KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

Baromètre des entreprises familiales européennes

La confiance dans l'unité
Sixième édition | 2017

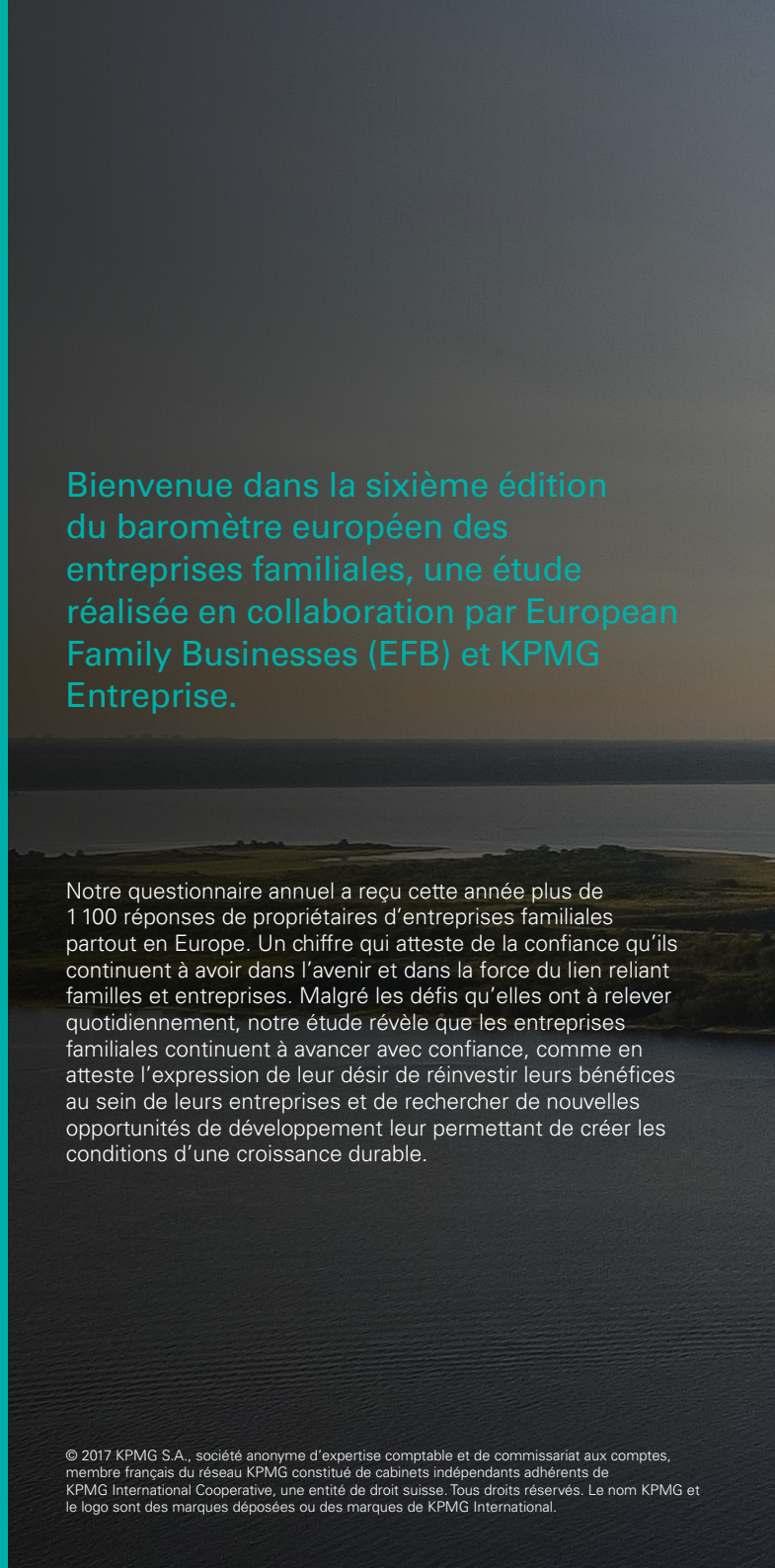
kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

Tables des matières

Introduction	04
Un niveau de confiance qui reste stable	06
Relever les principaux défis	10
Le moteur de la performance	14
Préparer le passage de relais à la génération suivante	18
Et demain ?	20
Un avenir radieux se profile	26
Méthodologie	28
À propos d'EFB	30
À propos de KPMG Entreprise	30

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES



Bienvenue dans la sixième édition du baromètre européen des entreprises familiales, une étude réalisée en collaboration par European Family Businesses (EFB) et KPMG Entreprise.

Notre questionnaire annuel a reçu cette année plus de 1 100 réponses de propriétaires d'entreprises familiales partout en Europe. Un chiffre qui atteste de la confiance qu'ils continuent à avoir dans l'avenir et dans la force du lien reliant familles et entreprises. Malgré les défis qu'elles ont à relever quotidiennement, notre étude révèle que les entreprises familiales continuent à avancer avec confiance, comme en atteste l'expression de leur désir de réinvestir leurs bénéfices au sein de leurs entreprises et de rechercher de nouvelles opportunités de développement leur permettant de créer les conditions d'une croissance durable.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Introduction

Avec cette sixième édition du baromètre des entreprises familiales européennes, l'European Family Businesses (EFB) et KPMG Enterprise ont une nouvelle fois uni leurs efforts en vue de comprendre la nature et la composition des niveaux de confiance affichés par le secteur des entreprises familiales, les défis que ces dernières doivent relever au quotidien dans leurs différentes activités, ainsi que les solutions et le mode opératoire commun qu'elles doivent adopter pour assurer une croissance durable.

