

# ENTREPRISE FAMILIALE

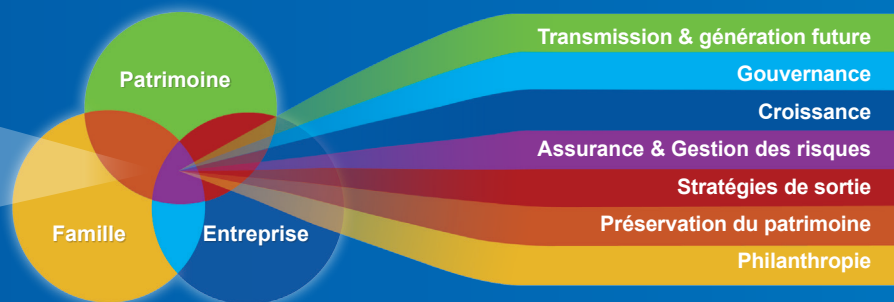


*cutting through complexity*

## Les piliers de la réussite de votre entreprise familiale

Les entreprises familiales ne sont pas des entreprises comme les autres. La dynamique familiale peut avoir une grande incidence sur les décisions de l'entreprise, ce qui présente des avantages mais peut être aussi source de difficultés. La croissance et la pérennité de l'entreprise familiale reposent sur le juste équilibre entre les besoins de la société et les attentes des membres de la famille.

En s'appuyant sur ses connaissances approfondies et son expérience auprès des entreprises familiales, KPMG a défini les sept éléments fondamentaux auxquels ces entreprises devraient prêter attention pour que les intérêts de la famille et de l'entreprise soient servis au mieux.



## Soutenir la croissance des entreprises familiales

Pour répondre aux besoins particuliers des entreprises familiales, KPMG a créé un réseau mondial ayant pour fonction de leur offrir des informations et des conseils adaptés. Nous savons que les entreprises familiales sont fondamentalement différentes des autres entités commerciales et qu'elles ont besoin d'une approche qui tienne compte de la composante familiale.

**Notre but est de favoriser l'harmonie et la prospérité à long terme des entreprises familiales du monde entier.**

KPMG a créé un processus dans lequel toutes les parties prenantes sont prises en considération. Nos professionnels sont bien plus que des conseillers dignes de confiance : ils veulent aider les familles à créer et à maintenir une dynamique positive.

Les spécialistes KPMG des entreprises familiales vous font profiter de leur expertise et de leur expérience. Notre réseau met à votre disposition des compétences aux quatre coins du monde. Nous travaillons en collaboration avec des experts du domaine des entreprises familiales, qui nous éclairent sur les meilleures pratiques ; nos professionnels proposent également des solutions originales et concrètes pour vous aider à développer votre entreprise.

## Participez à la discussion

Notre blog consacré aux entreprises familiales, <http://fr.kpmgfamilybusiness.com/>, propose des publications, des études de cas, des sondages et des opinions. Posez vos questions et dialoguez avec nos professionnels en prenant part aux discussions en ligne et suivez les actualités de la communauté KPMG Family Business sur nos groupes LinkedIn et Twitter.



## LES SEPT PILIERS D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE SOLIDE

Les entreprises familiales ont des besoins spécifiques liés à leurs activités courantes, à leur avenir et à celui des familles qui les détiennent. Les membres de votre famille partagent-ils la même vision de l'avenir ? Il peut être difficile d'amener l'entreprise à son plus haut niveau de performance tout en répondant aux attentes des membres de votre famille, mais vous pouvez certainement y parvenir avec un conseil adapté. Les professionnels KPMG accompagnent les entreprises familiales dans divers domaines : la transmission et l'intégration de la génération future, la gouvernance, la croissance, la maîtrise et la gestion des risques, les stratégies de sortie, la préservation du patrimoine et la philanthropie.

## TRANSMISSION ET INTÉGRATION DE LA GÉNÉRATION FUTURE

“ Une troisième génération s’apprête à prendre les rênes de notre entreprise familiale. Nous ne nous attendons pas à ce que nos successeurs fassent exactement comme nous, mais je ne vais quand même pas leur céder l’entreprise les yeux fermés. C’est le patrimoine de notre famille qui est en jeu. La relève ne se résume pas à désigner un successeur ; c’est tout un processus. ”

*Le propriétaire d’une entreprise familiale en exploitation depuis trois générations*

Pour les entreprises familiales, transmettre la direction de l’entreprise à la nouvelle génération est souvent un défi ; moins de la moitié de ces entreprises survivent après avoir cédé les rênes à la génération suivante\*. Les familles d’entrepreneurs ont l’opportunité de créer pour leur descendance un patrimoine qui véhicule un sentiment de réussite et de fierté. Toutefois, la transmission et l’intégration de la nouvelle génération constituent peut-être l’étape la plus difficile à franchir pour une entreprise familiale, car elle concerne à la fois la direction opérationnelle, la propriété de l’entreprise et sa gouvernance.

