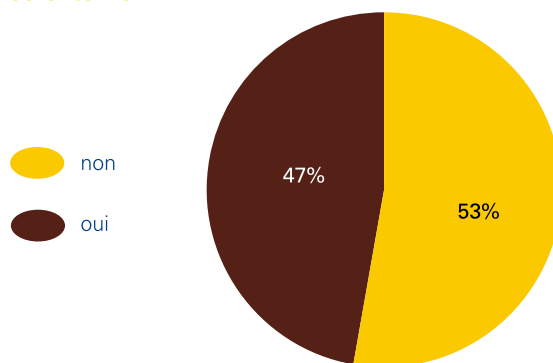
Provenance du financement



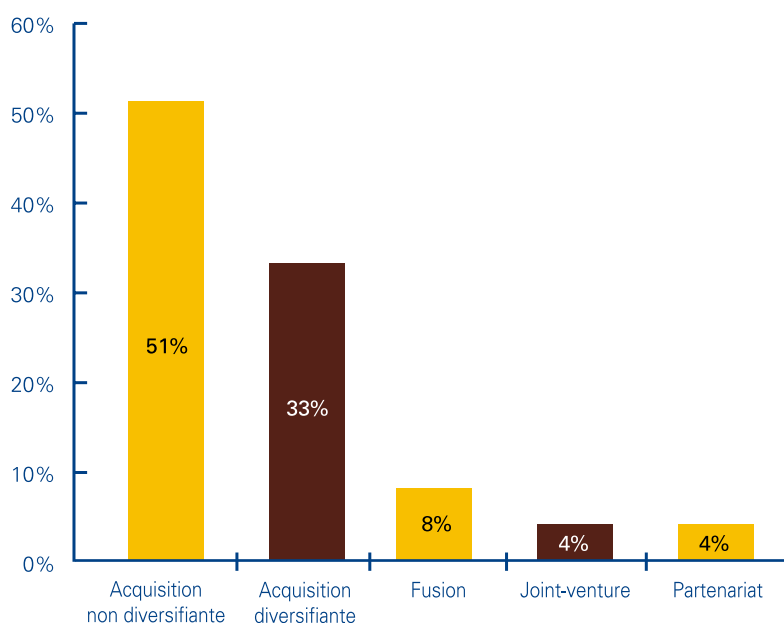
● Politique d'investissements : un risque raisonnable

- C'est sans doute la force majeure de l'entreprise familiale : il y a concordance entre volonté du dirigeant et attentes des actionnaires. Si le dirigeant cherche à atteindre un niveau de rentabilité le plus élevé possible en optimisant son exploitation, la volonté familiale liée au fait qu'il s'agit de son patrimoine impose des choix prudents et ces choix autorisent donc des niveaux de rentabilité plus raisonnables qui se construisent sur le moyen terme. Le dirigeant n'est pas sous pression des actionnaires (dont il fait partie dans près de 90% des cas).
- Pour grandir, 47% des entreprises familiales ont déjà réalisé une opération de croissance externe. L'objectif poursuivi est d'accroître sa clientèle et de s'affirmer sur son segment (valorisation de son patrimoine).
- Il faut cependant noter que malgré cette volonté première de valoriser et sécuriser son patrimoine, 1/3 des opérations de croissance externe ont quand même concerné des acquisitions diversifiantes !

Avez-vous déjà réalisé une opération de croissance externe ?



De quelle nature ?

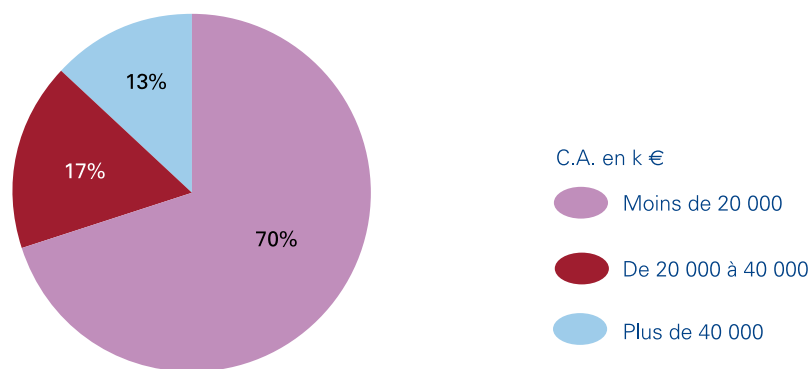


■ Un chiffre d'affaires en croissance

● Répartition par chiffre d'affaires

- Plus des deux tiers des entreprises ont un chiffre d'affaires (C.A.) inférieur à 20 millions € et seulement 13% dépassent les 40 millions € de C.A.

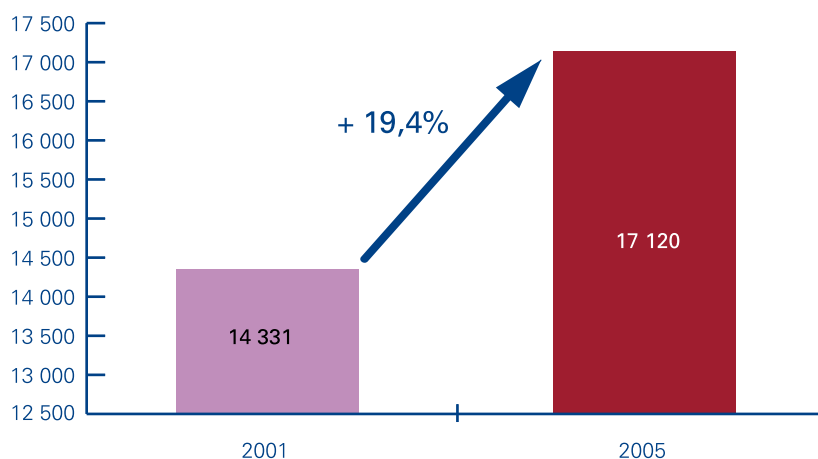
Chiffre d'affaires des entreprises interrogées



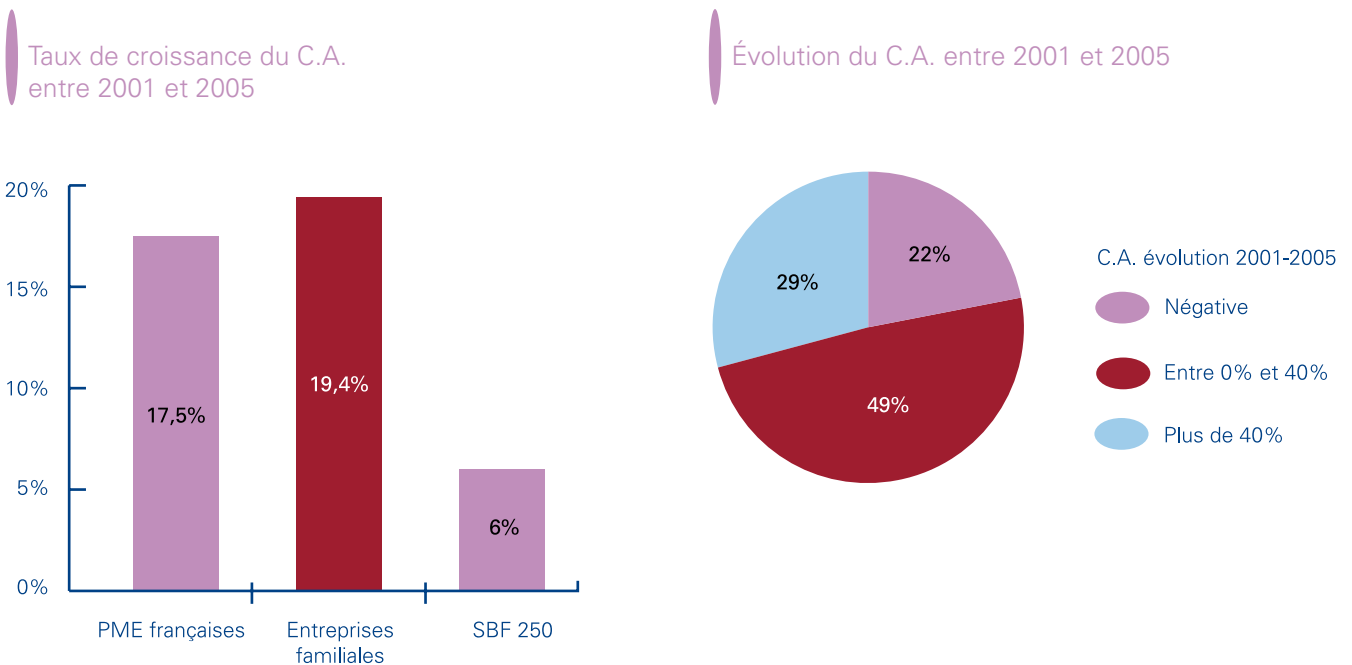
● Un chiffre d'affaires assez dynamique

- Le C.A. moyen des entreprises familiales a crû de plus de 19,4% entre 2001 et 2005. Cette hausse moyenne est supérieure de 2 points à l'ensemble des entreprises de même taille (+ 17,5%) et de 13 points aux entreprises du SBF 250 (+ 6% - Source COFISEM).

Évolution C.A. en 2001-2005

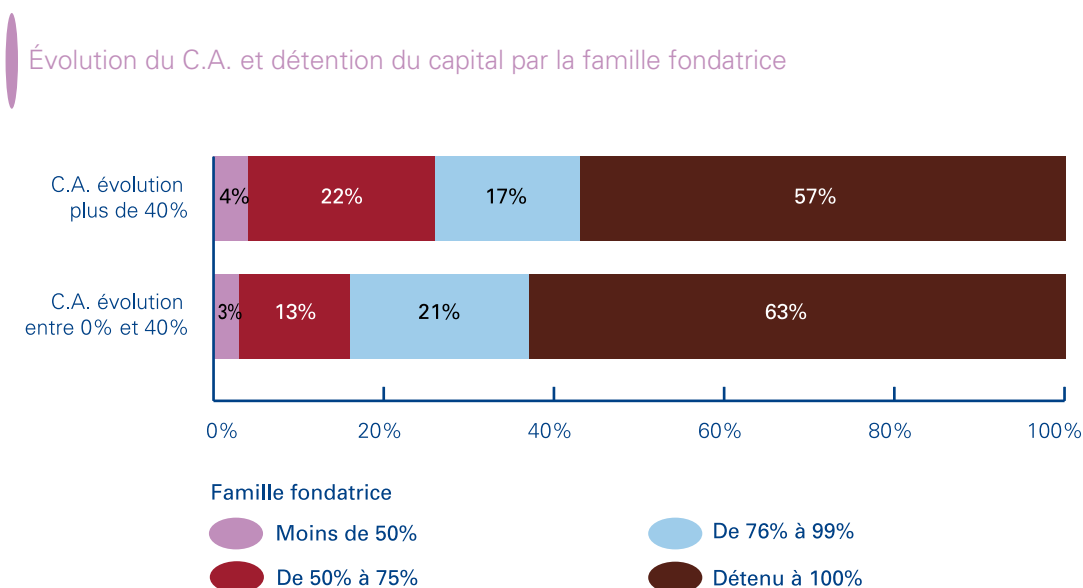


- Cette croissance se fait en France et à l'export dans des proportions identiques. L'export n'est donc pas un facteur de dynamisme pour les entreprises familiales. Elles continuent à conquérir des parts de marché en France. Enfin, il faut noter que 29% des entreprises familiales ont connu une croissance de plus de 40% sur la période.