Les entreprises familiales sont un moteur puissant de l'économie européenne. Avec plus de 14 millions d'entités représentant plus de 60 millions d'emplois dans le secteur privé européen, leur importance pour l'économie ne peut pas être sous-estimée[1]. Dans certains pays, les entreprises familiales représentent de 55 à 90% de la totalité des entreprises[2]. Compte-tenu de ce rôle si important pour la santé de l'économie européenne, ces entreprises savent utiliser leur force collective pour s'assurer qu'elles se font entendre, lorsqu'elles affirment d'une seule voix que les gouvernements peuvent – et doivent – faire plus et travailler ensemble pour les aider à réussir.

Les résultats de notre baromètre montrent depuis 2013 un niveau de confiance en constante progression. Alors que l'Europe continue à s'éloigner de la crise financière de 2008 et à envoyer des signes de reprise économique, le niveau d'optimisme affiché par les propriétaires d'entreprises familiales reste stable. Il ressort de la présente enquête que 71% des entreprises familiales envisagent de manière globalement confiante l'année à venir.

La lecture de l'exercice écoulé révèle que la période a été bonne pour beaucoup d'entre elles, une majorité ayant dégagé des résultats positifs, avec 57% des répondants indiquant une hausse du chiffre d'affaires, contre 13% seulement une baisse.

1 : Source : https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-büsiness-trends-2015.pdf
2 : Source : https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/eijropean-family-business-trends-2015.pdf

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Après plusieurs années d'amélioration des résultats, les propriétaires d'entreprises familiales se tournent vers l'avenir et sont à la recherche de voies nouvelles et communes leur permettant de poursuivre sur leur lancée. Les entreprises familiales entendent bien capitaliser sur cette dynamique de réussite en réinvestissant leurs bénéfices dans l'outil de travail et en renforçant leurs effectifs.

Soucieuses de voir la relève connaître le même succès dans la durée, les entreprises familiales se préoccupent aujourd'hui de manière plus collective de la manière dont elles passeront le relais à la future génération.

Mais cette perspective positive va avec un certain nombre d'obstacles non négligeables. Si les questions de la rentabilité et de la concurrence font partie des principales préoccupations du secteur, la plus critique reste celle de « la guerre des talents ».

> La compétition dans la recherche de main d'œuvre qualifiée s'intensifie au moment où les économies progressent et le taux de chômage moyen se stabilise autour de 9%

La compétition dans la recherche de main d'œuvre qualifiée s'intensifie au moment où le chômage se stabilise autour de 9%.

Bien que le secteur européen des entreprises familiales puisse se prévaloir d'un taux de rétention favorable, attirer des candidats talentueux disposant des bonnes compétences continue à faire l'objet d'une rude compétition.Dans un autre registre, et malgré un recul de l'anxiété liée au phénomène, les négociations portant sur le Brexit ont commencé. Les politiques de réduction de la liberté des échanges sont un motif de préoccupation pour les entreprises familiales.

La majorité des entreprises familiales en appellent à leurs gouvernements pour travailler ensemble à renforcer l'intégration en Europe par le biais d'un resserrement des liens politiques. Ayant bénéficié de liens plus étroits entre les pays membres de l'Union européenne (UE), les dirigeants de ces entreprises se sentiraient plus en confiance à la perspective d'avoir une Europe forte et unie.

L'enquête menée par KPMG Enterprise et European Family Businesses (EFB) explore ces problématiques et bien d'autres dans la présente édition du Baromètre des entreprises familiales européennes. Nous espérons que cette enquête et les conclusions qu'elle délivre vous apporteront un éclairage et des éléments d'appréciation utiles pour poser les jalons d'un avenir radieux pour votre entreprise.

N'hésitez pas à nous contacter directement ou à approcher un de nos conseillers locaux si vous souhaitez nous poser des questions. Si vous souhaitez en savoir plus sur la méthodologie adoptée dans la réalisation de l'étude, veuillez-vous référer à la section Méthodologie en fin de document.

Jonathan Lavender
Global Chairman

KPMG Enterprise, Global Head KPMG Enterprise Family Business, KPMG International, Partner, KPMG in Israel

Olaf Leurs
Chairman

KPMG Enterprise EMA Network and Tax Partner, Meijburg & Co, KPMG in the Netherlands

Jesus Casado
EFB Secretary General
European Family Businesses (EFB)

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Un niveau de confiance qui reste stable

Les entreprises familiales européennes ont connu une année marquée par une croissance économique positive et un environnement politique relativement stable, deux facteurs qui ont contribué à part égale au maintien du sentiment de confiance et d'optimisme dont elles font preuve.

Les résultats de notre enquête montrent que l'effet combiné d'une concurrence accrue et d'une rentabilité déclinante maintiennent les conditions d'un environnement exigeant. À cela, les entreprises familiales réagissent en planifiant leur avenir et en développant de nouveaux produits et services ainsi que des techniques de vente innovantes dont elles espèrent tirer le plus grand bénéfice sur le long terme.