Pour éviter les conflits familiaux et veiller à ce que les besoins de l’entreprise soient satisfaits, il faut planifier la **succession** de sorte que, le moment venu, le transfert se fasse plus facilement.

- Quelles sont les aspirations de la nouvelle génération et quel est le meilleur plan de transmission ?
- Comment inciter la nouvelle génération à participer à la gestion de l’entreprise ?
- Votre plan de transmission inclut-il à la fois la propriété et la gestion de l’entreprise ?

Pour que le **transfert de la propriété** de l’entreprise soit réussi, il est essentiel de bien choisir le moment et de bien communiquer ses intentions.

- En cas de désaccord, comment allez-vous structurer le capital de l’entreprise afin de la conserver au sein de la famille ?
- Sur le plan juridique, votre entreprise est-elle constituée de manière à ce que la famille conserve le contrôle même si des investisseurs externes sont impliqués ?
- Quand et comment comptez-vous transmettre des parts de l’entreprise à la génération future ?

La **direction de l’entreprise** est une question essentielle dans la planification de la succession si l’on veut que les futurs dirigeants déploient toutes les compétences nécessaires.

- Quelle est la meilleure façon d’organiser la direction de la société et d’y intégrer des personnes extérieures à la famille ?
- Comment peut-on éviter que les dissensions familiales ne nuisent à la gestion de l’entreprise ?

### Nous sommes là pour vous accompagner.

Pour bien comprendre vos préoccupations et vos enjeux en termes de transmission et d’intégration de la nouvelle génération, nos professionnels échangent avec vous de manière totalement confidentielle. Nous pouvons ensuite vous faire des recommandations fondées sur l’expérience que nous avons acquise auprès d’autres entreprises familiales.

\*Source : Family Firm Institute (FFI)



## GOVERNANCE

**“ Beaucoup d’entreprises familiales rencontrent le succès à leurs débuts. À plus long terme, cependant, il devient nécessaire de mettre en place les structures et mécanismes de gouvernance qui permettront d’établir des canaux de communication efficaces et de définir clairement les rôles et attentes de chaque personne impliquée dans l’entreprise familiale. ”**

*Une société financière internationale (Groupe de la Banque Mondiale), Manuel de gouvernance des entreprises familiales*

Il peut être aisé de lancer une entreprise familiale, mais il est beaucoup plus difficile d’assurer sa pérennité au-delà d’une ou deux générations. On dit souvent des entreprises familiales qu’elles peuvent démarrer, se transformer en empire et s’effondrer en trois générations. Avec une bonne gouvernance, il est possible pour une entreprise familiale d’améliorer ses performances et de répondre aux attentes de la famille.

Les problèmes de gouvernance peuvent troubler l’harmonie familiale et engendrer des difficultés. Or, une bonne gouvernance consiste en fait à adopter un processus de décision clair. Avec un cadre de gouvernance composé entre autres d’une charte et d’un code de déontologie, les membres de la famille seront plus aptes à faire face aux changements dans l’entreprise et au sein de la famille.

**Il faut pouvoir envisager divers scénarios avant de prendre des décisions importantes et s’entendre sur les principaux objectifs de la famille et de l’entreprise.**

- Avez-vous mis en place un processus de résolution des conflits au sein de la famille ?
- Avez-vous clairement défini les méthodes d’embauche, d’évaluation et de rémunération des membres de la famille ?
- Avez-vous mis en place un conseil de famille ou un conseil d’administration ? Dans le cas contraire, savez-vous comment constituer un conseil efficace pour votre famille et votre entreprise ?
- Quelles distinctions faites-vous entre les décisions liées à l’activité de l’entreprise et les décisions familiales ?
- Comment répondez-vous aux attentes des actionnaires minoritaires ?

**Nous sommes là pour vous accompagner.**

KPMG accompagne les entreprises familiales pour faciliter la communication entre les membres de la famille, les aider à mettre en place un conseil de famille ou un conseil d’administration et adopter une charte et un code de déontologie. Ces outils de gouvernance peuvent contribuer à la réussite future de l’entreprise et assurer sa pérennité au profit des futures générations.