● Un chiffre d'affaires dynamique mais plafonné

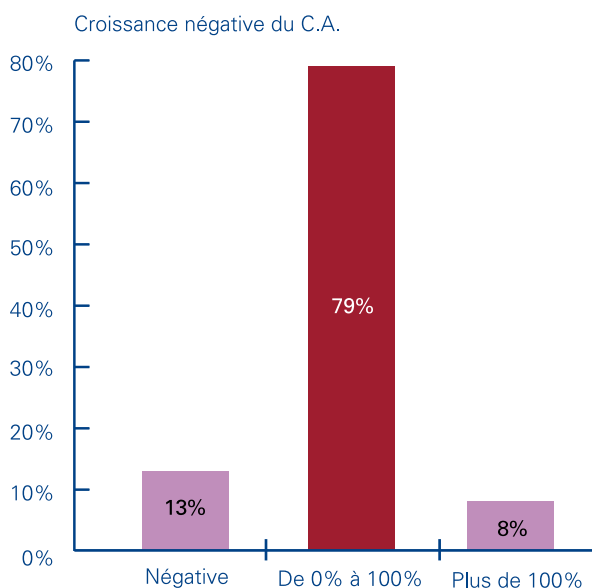
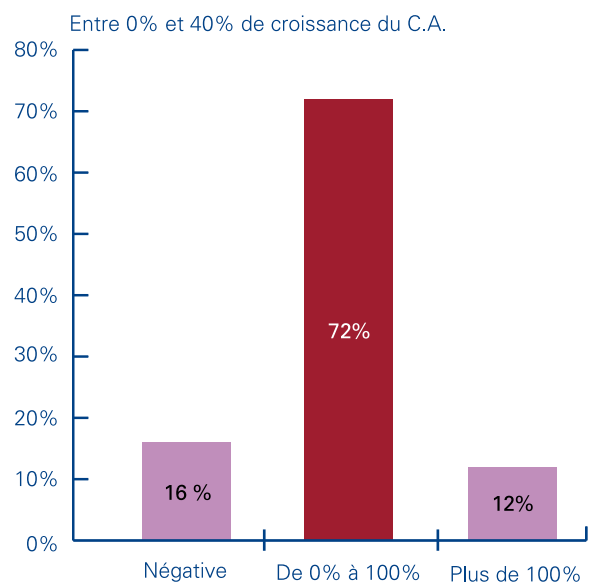
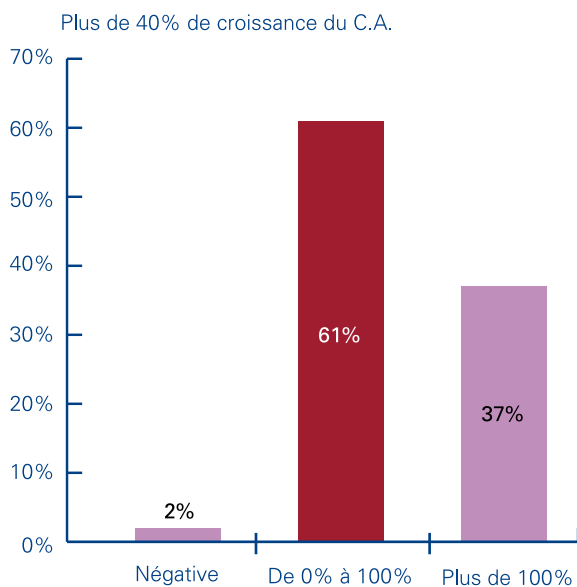
- Le niveau de détention du capital par la famille fondatrice n'a pas une influence déterminante sur la croissance du C.A. jusqu'à 100 millions €. On note toutefois que le chiffre d'affaires croît fortement dans des sociétés où la famille est légèrement plus diluée dans le capital. Au-delà de 100 millions €, la part des entreprises familiales dans l'ensemble des PME de cette taille passe de 18% à 6%, preuve que la faible ouverture du capital freine la croissance au-delà de ce seuil.



● Un chiffre d'affaires dynamique qui incite à renforcer les capitaux propres

- Les entreprises dont le chiffre d'affaires connaît la plus forte croissance renforcent significativement leurs capitaux propres. 1/3 des entreprises ayant connu une croissance de plus de 40% de leur C.A. ont plus que doublé leurs capitaux propres entre 2001 et 2005. La faible distribution de dividendes explique en grande partie cette évolution, le niveau des capitaux propres étant relativement faible dans les PME françaises (44% d'une année de C.A.) et encore plus dans les entreprises familiales (24% d'une année de C.A.).

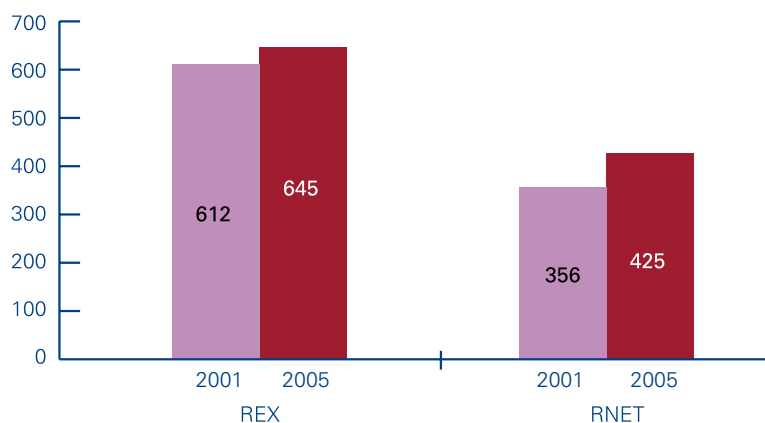
Évolution du C.A. et des capitaux propres sur 2001-2005



● Une rentabilité nette qui suit la croissance du C.A.

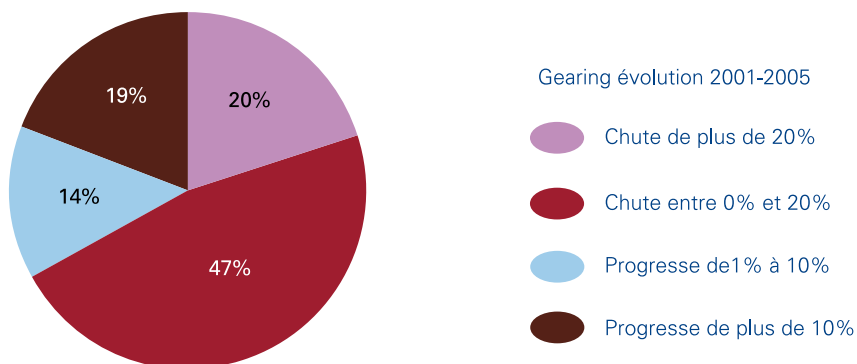
- Si le résultat d'exploitation (REX) ne croît que de 5% sur la période (contre 28% pour l'ensemble des PME), il est important de noter que la rentabilité nette (RNET) croît de 19%, au même rythme que le C.A. La baisse des frais financiers (baisse des taux et désendettement) des entreprises familiales explique cette performance.

Évolution du REX et du RNET 2001-2005



- Le Gearing moyen des entreprises familiales chute de 16%, contre 5% dans l'ensemble des PME. Cette variation résulte du renforcement des fonds propres mais également du désendettement des entreprises familiales (- 5% de dette alors que sur l'ensemble des PME, on constate une hausse de 31%).

Évolution du Gearing (endettement sur fonds propres) entre 2001 et 2005

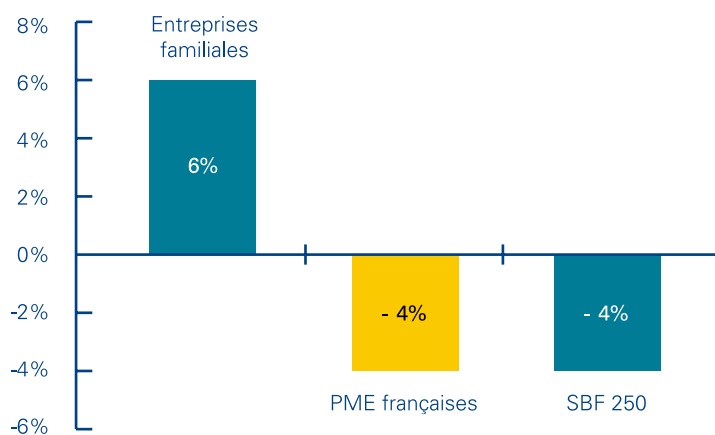


■ Une entreprise fortement créatrice d'emplois

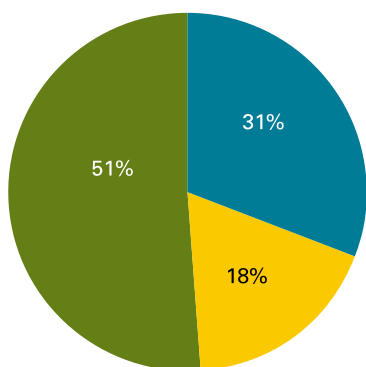
- Des créations d'emplois directs plus qu'ailleurs...

- Les entreprises familiales créent beaucoup plus d'emplois que l'ensemble des entreprises françaises (baisse des effectifs). Elles contribuent fortement au maintien de l'emploi dans leur région (rôle qu'elles se donnent dans la cité).

Évolution des effectifs



Évolution des effectifs



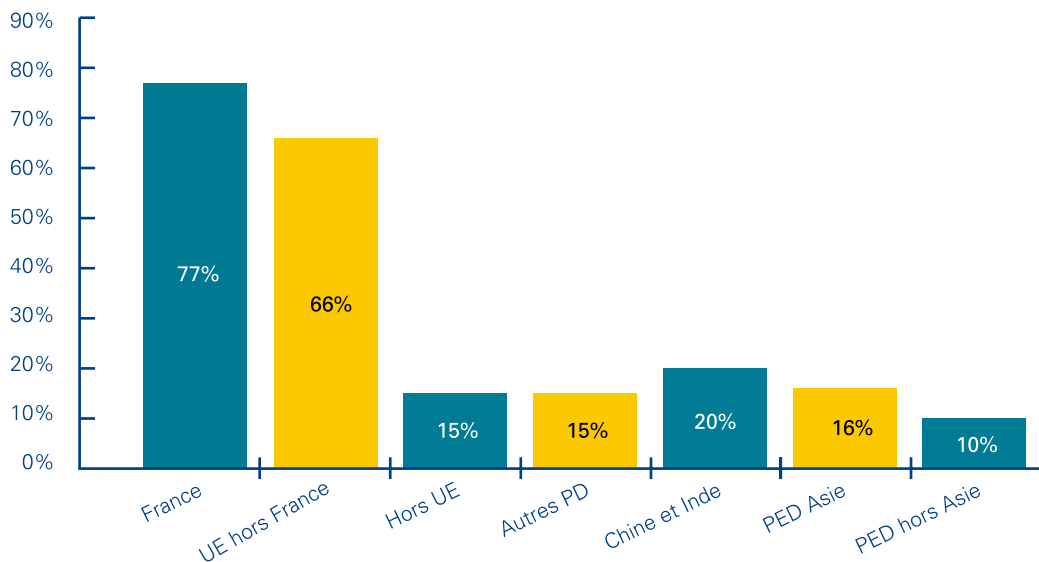
Effectif évolution 2001-2005

- Négative
- Entre 0% et 10%
- Plus de 10%

Plus de la moitié des entreprises familiales ont connu une croissance de leur effectif supérieure à 10% en 5 ans.