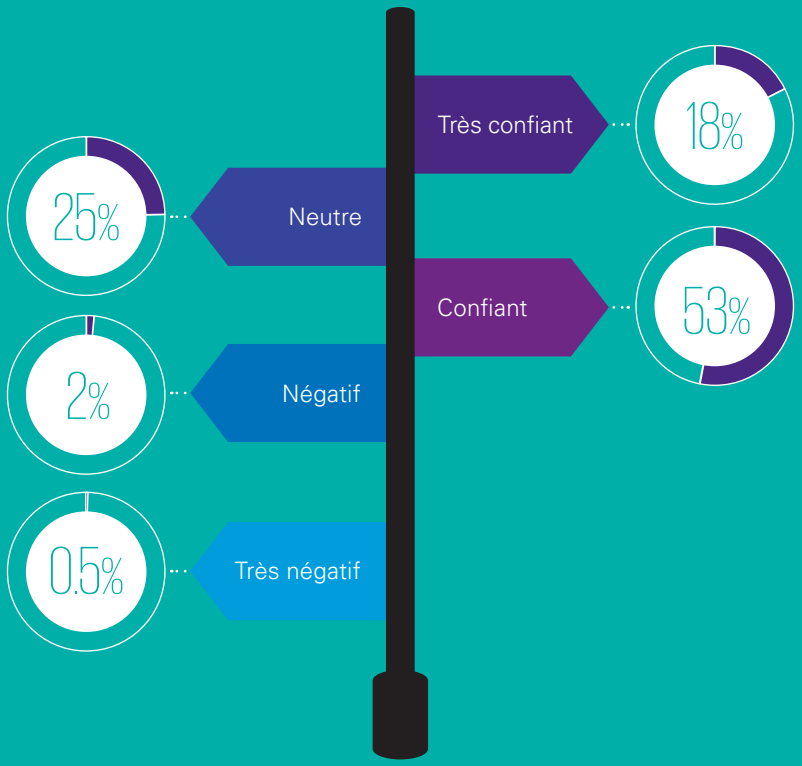
Mais c'est la « guerre des talents » qui demeure le défi le plus important que les entreprises familiales vont avoir à relever afin d'attirer les compétences dont elles ont besoin. À cet égard, la faible quantité de main d'œuvre qualifiée disponible sur le marché pourrait se traduire par l'exercice de pressions sur les gouvernements pour que ces derniers introduisent une dose de souplesse dans la réglementation du marché du travail.

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Q1 Quel est votre sentiment sur les perspectives économiques de votre entreprise pour les 12 prochains mois ?



Note : Absence de réponse : 2%
Source : European Family Business Barometer, Sixième Edition, KPMG International, 2017.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Une confiance ancrée dans la réussite

La communauté des entreprises familiales européennes continue à exprimer un solide sentiment de confiance dans l'avenir. Notre enquête montre que 71% des répondants se déclarent confiants ou très confiants vis-à-vis de ce qui les attend au plan économique durant les 12 prochains mois. Un quart d'entre eux environ ne se prononce pas en termes de projection et 2% seulement expriment un sentiment négatif ou très négatif quant à l'année à venir.

Ce niveau de confiance a démontré une progression considérable et constante durant les 5 dernières années. Des résultats qui prennent également racine dans les excellents résultats obtenus récemment : 57% des répondants indiquent un chiffre d'affaires en hausse, contre 27% qui déclarent une stabilité des chiffres et 13% seulement une baisse. Les Pays-Bas (73%), l'Autriche (71%) et le Royaume-Uni (70%) sont les pays qui affichent les plus fortes hausses de chiffre d'affaires.

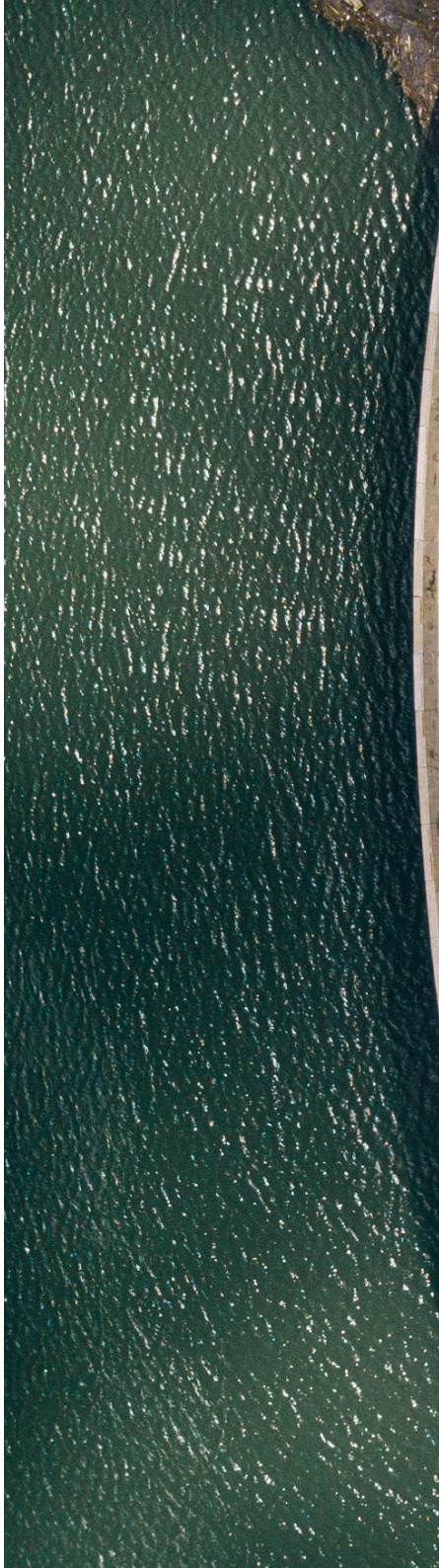
Il ne fait pas de doute que ces taux de progression élevés trouvent leur origine dans la situation générale de l'économie européenne. L'augmentation de la demande et un environnement concurrentiel favorable sont cités par 39% des répondants comme des facteurs de réussite. Mais ce sont également les politiques d'innovation et les investissements réalisés par les entreprises familiales qui ont favorisé cette évolution. Le lancement de nouveaux produits et services (23%), des techniques de vente performantes (16%), un marketing intelligent (10,5%), des processus internes efficaces (14%) et le renouvellement des politiques de tarification (7,5%), tels sont les points cités par les répondants comme ayant contribué à leur croissance.