## CROISSANCE

**“ Sans une croissance et un progrès continus, des mots comme amélioration, accomplissement ou succès n’ont aucun sens. ”**

*Benjamin Franklin*

### **Une croissance durable et rentable est essentielle à la réussite de toute entreprise.**

De nombreuses entreprises parviennent à assurer leur croissance de manière organique, mais cela exige beaucoup de temps et d’énergie. Pour se développer, les entreprises familiales doivent examiner toutes les possibilités, y compris la croissance externe, la cession d’activités secondaires ou l’externalisation de certaines fonctions, tout cela afin d’accroître la rentabilité et de favoriser la croissance potentielle des activités sur des marchés émergents.

### **Plus l’entreprise est grande, plus sa croissance peut s’avérer complexe et coûteuse.**

- Les besoins en capitaux de l’entreprise pourront-ils être satisfaits dans l’avenir si elle demeure la propriété de la famille ?
- Les membres de la famille propriétaires et dirigeants de l’entreprise ont-ils les compétences et les relations nécessaires pour assurer sa croissance ?
- Quelles stratégies l’entreprise peut-elle adopter pour intégrer rapidement et efficacement les nouvelles acquisitions ?
- Quelles sont les meilleures façons de réduire l’incertitude et les risques associés à la croissance ?
- L’entreprise est-elle préparée à une croissance à l’international ?

### **Nous sommes là pour vous accompagner.**

Si votre entreprise souhaite se développer, nos professionnels peuvent vous aider. Pour élaborer une stratégie de croissance efficace, nous explorons toutes les pistes susceptibles d’aider votre entreprise à atteindre de nouveaux sommets.

## ASSURANCE & GESTION DES RISQUES

“ **Le risque est comme le feu : si vous le maîtrisez, il vous aidera et si vous ne le maîtrisez pas, il vous détruira.** ”

*Theodore Roosevelt*

La gestion des risques et la mise en place de mesures de contrôle efficaces sont indispensables dans l'environnement actuel de réglementations accrues. Il est important pour les entreprises familiales de maîtriser leurs risques, non seulement pour leur pérennité, mais aussi pour préserver le patrimoine de la famille. Il est communément admis que les entreprises familiales bénéficient d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres sociétés ; cet avantage peut toutefois devenir un risque s'il n'est pas maîtrisé. La gestion des risques internes et externes peut aussi permettre de nouvelles opportunités. La mise en place de **mesures de contrôle**, l'obtention de nouveaux **financements**, la **gestion et l'optimisation fiscale** peuvent avoir une incidence favorable sur la rentabilité de l'entreprise.

- Quelles mesures de contrôle interne et externe avez-vous mises en place dans l'entreprise pour éviter les mauvaises surprises ?
- Avez-vous mis en place les protections nécessaires pour interdire l'accès non autorisé aux outils technologiques et aux processus de l'entreprise ?
- Quelles sont les stratégies fiscales les plus avantageuses pour votre entreprise et pour les membres de la famille ?
- Comment mesurez-vous l'efficacité des mesures de gestion des risques ? Quels moyens mettez-vous en place pour qu'une attention particulière soit apportée à la communication des méthodes, et de son efficacité aux principales parties prenantes ?
- Afin de limiter les conflits dans l'entreprise familiale, avez-vous défini des principes directeurs et les respectez-vous ?

**Nous sommes là pour vous accompagner.**

En tant que conseillers de confiance, les professionnels KPMG partagent avec vous le souci permanent de la gestion des risques associés à votre entreprise. En matière de financement, de gestion fiscale et de mesures de contrôle, KPMG peut vous aider à agir de manière proactive, à évaluer vos facteurs de risque et à adopter des stratégies pour les maîtriser.

## STRATÉGIES DE SORTIE

**“ Le secret de la réussite dans la vie, c’est d’être prêt lorsqu’une opportunité se présente.”**

*Benjamin Disraeli*

Quand la nouvelle génération n’est ni prête ni disposée à reprendre les rênes de l’entreprise familiale, une stratégie de sortie est préférable à un plan de transmission. La vente de votre entreprise sera sans doute la transaction la plus importante de votre vie. Ce retrait de l’entreprise familiale peut se faire de diverses façons et les professionnels KPMG peuvent vous aider à examiner chaque option et à mener à bien la transaction.