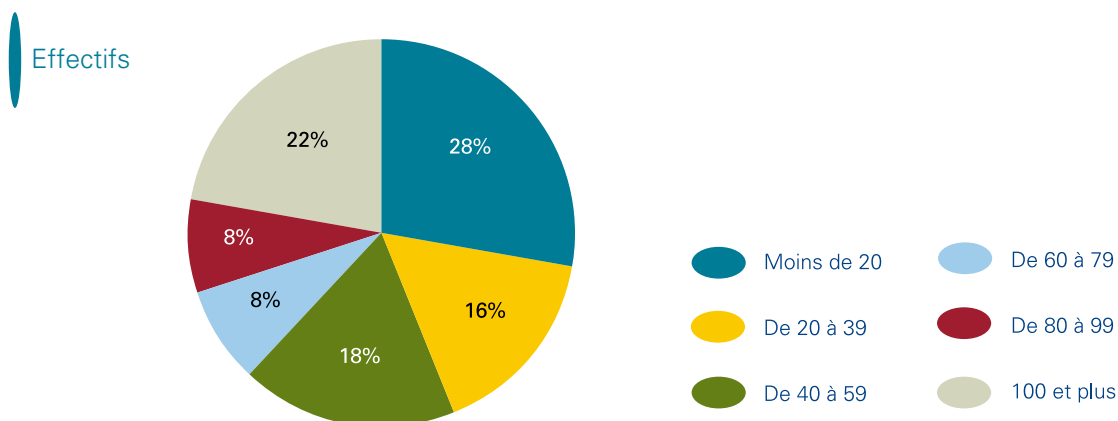
- ... et indirects aussi

Provenance des fournisseurs



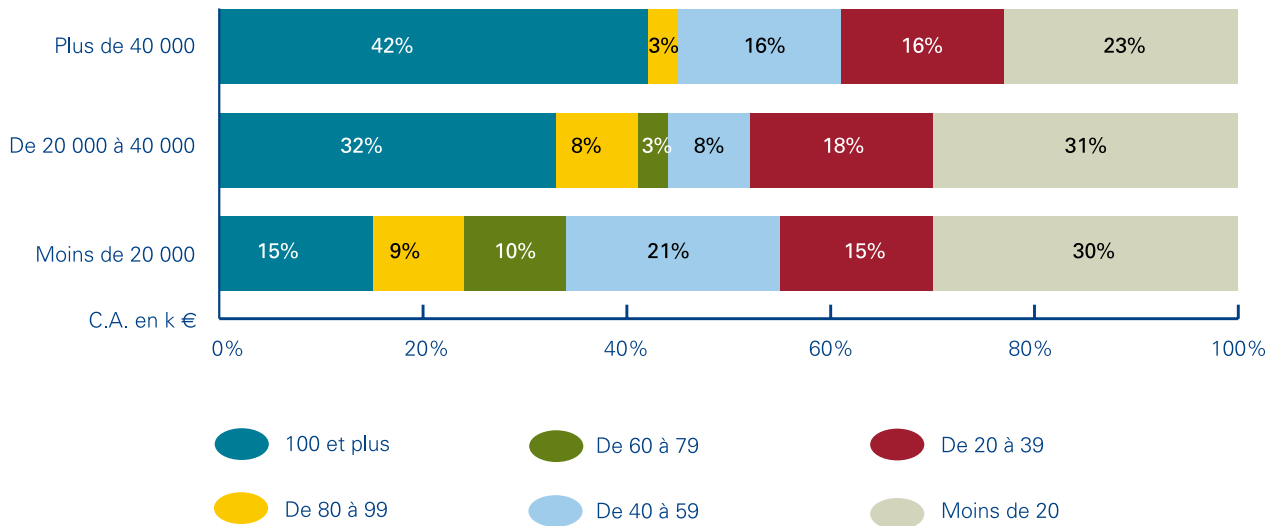
- Les entreprises familiales privilégient les fournisseurs français, cette proximité leur permettant d’entretenir des relations de qualité. De ce fait, leur croissance profite directement aux entreprises françaises.

- Répartition des entreprises selon les effectifs



- La répartition par classe d’effectifs est homogène malgré les effets de seuil.

C.A. et effectifs

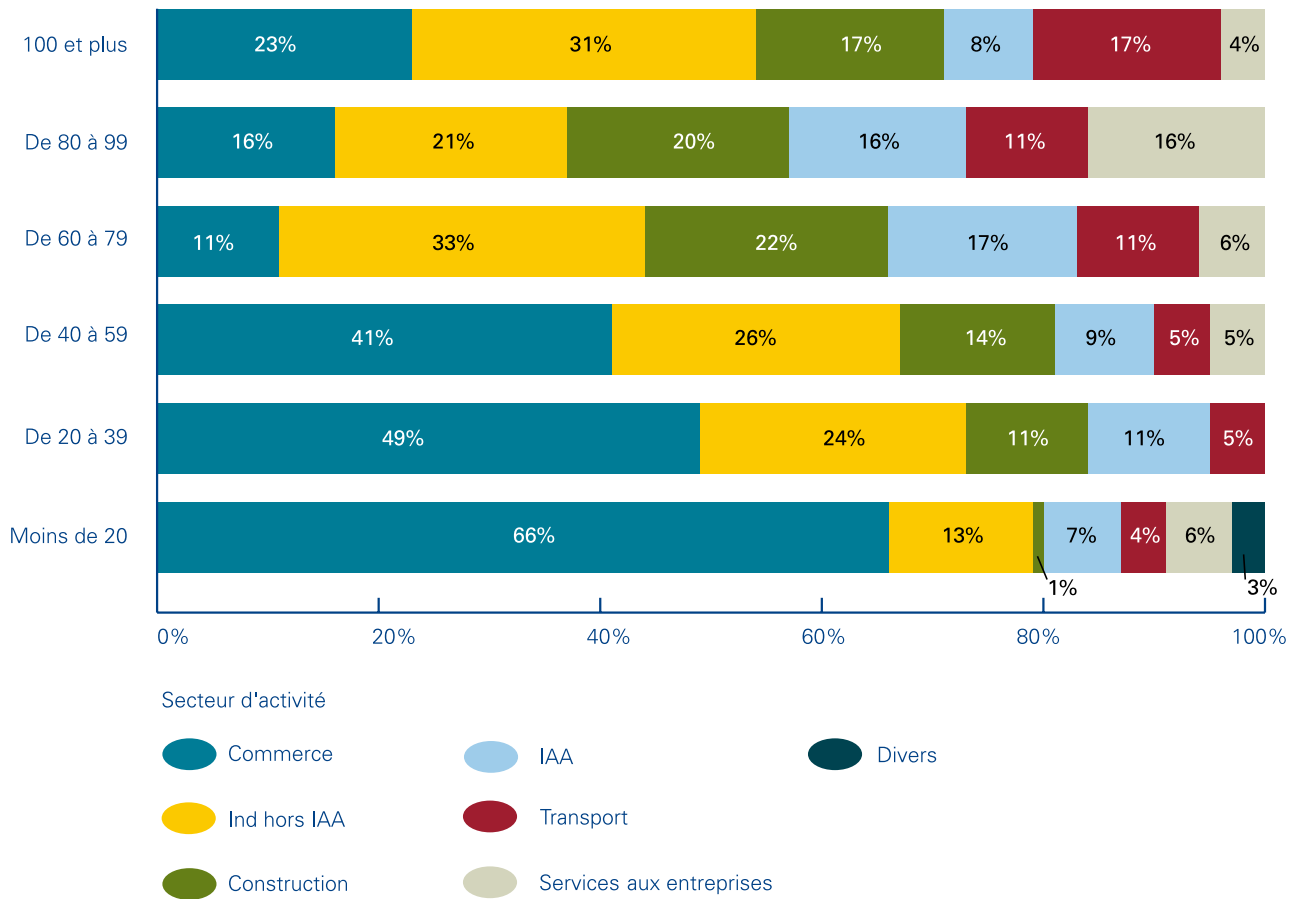


● L'effectif lié au secteur

- Les sociétés les plus petites en effectif font majoritairement du commerce (66%).
- Les sociétés aux effectifs les plus nombreux sont des sociétés industrielles (IAA et hors IAA) : 33% des entreprises représentent 45% des effectifs.
- Deux secteurs de plus en plus dynamiques : transport / logistique & services aux entreprises.



Effectif et secteur d'activité

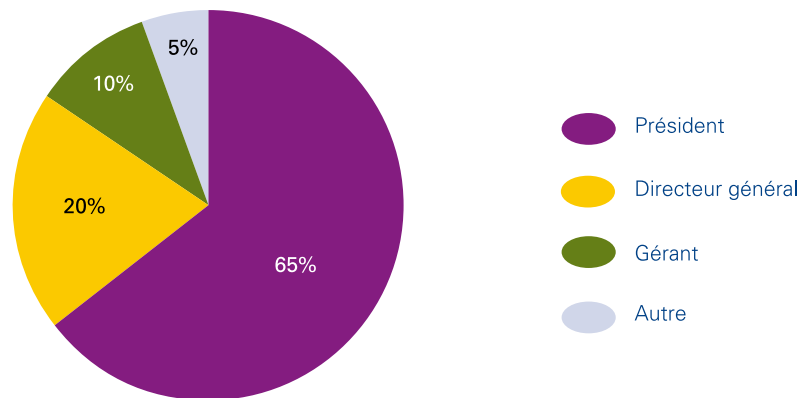


■ Une logique de développement durable : une entreprise à faible turn-over et au management stable et pérenne, inscrite dans une logique de réseau

● Stabilité du pouvoir : un dirigeant presque toujours actionnaire

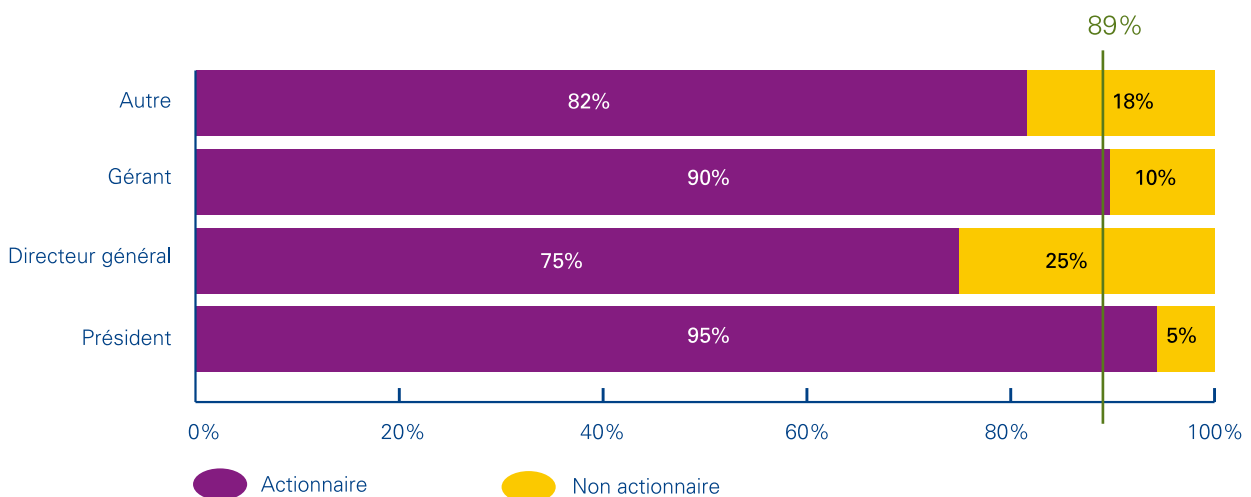
Les personnes interrogées sont les dirigeants de l'entreprise...