Réinvestir dans l'entreprise

Échappant à la contrainte d'avoir à justifier des résultats trimestre après trimestre, les entreprises familiales tendent à conserver une attitude focalisée sur le long terme. La plupart des plans d'utilisation des bénéfices réalisés de l'exercice écoulé font état d'une intention de réinvestissement dans l'entreprise.

Les postes infrastructures, fabrication et commercialisation sont cités comme prioritaires dans les projets d'investissement pour 47% des répondants, le Royaume-Uni et les Pays-Bas arrivant en tête des intentions exprimées. Investir dans les compétences au travers du recrutement et de la formation fait partie des projets de 28% des entreprises, avec au premier plan l'Allemagne, suivie des Pays-Bas. 23% font état de plans de désendettement et d'augmentation de leur réserves et 7% seulement déclarent avoir l'intention de distribuer la totalité de leurs bénéfices à leurs actionnaires.

La confiance des entreprises familiales dans l'avenir se retrouve également dans les plans prévoyant de recruter davantage de personnel. Si 39% d'entre elles disent vouloir opter pour la stabilité de leurs effectifs actuels, 44,7% prévoient de recruter et de gonfler le nombre de leurs employés durant l'année à venir, une preuve supplémentaire s'il en était besoin que le secteur de l'entreprise familiale est un des premiers moteurs de la création d'emploi en Europe.



KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Tout au long des 5 années écoulées, les entreprises familiales ont montré leur capacité de résistance, comme en attestent la persistance de leurs bonnes performances et l'optimisme dont elles font preuve dans leurs plans de développement pour l'avenir ; des plans qu'elles sauront sans nul doute mettre en œuvre à leur profit pour affronter les principaux obstacles à leur croissance, comme la capacité d'attirer et de retenir les meilleurs talents, la stabilité politique et la baisse de leur rentabilité.

Jonathan Lavender
Global Chairman, KPMG Enterprise, KPMG International

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Relever les principaux défis