- Quelles sont vos options pour vendre l’entreprise ?
- Connaissez-vous la valeur réelle de votre société ?
- Si on vous faisait une offre d’achat aujourd’hui, seriez-vous disposé à l’accepter ?
- Quelles stratégies juridiques et fiscales devez-vous mettre en place ?
- Comment réinvestir au mieux le produit de la vente de l’entreprise pour la famille à long terme ?

**Nous sommes là pour vous accompagner.**

Les professionnels KPMG ont une grande expérience en matière de cession d’entreprises. Évaluation, recherche d’acquéreurs, négociations, conclusion de la transaction et stratégie fiscale... vous pouvez compter sur les conseils de KPMG à chaque étape.



## PRÉSERVATION DU PATRIMOINE

“ **On peut être jeune et sans argent, mais on ne peut pas être vieux et sans argent.** ”

*Tennessee Williams, dramaturge américain*

L'argent est depuis toujours une source de tensions et c'est sans aucun doute la principale cause d'inquiétude parmi les personnes qui ont des intérêts financiers dans une entreprise familiale.

**Les membres de la famille, en particulier ceux de la nouvelle génération, ont parfois du mal à intégrer la notion de préservation du patrimoine à long terme.** Il est par conséquent impératif de la planifier avec soin, tant pour préparer les membres de la famille aux responsabilités et aux répercussions qu'entraîne la détention d'un patrimoine important, que pour protéger les actifs de l'entreprise.

- Les actifs de la famille (corporels et incorporels) sont-ils bien assurés ?
- Connaissez-vous les principes essentiels de gestion de patrimoine et savez-vous comment les appliquer ?
- Gérez-vous au mieux vos besoins de trésorerie et votre cash disponible ?
- Serait-il possible d'optimiser la structure de vos actifs ?

### **Nous sommes là pour vous accompagner.**

KPMG peut vous offrir des conseils stratégiques en matière de placements, de fiducies, de retraite et de stratégie immobilière. Concernant la préservation du patrimoine, il faut prêter une attention particulière à la planification fiscale et à ses conséquences. Nos professionnels peuvent vous aider à éviter les écueils.

## PHILANTHROPIE

“ **Bâtir une entreprise solide et créer un monde meilleur ne sont pas des objectifs contradictoires. Ce sont deux éléments essentiels de la réussite à long terme.** ”

*William Clay Ford Jr., Président du conseil d'administration, Ford Motor Company.\**

Le mécénat est un élément important de la gestion de patrimoine. Les entreprises familiales qui s'engagent à donner une partie de leurs biens ou de leur savoir peuvent avoir une influence positive sur la société, la collectivité et l'environnement. Pour que les objectifs philanthropiques soient atteints, il est important que les moyens utilisés soient non seulement conformes à ses valeurs, mais aussi qu'ils constituent un outil efficace pour la gestion de patrimoine tout en étant avantageux sur le plan fiscal.

- Savez-vous quels sont les avantages liés à la définition des objectifs philanthropiques ?
- Pourquoi et comment la famille devrait-elle s'engager dans le mécénat ?
- Quels avantages le mécénat procure-t-il ?
- Les membres de la famille ont-ils tous la même vision à l'égard de la philanthropie ?

### Nous sommes là pour vous accompagner.

Contribuer à la collectivité de manière responsable est l'une des valeurs fondamentales de notre société. Les professionnels KPMG sont eux-même encouragés à faire du bénévolat auprès d'associations et de fondations de leur choix et nombre d'entre eux sont actifs au sein de leur collectivité. Nos spécialistes des entreprises familiales peuvent vous aider à établir une stratégie de mécénat, veiller à ce qu'elle soit avantageuse sur le plan fiscal, vous donner des conseils sur vos relations avec l'organisme que vous soutenez et informer les autres membres de votre famille sur les avantages d'une telle initiative.

\* 2009-2010 Ford Motors Sustainability Report





cutting through complexity



**KPMG est un réseau mondial de cabinets proposant des services d'audit, de conseil et de fiscalité. Les cabinets membres comptent plus de 152 000 professionnels d'exception, qui travaillent ensemble pour apporter une valeur ajoutée dans 156 pays.**

## CONTACTEZ-NOUS

E-mail : [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com)

Consultez le blog de KPMG destiné aux entreprises familiales :

en anglais : [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)

en français : [fr.kpmgfamilybusiness.com](http://fr.kpmgfamilybusiness.com)

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2013 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.