Fonction des personnes interrogées



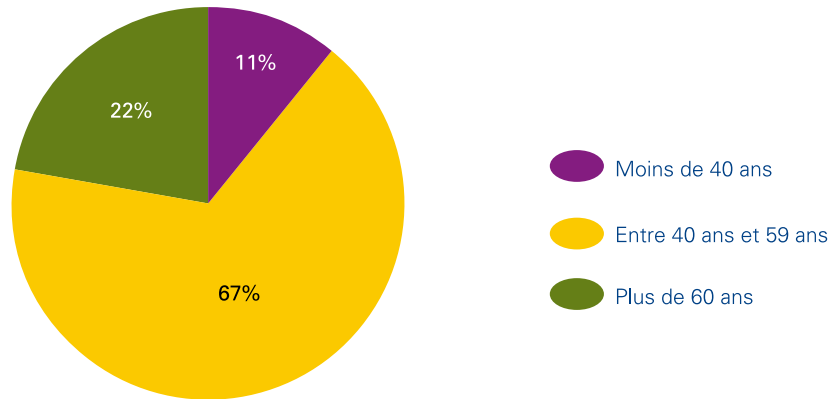
... et sont très majoritairement actionnaires (89%).

Fonction et actionariat



Des dirigeants de plus de 40 ans dans 89% des entreprises.

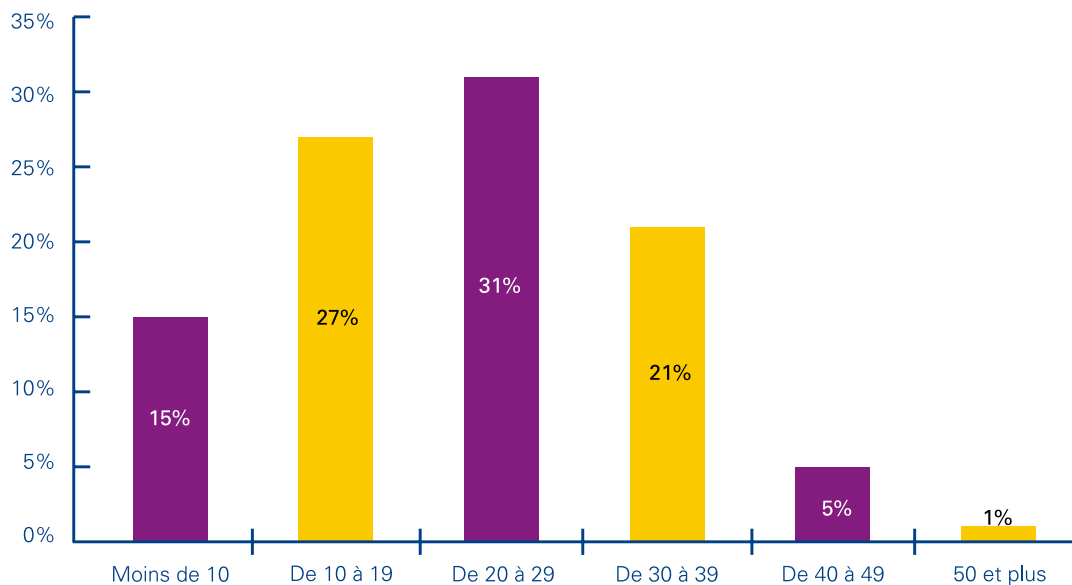
Âge du dirigeant



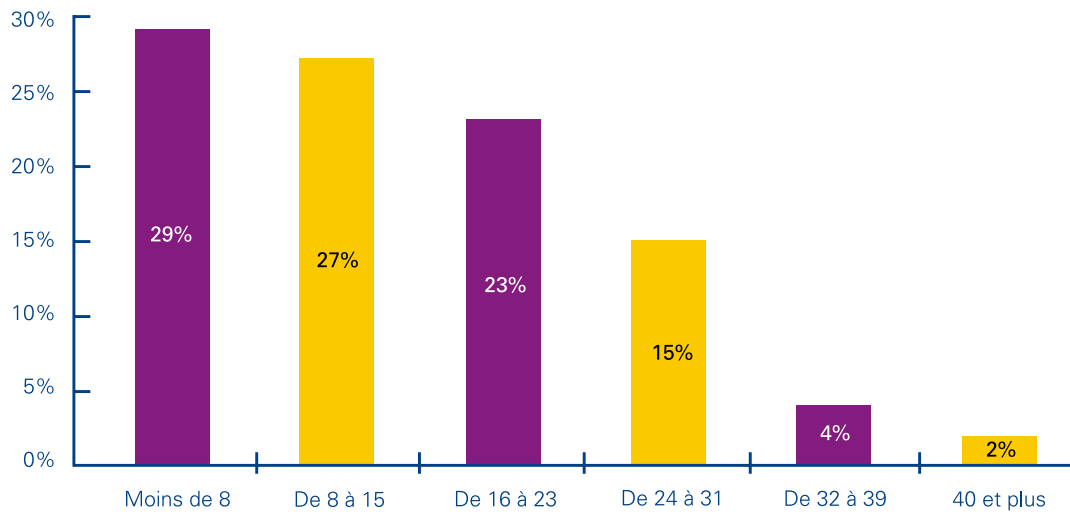
● Stabilité du pouvoir : un dirigeant dans l'entreprise depuis plus de 20 ans en moyenne

Ils connaissent très bien l'entreprise. Ils sont présents en moyenne depuis 21 ans dans l'entreprise et la dirigent en moyenne depuis 14 ans.

Ancienneté dans l'entreprise



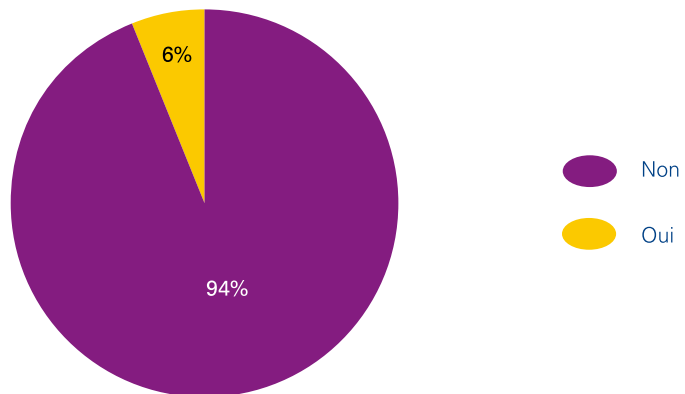
Ancienneté au poste de dirigeant



● Gouvernance et management : beaucoup de chemin à parcourir

- L'entreprise familiale n'a pas structuré sa gouvernance. Seules 6% des entreprises ont mis en place une charte de gouvernance. La mise en place d'une charte est directement liée à la taille de l'entreprise :
 - les chartes sont 2,5 fois plus nombreuses dans les entreprises réalisant plus de 40 millions € de C.A. que dans celles réalisant moins de 20 millions € de C.A.
 - 46% des entreprises de plus de 100 salariés disposent d'une charte explicite.

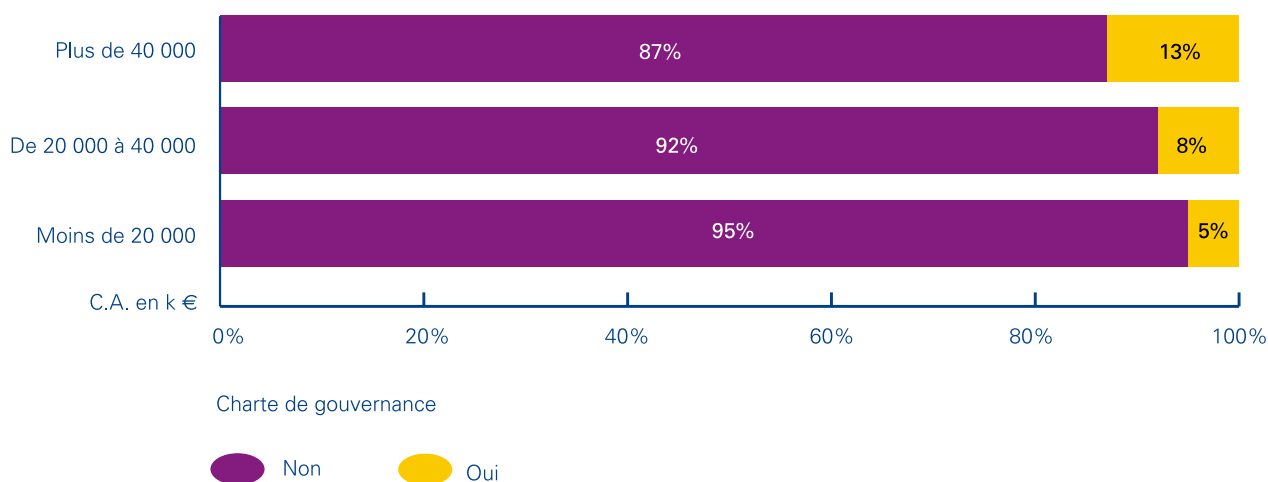
Présence d'une charte de gouvernance



● Gouvernance et management progressent avec la taille

- La taille de l'entreprise influe sur la mise en place d'une charte de gouvernance : la maturité et la complexité des entreprises les plus importantes expliquent cette évolution.

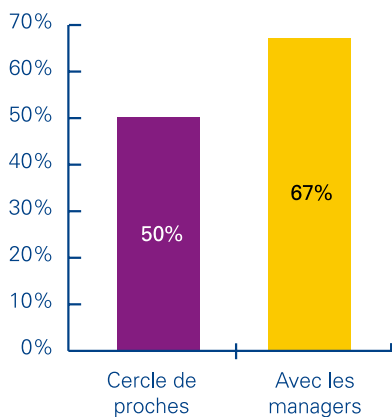
Chiffre d'affaires et charte de gouvernance



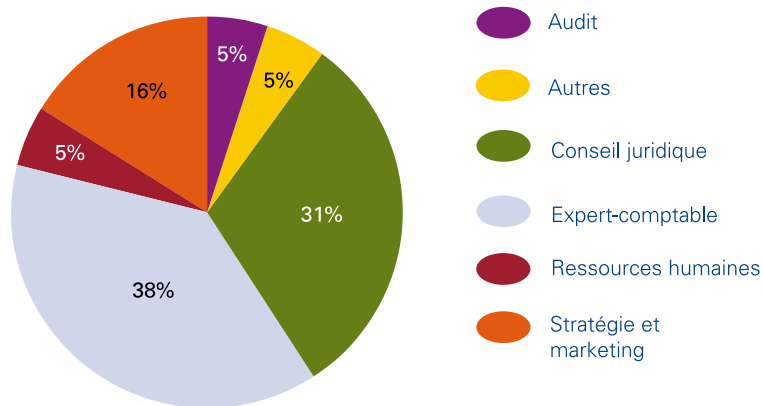
● Gouvernance et management : le fond existe sans être formalisé

- Le dirigeant est en poste depuis plus de 14 ans en moyenne. Malgré cette ancienneté, le dirigeant de l'entreprise familiale ne décide plus seul et s'entoure sans qu'une charte soit pour autant formalisée vis-à-vis :
 - De ses managers pour prendre des décisions jugées applicables et réalisables par l'entreprise.
 - D'un cercle de proches hors famille ou de conseils externes (Expert-comptable, Conseil juridique et Consultants) pour être en phase avec ce qui se fait ailleurs (importance de l'avis externe qui voit de nombreuses entreprises).
- Dans les entreprises à forte croissance (plus de 40% de hausse de C.A. sur 2001-2005), le dirigeant ne se considère pas comme le seul responsable (partage de la réflexion et de la décision).