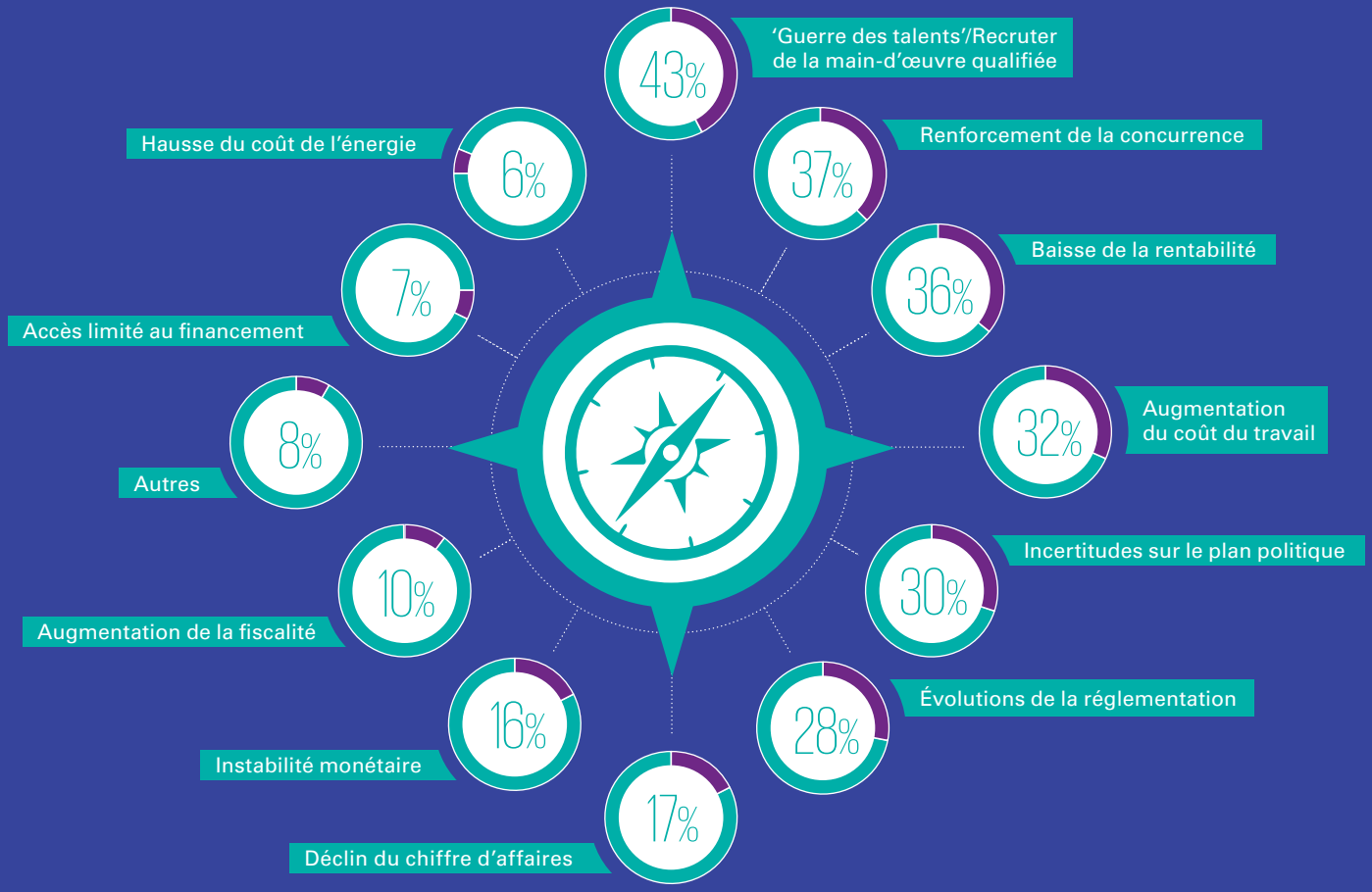
‘Guerre des talents’, hausse de la concurrence et déclin de la rentabilité, tels sont les trois sujets qui arrivent en tête des préoccupations des propriétaires d’entreprises familiales, confrontées à des choix difficiles et à la nécessité de trouver de nouveaux moyens de se différencier dans un environnement toujours plus concurrentiel.

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Q2 Quels sont aujourd'hui les principaux motifs de préoccupation pour votre entreprise ?



Note : absence de réponse : 2%
Source: European Family Business Barometer, Sixième édition, KPMG International, 2017.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Développer une culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise peut se révéler un moyen efficace d'attirer et retenir les compétences. Mettre en place un environnement favorisant l'émergence de projets nouveaux et innovants développés par de jeunes talents peut permettre d'y parvenir et de contribuer à la réussite globale de l'organisation. Les entreprises familiales servent souvent de catalyseur à ce type d'initiatives.

Eric Thouvenel
Head of Family Business,
KPMG Enterprise in France

La « guerre des talents » s'intensifie

Avec le reflux du chômage en Europe, les entreprises familiales commencent à éprouver des difficultés à attirer les compétences dont elles ont besoin et, même si elles se montrent chanceuses dans leur aptitude à retenir leurs collaborateurs les plus talentueux, elles se retrouvent dorénavant en situation de devoir se battre pour attirer une main d'œuvre disposant des compétences dont elles ont besoin. Notre enquête montre que 43% des répondants placent la « guerre des talents » au premier rang des problèmes qui se posent à eux. La question de la disponibilité de la main d'œuvre, couplée à celle de la progression des coûts, est citée par 32% des répondants comme un facteur de pression supplémentaire pour les entreprises familiales.

Ces préoccupations n'ont cessé de prendre de l'ampleur ces dernières années. La « bataille des compétences » est passée de 33% d'entreprises concernées en 2015 à 37% en 2016 et 43% en 2017. Quant au coût du travail, il est passé de 26% en 2015 à 32% en 2016, pour se stabiliser à ce niveau en 2017.

Dans le but d'améliorer les résultats de leurs campagnes de recrutement, les grands du secteur des entreprises familiales concentrent de plus en plus leurs efforts sur l'élaboration et la communication du caractère exclusif de leur proposition de valeur.

Les entreprises familiales présentent des taux de rétention de leur personnel et d'ancienneté dans l'emploi supérieurs à ceux des autres entreprises, ainsi qu'une probabilité beaucoup moins élevée de recourir au licenciement en périodes de baisse d'activité[3].

De même, leur culture d'engagement et d'intention, combinée à une propension à investir davantage dans la formation des salariés, peut les rendre particulièrement attractives pour les candidats à l'emploi.

Sans les bonnes compétences, les entreprises familiales auront du mal à concrétiser leurs espoirs de croissance. Surmonter cet obstacle va nécessiter de leur part imagination et idées nouvelles pour se différencier. Si les entreprises familiales ne peuvent pas toutes proposer des actions ou des stock-options à leurs salariés, elles peuvent leur offrir bien davantage en termes de fidélité, investissement à long terme et engagement.

Beaucoup de grandes sociétés se livrent régulièrement à un ajustement de leurs effectifs ; une telle pratique est rare dans les entreprises familiales.

Sans surprise, les entreprises familiales souhaitent une amélioration de la législation du travail, 41% d'entre elles citant « un assouplissement de la réglementation applicables à l'emploi » comme l'une des deux évolutions majeures capables de donner un coup de fouet à leurs perspectives de croissance.

3 : Source : https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business%20

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Stopper le déclin de la rentabilité

La baisse de la rentabilité est un motif important de préoccupation pour 36% des entreprises familiales, avec 37% des répondants qui la voient comme la conséquence potentiellement directe de l'augmentation du coût du travail et de conditions de concurrence plus difficiles.

L'incertitude politique reste une préoccupation

Bien qu'en légère régression d'une année sur l'autre, la part du total des répondants citant l'incertitude politique parmi leurs principales préoccupations atteint 30%.

Comme on pouvait s'y attendre, l'attention portée à l'incertitude politique reste élevée au RU, avec 53% des répondants mettant ce point au rang de préoccupation majeure. De même, alors que l'inquiétude liée à l'impact du Brexit sur l'euro semble avoir perdu de son intensité, les récentes fluctuations de la devise britannique ont amené de nombreux intervenants à inclure l'instabilité monétaire dans la liste de leurs principaux motifs de préoccupation.

Ce contexte va probablement continuer à poser un défi pour les entreprises familiales durant l'année à venir. La manière dont elles vont réagir et leur faculté d'adaptation seront l'une comme l'autre déterminantes dans leur aptitude à surmonter les obstacles et réussir dans leurs projets.

En conséquence, il faut s'attendre à ce que les appels en faveur de réformes sur la réduction des contraintes administratives et fiscales se fassent plus fortement entendre.

> Les géants de l'économie mondiale sont des concurrents actifs des entreprises familiales dans la recherche de compétences. Ces dernières, si elles veulent rester dans la course, doivent être capables d'expliquer ce que signifie être une entreprise familiale et pourquoi il fait bon y travailler. Plutôt que d'éviter les médias et de minimiser leur visibilité dans le public, les entreprises familiales doivent communiquer sur ce qu'elles font et mettre en lumière les avantages qu'il y a à y travailler.
>
> **Ramon Pueyo Viñuales**
> Partner in charge of Family Enterprise,
> KPMG Enterprise in Spain

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Le moteur de la performance

Après un exercice marqué par de bons résultats, les responsables d'entreprises familiales cherchent à mettre en place des dispositifs, des procédures et des plans visant à améliorer tant l'efficacité de leur outil de travail que la gestion des liens complexes unissant l'entreprise à la famille, avec pour perspective un avenir restant frappé au sceau de la croissance.

Formes de gouvernance

Impossible d'appliquer une approche universelle en matière de gouvernance et de gestion des entreprises familiales. Chacune d'entre elles est unique en son genre et a des besoins différents. Hormis la certitude qu'une bonne gouvernance reste un facteur de réussite pour la croissance des entreprises familiales, chacune d'entre elles aura sa propre structure de gouvernance, qui aura tendance à évoluer dans le temps au fur et à mesure que l'entreprise se développera et gagnera en maturité.

Les entreprises familiales semblent être en train d'adopter des mécanismes de gouvernance plus classiques, comme par exemple la mise en place formelle de conseils d'administration (70%) ou de surveillance (20%). Par ailleurs, 33% des répondants ont indiqué avoir adopté le principe du conseil de famille.

Si le rôle d'un conseil d'administration est de gérer la marche de la société, le conseil de famille a pour mission de résoudre et encadrer les problèmes liés aux intérêts familiaux au travers de la création d'un ensemble de règles communes définissant les conditions d'accès au capital familial, aux organes de direction et à certains postes opérationnels.

Les conseils de famille ont pour mission de définir les modalités de formation et de développement, de spécifier les compétences requises, ainsi que les motivations et le niveau d'expérience nécessaire à l'entreprise. Formels ou informels, les conseils établissent le lien entre famille et entreprises[4].

Au fur et à mesure qu'ils adoptent ces mécanismes (parmi d'autres), il devient également important de s'assurer que les différents rôles et responsabilités sont clairement définis, en gardant à l'esprit notamment que certains administrateurs peuvent avoir réparti leurs priorités entre famille et entreprise.

Une fois ces aspects assimilés, nombreux sont ceux qui décident de créer une charte familiale garantissant clarté et transparence afin que les familles sachent quoi faire en cas de dissensions. Ce type d'outil a pour effet de renforcer la cohésion familiale sur le plan émotionnel car la première tâche à laquelle s'attellent les actionnaires est de travailler à leur élaboration[5].