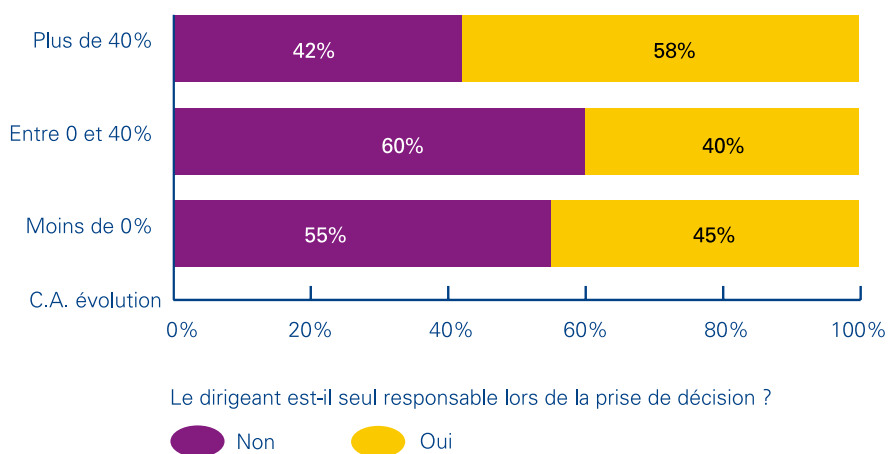
Implication de tiers dans la gouvernance



Conseils externes



Croissance du chiffre d'affaires et partage du pouvoir

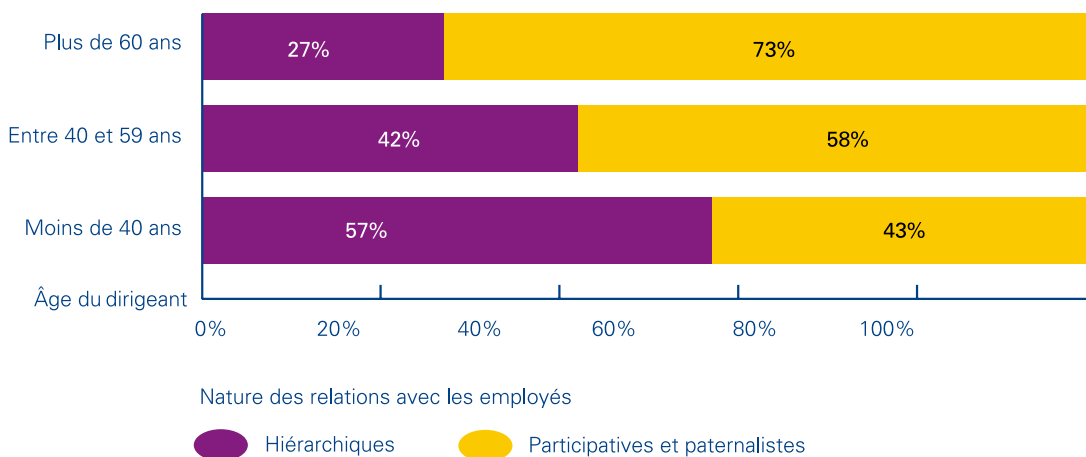


Dans la majorité des entreprises à très forte croissance, le dirigeant décide seul.

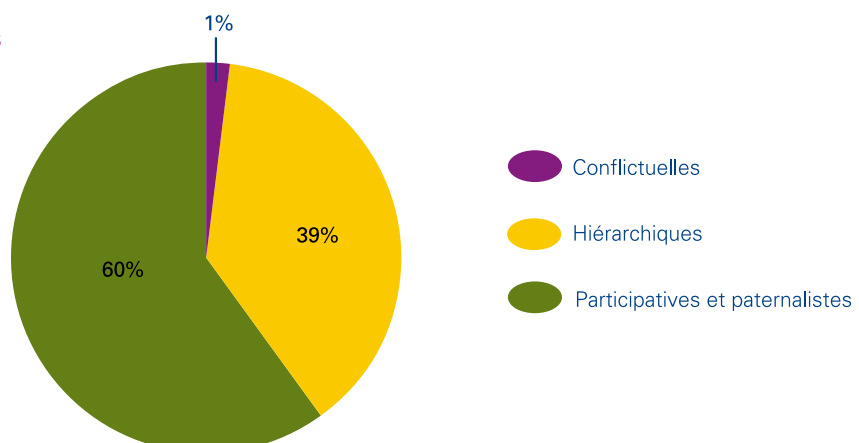
● Gestion des ressources humaines et relations sociales : on se sent en famille

- Les relations entre les dirigeants et leurs salariés sont avant tout définies comme "participatives et paternalistes" dans le sens ouverture au dialogue : le dirigeant écoute attentivement ses salariés et leur demande en retour de s'impliquer dans l'entreprise, ce qu'ils font assez naturellement. L'entreprise est incarnée par la famille fondatrice qui la dirige et les salariés se sentent plutôt "en famille". Le dirigeant est le "phare". Étude APEC
La qualité des relations sociales y est considérée comme bonne, voire excellente dans plus de 75% des entreprises. Source KPMG – Étude 2006
- En revanche, le mode de relation varie en fonction de l'âge et donc de la maturité du dirigeant : jeune, il considère les relations plutôt sur un plan hiérarchique (57%).

Âge du dirigeant et nature des relations sociales



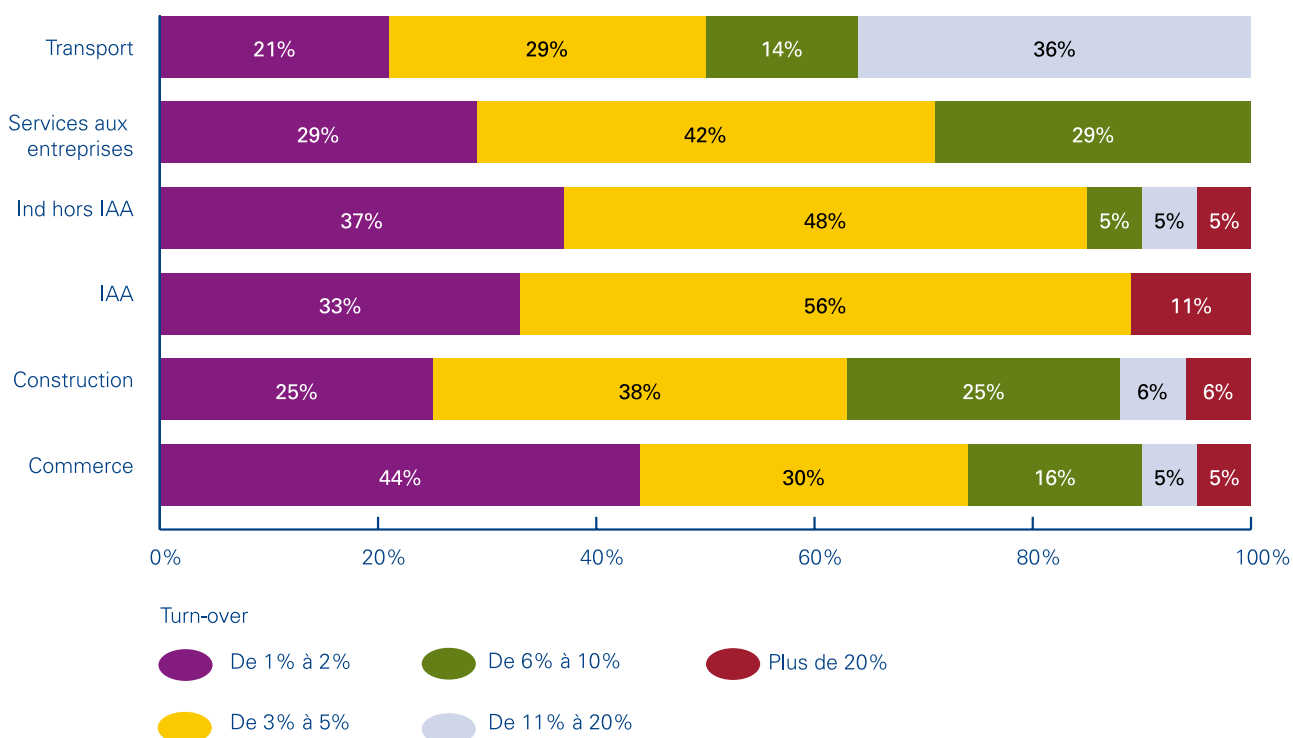
Nature des relations sociales



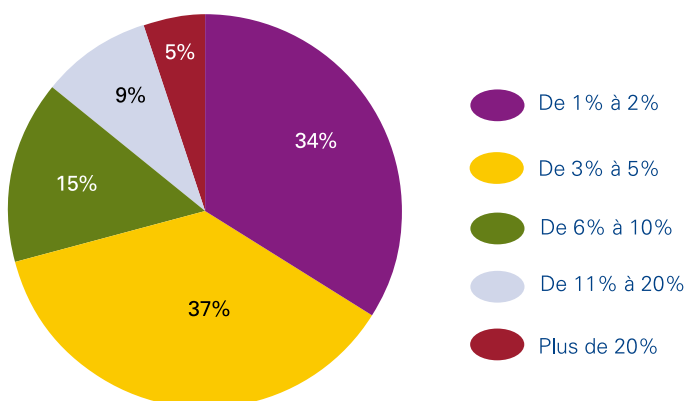
● Gestion des ressources humaines et relations sociales : un turn-over faible

- En phase avec la vision des dirigeants sur leur relation avec les salariés, le turn-over des entreprises familiales est particulièrement faible : 4,5% en moyenne. On quitte plus difficilement une "famille" qu'une entreprise. Le turn-over le plus fort, supérieur à 6%, se retrouve dans les sociétés de services (en fort développement) et dans les entreprises du BTP (travail pénible).

Secteur d'activité et turn-over



Turn-over

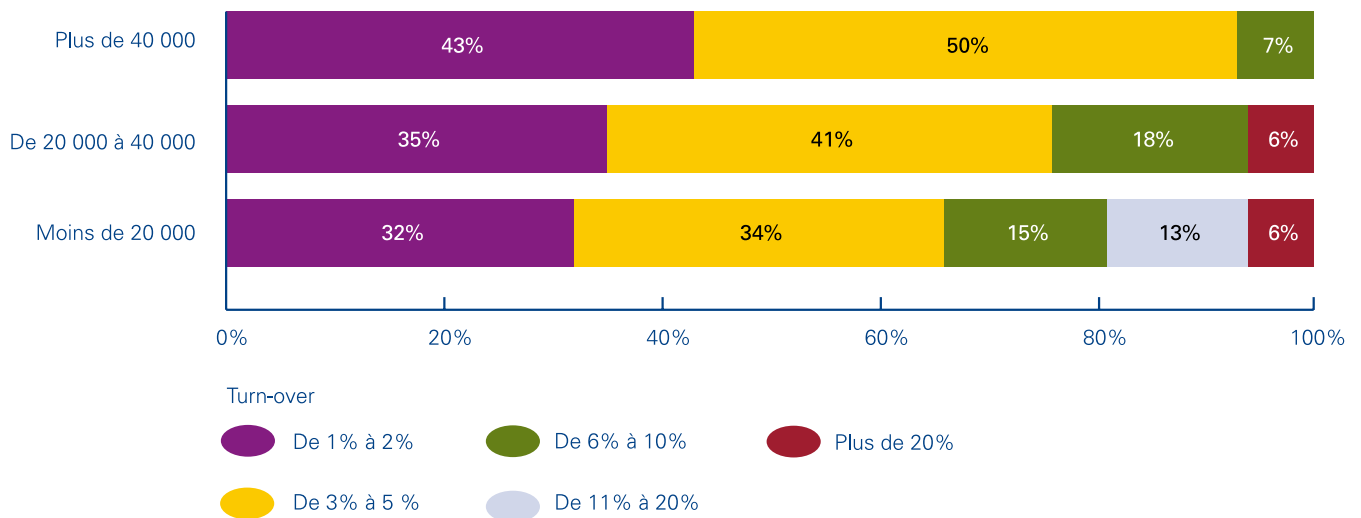


Cette stabilité permet à l'entreprise familiale de bénéficier pleinement des formations qu'elle finance ainsi que de l'effet d'expérience !