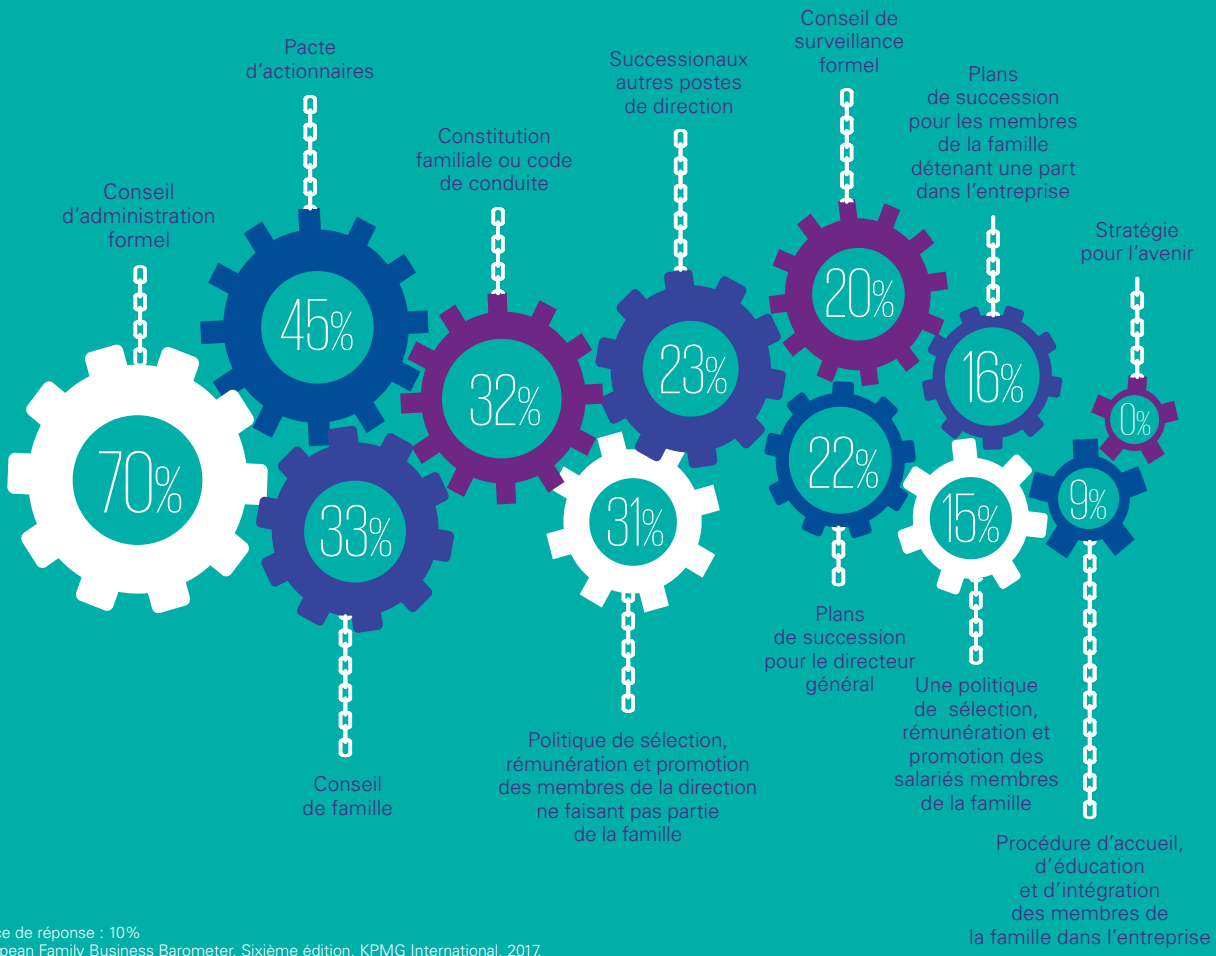
4: Source: https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/02/board-of-directors-and-family-council.html.
5: Source: https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/a-family-constitution-increases-family-cohesion-and-business-connectivity.html.

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Q3 Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place les dispositifs et mécanismes suivants ?



Note : absence de réponse : 10%
Source : European Family Business Barometer, Sixième édition, KPMG International, 2017.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Trouver le bon équilibre entre les intérêts familiaux et ceux de l'entreprise n'est pas quelque chose de nouveau pour les propriétaires d'entreprises familiales mais peut se transformer en vrai challenge.
Les conflits peuvent souvent être évités si les familles savent séparer leurs préoccupations personnelles de la marche de l'entreprise ; on voit à cet égard que beaucoup d'entreprises familiales de premier plan ont défini des règles définissant clairement ce que les membres de la famille détentrice doivent attendre de l'entreprise et ce que cette dernière peut attendre d'eux.

Ken McCracken
Head of Family Business Consulting,
KPMG Enterprise in the UK

Équilibrer les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise

Trouver le bon équilibre entre intérêts familiaux et entreprise constitue un défi permanent pour les entreprises familiales. Prendre des décisions en matière d'objectifs sans prendre en compte leur impact sur la famille peut générer des conflits et impacter la cohésion familiale. Mais l'inverse présente le risque de prendre des décisions défavorables à l'entreprise. Cette nécessité de trouver un moyen terme entre préoccupations familiales et intérêts opérationnels est considérée comme importante par 87% des répondants : on voit que la question n'a cessé de prendre de l'importance année après année depuis 2014, où 59% des participants à l'enquête estimaient le sujet important ou très important.

Renforcement des combinaisons de compétences dans l'entreprise

Les entreprises familiales ont tendance à démontrer un engagement plus fort en faveur de l'emploi à long terme que leurs contreparties non-familiales et, dans une large proportion, reconnaissent l'importance d'investir dans les compétences de leurs employés et de les développer.