● Gestion des ressources humaines et relations sociales

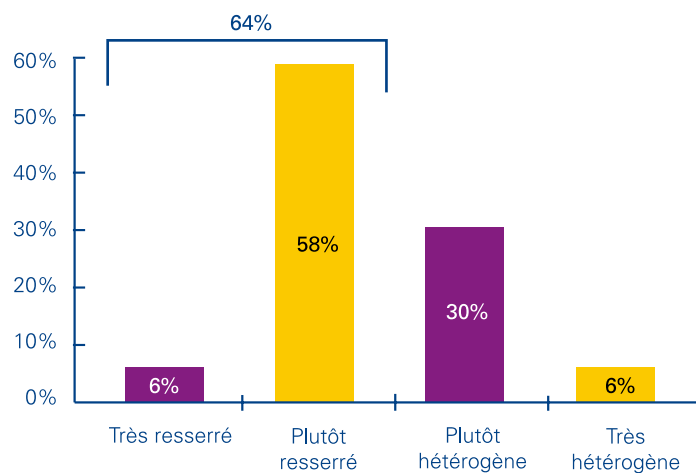
- Le turn-over est plus fort dans les petites structures : plus l'entreprise est grande, plus le plan de carrière qu'elle peut offrir est motivant. Le dynamisme en terme de développement du C.A. de l'entreprise n'a pas d'impact sur le turn-over.

Chiffre d'affaires (en k €) et turn-over



- L'éventail des rémunérations est assez resserré. Il n'y a donc pas de concurrence en interne. La rémunération moyenne est supérieure à celle de l'ensemble des PME, principalement la rémunération des managers et dirigeants, ce qui s'explique en partie par l'ancienneté qui est plus importante.

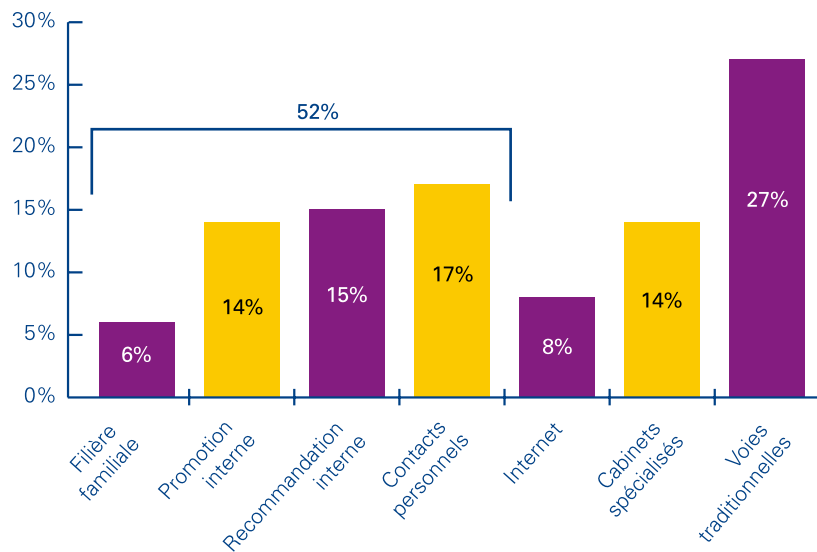
Éventail des rémunérations



- Gestion des ressources humaines et relations sociales : on recrute d'abord en réseau

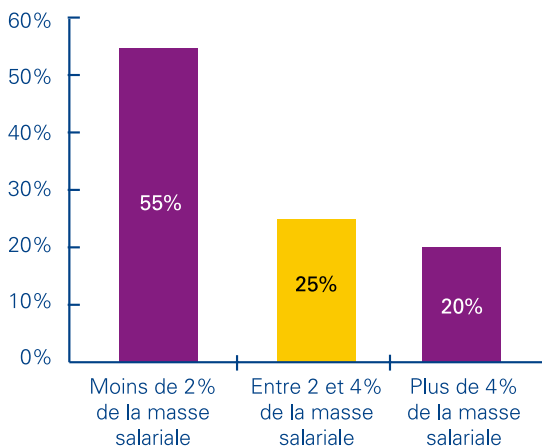
- Les entreprises familiales recrutent dans leur environnement : embauche par "consanguinité". Plus de la moitié des recrutements, 52%, proviennent du réseau de l'entreprises et de ses salariés.

Canaux de recrutement

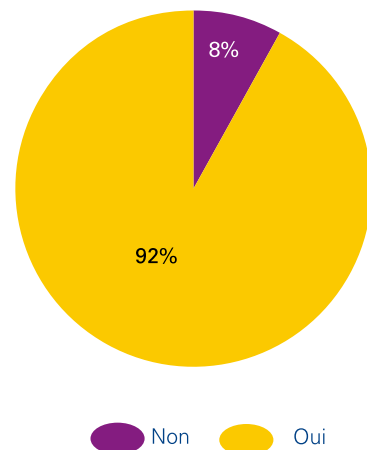


- Enfin, les entreprises familiales ont très majoritairement un dispositif de formation du personnel, 92%. Dans près de la moitié des entreprises, le budget de formation est supérieur à 2% de la masse salariale. Les dirigeants le considèrent largement suffisant et n'envisagent pas de l'augmenter (65%), ce qui peut à terme impacter la stabilité et la compétitivité des effectifs.

Part de la masse salariale investie dans la formation



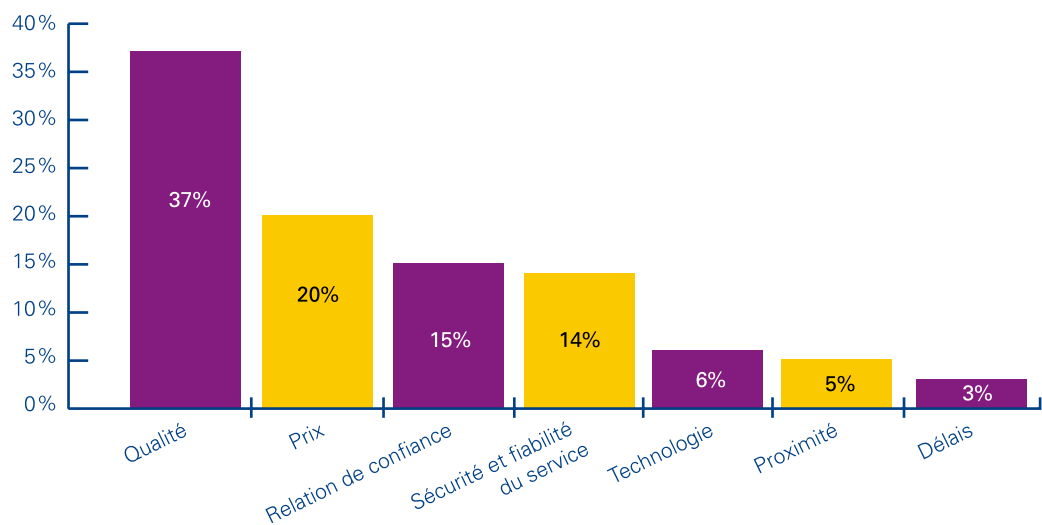
Présence d'un dispositif de formation du personnel



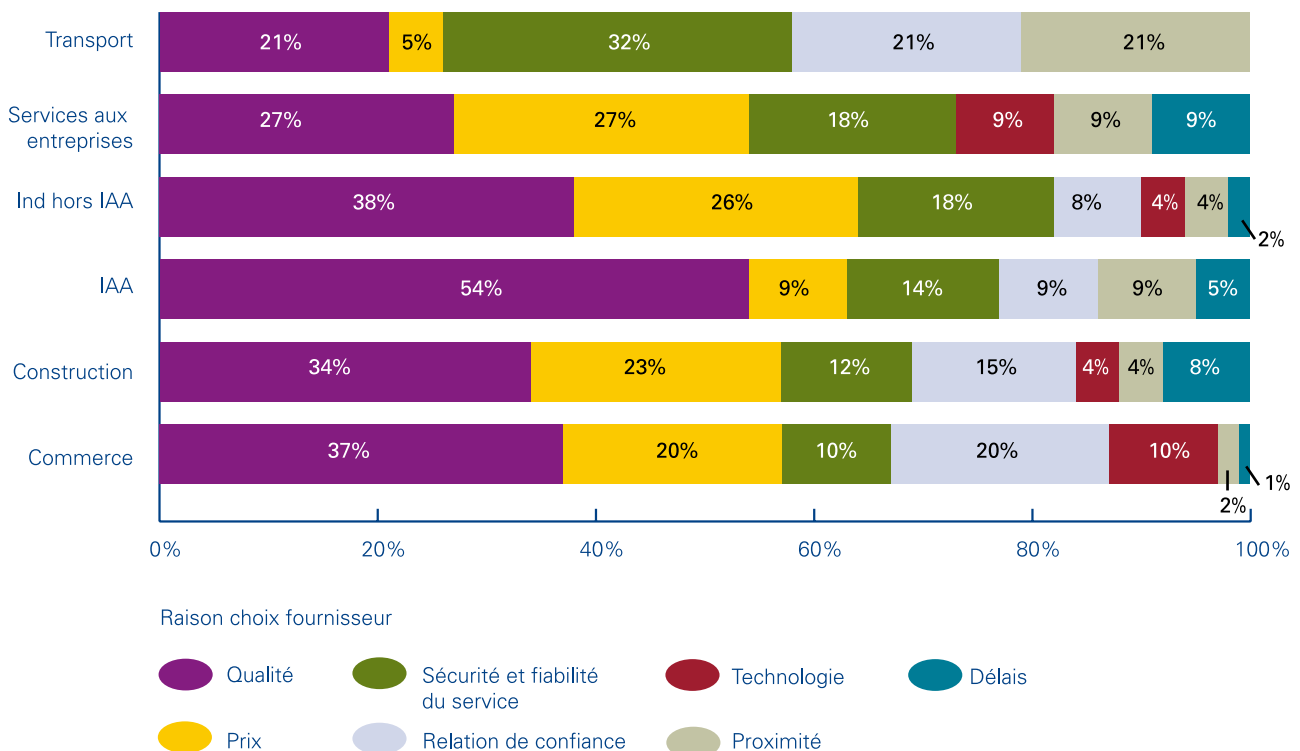
● Relations avec les fournisseurs

Comme on a pu le voir dans le chapitre relatif à la création d'emplois directs et indirects, les entreprises familiales sont particulièrement fidèles à leurs fournisseurs nationaux voire européens. Elles choisissent leurs fournisseurs avant tout pour la qualité des produits et services fournis et ce, quel que soit le secteur d'activité, pour le prix mais également pour la qualité de la relation qu'elles ont avec eux. Seulement 20% des dirigeants souhaitent trouver leurs ressources dans des pays low-cost qui ne font pas partie de leur réseau historique. Source KPMG – Étude 2006

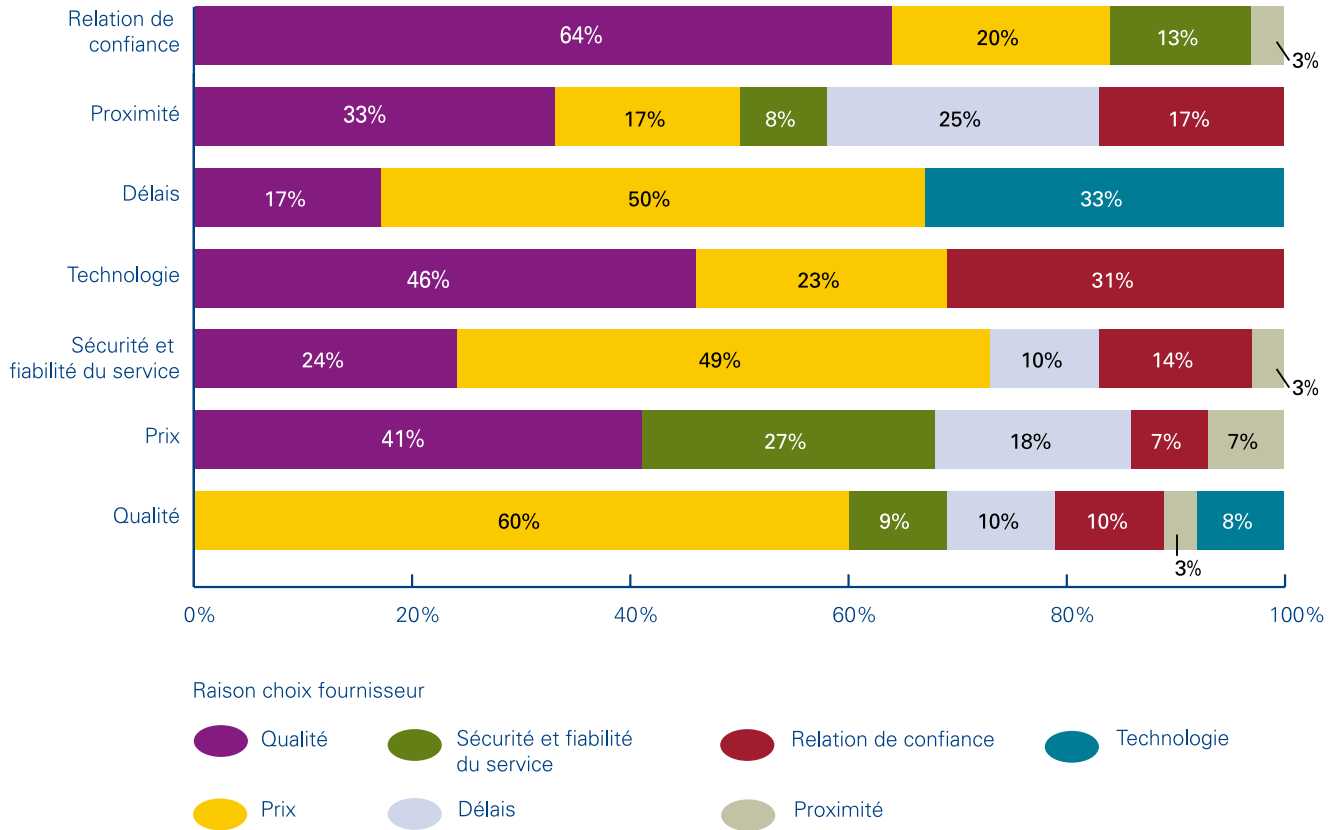
Critères de choix d'un fournisseur



Secteur d'activité et premier critère de choix des fournisseurs



Secteur d'activité et second critère de choix des fournisseurs



- Même en second choix, qualité, prix, relation de confiance et fiabilité sont les critères de sélection des entreprises familiales. La proximité des fournisseurs permet donc de maîtriser ces exigences. De plus, le rôle dans la cité qu'a naturellement l'entreprise familiale la pousse à préférer un fournisseur français.

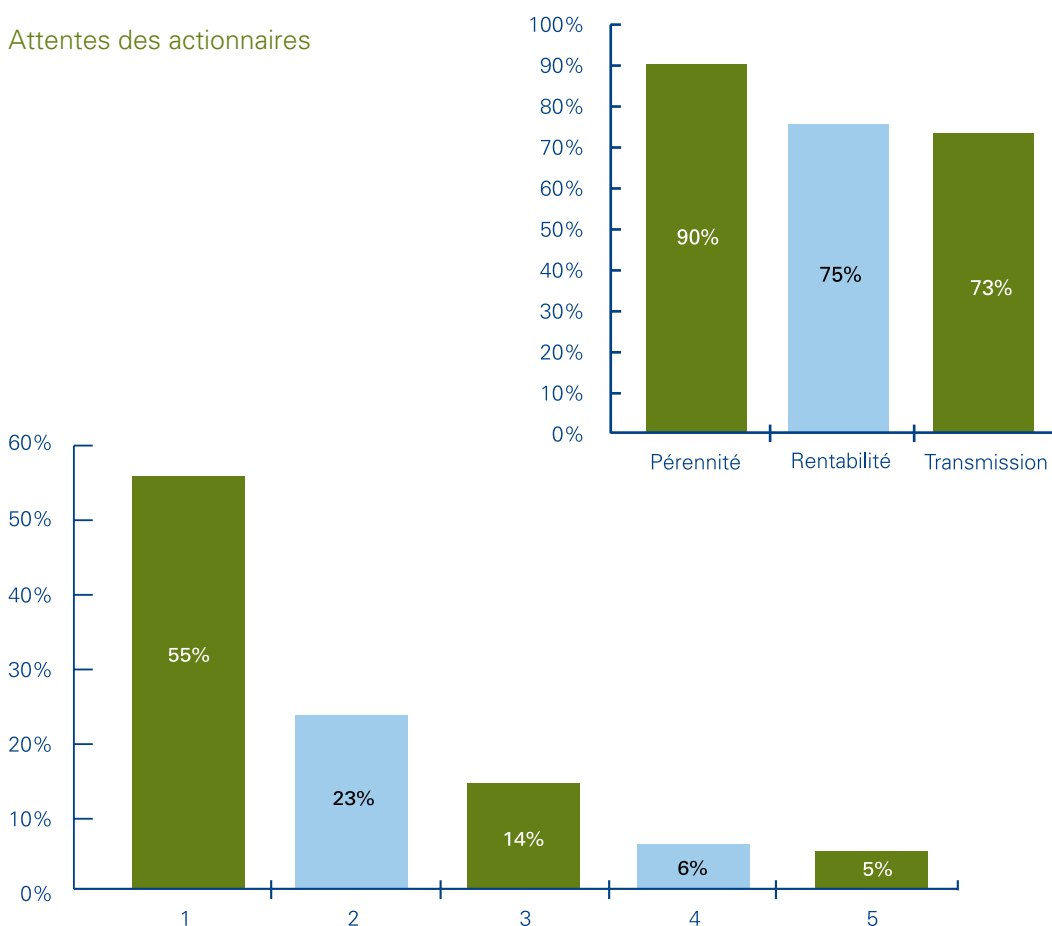


■ L'entreprise familiale : un patrimoine que l'on pérennise

● Stratégie du dirigeant et attentes des actionnaires sont en phase

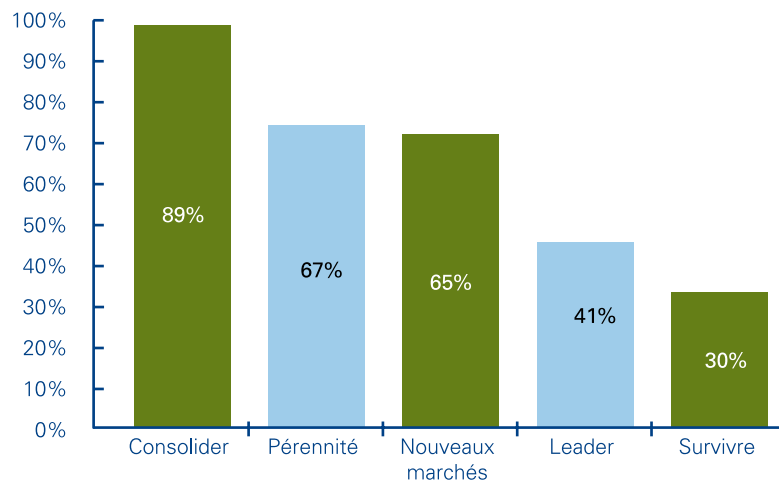
- C'est sans doute la force majeure de l'entreprise familiale : il y a concordance entre volonté du dirigeant et attentes des actionnaires. Si le dirigeant cherche à atteindre un niveau de rentabilité le plus élevé possible en optimisant son exploitation, la volonté familiale liée au fait qu'il s'agit de son patrimoine impose des choix prudents et ces choix autorisent donc des niveaux de rentabilité plus raisonnables qui se construisent sur le moyen terme. Le dirigeant n'est pas sous pression des actionnaires, dont il fait partie dans près de 90% des cas.

Attentes des actionnaires



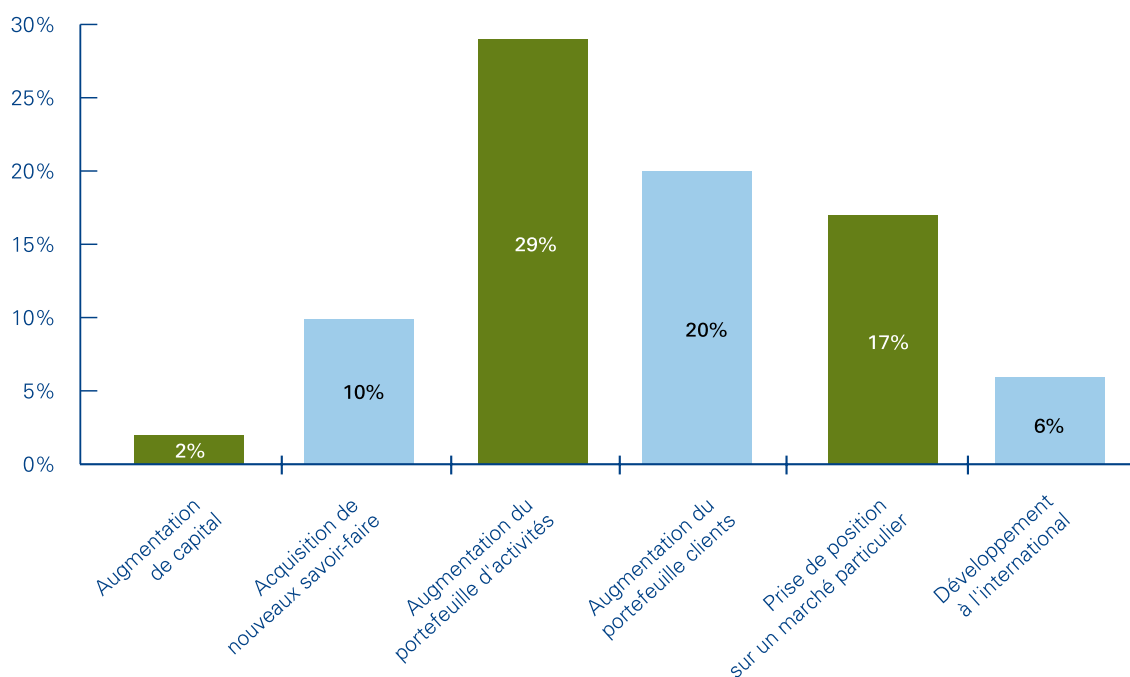
- 1 - Un rythme de développement récurrent mais raisonnable
- 2 - Un maintien de l'activité
- 3 - Un résultat net maximal pour assurer des distributions de dividendes
- 4 - Un rythme de développement important au détriment du résultat les premières années
- 5 - Autres

Ambition du dirigeant pour son entreprise



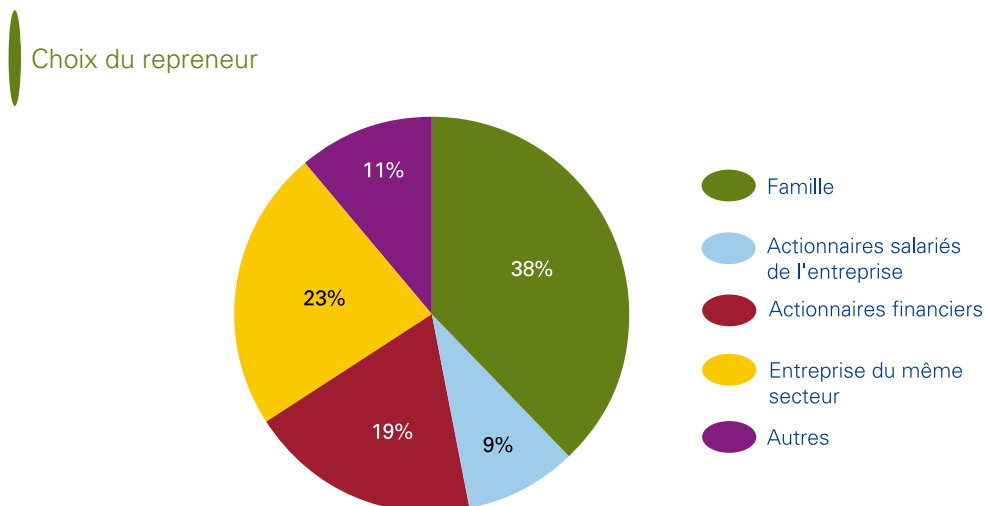
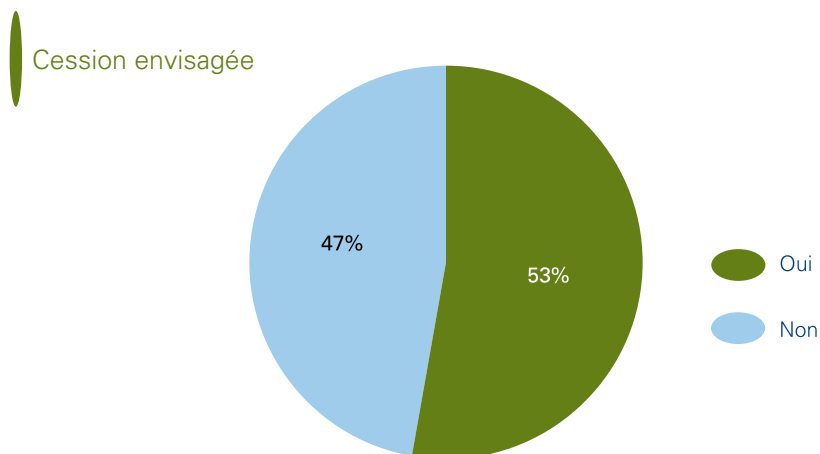
- Les objectifs poursuivis lors des opérations de croissance externe sont majoritairement de pérenniser et sécuriser l'activité de l'entreprise et donc le patrimoine de la famille.

Objectifs poursuivis lors d'une opération de croissance externe



● Et la prochaine transmission ?

- Plus de la moitié des dirigeants interrogés envisagent de céder leur entreprise. Naturellement, le choix se tourne d'abord vers la famille (38%) afin de pérenniser le patrimoine familial. En second choix, les dirigeants choisissent la cession à une entreprise du métier, garante de la bonne compréhension de l'activité et de la conservation de l'esprit de l'entreprise. En troisième position, nous retrouvons un repreneur financier, gage d'une bonne opération financière. En revanche, seuls 9% des dirigeants prêts à céder le feraient au profit de leurs salariés (jugés insuffisamment compétents ?). Quel que soit le choix du successeur, le dirigeant de l'entreprise familiale souhaite pérenniser ce patrimoine soit à travers sa famille, soit à travers son activité.



Plus de la moitié des dirigeants interrogés envisagent de céder leur entreprise à leur famille. En revanche, seuls 9% des dirigeants prêts à céder le feraient au profit de leurs salariés.

Conclusions

L'entreprise familiale a donc délibérément développé un modèle de capital patient qui est très performant sur de nombreux critères, mais qui comporte aussi des risques non négligeables pour le futur.

● Des entreprises encore insuffisamment capitalisées

Consciente de cette sous-capitalisation, l'entreprise familiale distribue peu afin d'améliorer ses fonds propres.

● Le coût des capitaux propres est insuffisamment pris en compte

Réticente à l'idée d'ouvrir son capital à des financiers et ayant peu recours à l'emprunt, elle ne profite pas d'un effet de levier financier qui pourrait améliorer rapidement sa rentabilité financière. L'entreprise familiale oublie trop souvent de valoriser les capitaux investis à une valeur de rentabilité donnée et a peu d'exigences en matière de retour sur investissements.

● Des investissements essentiellement de renouvellement

Pour l'essentiel, il s'agit d'une politique d'investissements de renouvellement d'un outil productif "à l'identique". Il n'apparaît pas de recherche systématique d'innovation permettant notamment de créer une rupture stratégique sur son marché.

En outre, l'entreprise familiale reconnaît réaliser peu d'opérations de diversification, se concentrant sur ses métiers et ses savoir-faire. Elle réagit aux contraintes de son environnement en raisonnant sur un horizon inchangé et n'anticipe que trop peu en matière d'innovation et/ou de marketing.

Enfin, en indiquant privilégier les retours sur investissements à moyen terme, les entreprises familiales font-elles preuve de moins d'exigence économique ou sont-elles dépourvues d'instrument de mesure sur le court terme de la pertinence d'un investissement déterminé ?

● Un “plafond de verre” pour la croissance

Il apparaît un “plafond de verre” autour de 75, voire de 100 millions € de C.A. Pour l’essentiel, ce sont les entreprises de moins de 75 millions € de C.A. qui tirent la croissance.

À partir d’une certaine taille, l’autolimitation financière (peu d’ouverture de capital et ratio d’endettement très faible) pèse en matière de développement et parmi celles qui ont dépassé ce “plafond”, nous observons que les plus dynamiques en matière de développement sont les entreprises qui ont le plus ouvert leur capital.

● Fragilité de la dynamique des créations d’emplois

Cette création d’emplois directs en lien avec la concentration de ces entreprises sur le marché français est un signe de confiance pour l’économie française, pourtant moins porteuse que d’autres pays à l’international.

Les réalités en matière d’évolutions des marchés et de la compétitivité mondiale ont-elles été mesurées en terme d’emplois ?

Comment l’entreprise familiale apprécie-t-elle la mondialisation ? Pourra-t-elle continuer à négliger les pays low-cost qui représentent moins de 20% des sourcings actuels.

● Un frein culturel au changement

Au niveau des recrutements et du management, la “consanguinité” liée à un fonctionnement en réseau fermé peut freiner le renouveau culturel dans un environnement économique aussi changeant.

À être patient, le capital de l’entreprise familiale n’en devient-il pas trop prudent ?

L’étude révèle un comportement stratégique qui est spécifique au dirigeant d’entreprise familiale : la stratégie est principalement orientée vers la défense (consolider, pérenniser, survivre) et insuffisamment vers l’attaque : nouveaux marchés et position de leader. Les dirigeants appliquent une stratégie de protection de leur entreprise et donc de leur patrimoine personnel ou familial.

Les performances de l’entreprise familiale sur la période étudiée plaident cependant en faveur de cette stratégie de défense qui a permis une croissance assez forte et maîtrisée, une amélioration des résultats et une consolidation de la situation financière.

Néanmoins, ces entreprises devront intégrer davantage les contraintes liées à la mondialisation de l’économie et à la compétitivité internationale qui en découle. Ce sont des réalités concurrentielles incontournables.

En synthèse

Il convient d'attirer l'attention des dirigeants sur 3 points :

- La gestion en "bon père de famille" a des limites qui peuvent constituer un frein à l'émergence de projets ambitieux capables d'accélérer la croissance et d'améliorer le positionnement de l'entreprise.
- La "performance financière" d'une entreprise ne doit pas être opposée à "un développement et une croissance dans la durée" et, à ce titre, les raisonnements financiers autour de l'optimisation de l'actif économique investi (ROE, ROCE) sont plus que pertinents, y compris pour l'entreprise familiale.
- Le recours à l'endettement, voire l'ouverture du capital, ne doivent pas être des sujets tabous et ils sont souvent d'excellentes solutions au financement de projets ambitieux et en particulier de l'innovation.

Contacts

Christophe Bernard

Benoît Rolland

KPMG Entreprises

Immeuble Le Palatin - 3 cours du Triangle

92939 Paris La Défense Cedex

Tél. : 01 55 68 86 66 - Fax : 01 55 68 86 60

BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

Tél. : 03 85 42 80 80

Auxerre- Belfort – Besançon

Chalon-sur-Saône – Dijon

Le Creusot/Montceau-les-Mines

Mâcon – Morteau – Pontarlier



PARIS ET CENTRE

Tél. : 01 78 66 00 00

Blois – Bourges – Cergy-Pontoise

Châteauroux – Chartres – Compiègne

Creil – Étampes – Levallois-Perret

Montargis – Orléans – Tours – Val d'Europe

Versailles



EST

Tél. : 03 83 92 70 00

Charleville-Mézières – Colmar – Épinal

Forbach – Metz – Mulhouse – Nancy

Reims – Remiremont – Troyes – Strasbourg



RHONE-ALPES AUVERGNE

Tél. : 04 37 64 75 00

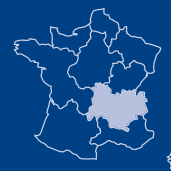
Ambert – Annecy – Aurillac

Bourg-en-Bresse – Chambéry

Clermont-Ferrand – Grenoble – Lyon

Montélimar – Oyonnax – Roanne

Saint-Étienne – Thiers – Valence



NORD

Tél. : 03 20 20 65 00

Amiens – Arras – Boulogne-sur-Mer – Calais

Cambrai – Dunkerque – Marcq-en-Barœul

Maubeuge – Saint-Omer – Valenciennes

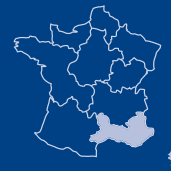


SUD-EST

Tél. : 04 96 20 53 60

Alès – Avignon – Marseille – Montpellier

Nîmes – Toulon – Valbonne



NORMANDIE

Tél. : 02 14 37 55 00

Abbeville – Alençon – Caen – Cherbourg

Dieppe – Evreux – Flers – Granville

Le Havre – Lisieux – Rouen – Saint-Lô – Vire



SUD-OUEST

Tél. : 05 62 72 92 02

Agen – Albi – Bayonne – Bordeaux – Dax

Pau – Périgueux – Perpignan – Rodez

Tarbes – Toulouse



OUEST

Tél. : 02 28 24 10 10

Angers – Angoulême – Brest

Brive-la-Gaillarde – Challans – Cholet

Cognac – Fontenay-le-Comte – Fougères

Laval – La Roche-sur-Yon – La Rochelle

Le Mans – Limoges – Lorient – Nantes

Poitiers – Quimper – Rennes – Saint-Brieuc

Saint-Malo – Vannes



DÉPARTEMENTS FRANÇAIS D'AMÉRIQUE

Tél. : 05 96 71 92 72

Guadeloupe – Guyane – Martinique



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 Entreprises est un département de KPMG S.A., 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 : Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG International est une coopérative de droit suisse. Les membres du réseau KPMG de cabinets indépendants sont adhérents de KPMG International. 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.

© 2007 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes en France, membre du réseau KPMG de cabinets indépendants adhérents de KPMG International, une coopérative de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.

Référence : Ent-Fam 2007 - Code 1574
Réalisation : Direction Marketing & Communication
POM'SET - Décembre 2007.
Crédits photos : Getty images