Une étude de grande ampleur a montré que l'investissement en formation et développement de compétences consenti dans les entreprises familiales par employé était deux fois plus élevé que dans les autres entreprises[6].

Les entreprises familiales sont également conscientes de l'importance de la formation et du développement des compétences pour les membres de la famille détentrice impliqués dans la gestion de l'entreprise. Une large majorité (83%) de répondants a indiqué que la question de l'éducation financière des membres de la famille propriétaire était importante ou très importante. L'éducation des membres de la famille propriétaire est de plus en plus perçue comme importante depuis 2015.

On constate également une tendance croissante des entreprises familiales à combler les manques de compétences clés par le recrutement de professionnels non issus de la famille. L'enquête montre que 77% des répondants sont d'accord avec le fait que les collaborateurs hors famille occupant des postes importants représentent une plus-value pour l'entreprise en termes de compétences.

6: Source : https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business.

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

La présence d'un pourcentage plus élevé de collaborateurs « hors famille » à des postes clés s'explique par le fait que l'augmentation de la fragmentation du capital au fil des générations peut entraîner la formation d'un groupe de propriétaires « famille » plus nombreux et plus diversifié, avec comme conséquence de voir les familles se mettre d'accord sur la désignation de responsables extérieurs pour les représenter dans l'entreprise.
Par ailleurs, certains successeurs potentiels peuvent avoir décidé de faire carrière en-dehors de l'entreprise en restant officiellement au capital mais sans exercer d'activités au sein de la société.

Dr. Vera-Carina Elter
Head of Family Business, KPMG Enterprise in Germany

Une communication transparente – une clé pour la réussite

Savoir bien organiser sa communication est un facteur susceptible d'influencer la réussite d'une entreprise : il s'agit alors de l'aptitude à équilibrer besoins des membres de la famille et ceux de l'entreprise et à préparer le transfert du leadership à la future génération. Des outils comme les chartes familiales, les pactes d'actionnaires et les politiques de rémunération et d'avancement spécifiques aux membres de la famille et aux autres catégories de salariés sont quelques-uns des dispositifs que les entreprises familiales mettent en place pour améliorer leur communication.

La communication entre générations a suscité un intérêt particulier cette année, en progression par rapport aux années précédentes. Selon notre enquête, 52% des répondants ont considéré la communication entre générations comme très importante pour leur entreprise.
Ce chiffre a progressé régulièrement d'une année sur l'autre depuis 2013, où 29% des participants à l'enquête la jugeaient importante.

Selon la Commission européenne, les entreprises familiales représentent plus 60% de l'ensemble des entreprises en Europe et couvrent un large spectre d'organisations, de la société unipersonnelle au grand groupe international. Petites ou grandes, cotées ou non, les entreprises familiales jouent un rôle important dans l'économie de l'Union européenne et représentent de 40 à 50% du total des emplois.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

PRÉPARER LE PASSAGE DE RELAIS À LA GÉNÉRATION SUIVANTE

Passer la main à la génération suivante est une préoccupation constante de beaucoup de propriétaires d'entreprises familiales : les plus jeunes sont parfois réticents à l'idée de s'impliquer dans l'entreprise familiale; ils font souvent preuve de résistance lorsqu'il s'agit de prendre des responsabilités et cherchent à faire carrière ailleurs.

Lorsque des membres de la famille sont disposés à reprendre les commandes de l'entreprise, le défi auquel sont confrontés la direction et les propriétaires de l'entreprise est de parvenir à organiser en douceur le passage de relais à la génération suivante. Cette transition doit répondre aux préoccupations familiales et garantir que les nouveaux propriétaires sont bien préparés. Les propriétaires qui souhaitent organiser ou assurer une succession reconnaissent l'importance d'un plan de succession bien préparé pour protéger la pérennité de l'entreprise.

Tout processus de succession comporte deux problématiques distinctes : la transmission du patrimoine et celle de la direction de la société. Les entreprises familiales doivent se doter de dispositifs capables de gérer les deux volets de ce processus.

En 2017, 84% des répondants ont indiqué juger comme important ou très important pour l'entreprise de préparer et former un successeur. Les entreprises les plus performantes consacrent en ce moment de plus en plus de ressources, de temps et d'énergie à organiser la relève de leur direction à partir des membres de la famille afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Plus de 50% des répondants ont indiqué avoir un représentant de la génération suivante occuper une ou plusieurs fonctions de direction, une situation qui va leur permettre de prendre de l'avance dans le déroulement prévu du plan de succession.

La question de la clarté dans la détention du capital revêt également une importance particulière dans ce contexte, avec la nécessité de disposer d'accords définissant clairement qui est en droit de revendiquer la qualité de propriétaire ou d'actionnaire. Les propriétaires d'entreprises familiales doivent tenir compte de la situation des membres de la famille ne provenant pas d'une filiation directe, comme les enfants adoptés ou les épouses. Tout cela doit être mis en place de la manière la plus efficace possible sur le plan fiscal. Les accords et autres conventions doivent spécifier clairement et dans la transparence les personnes ayant qualité pour devenir propriétaire et à quel moment elles peuvent entrer en possession de leurs parts. 34% ou presque des répondants à l'enquête de cette année vont être confrontés à ce problème à partir du moment où ils envisagent de céder la direction ou la détention de l'entreprise à la génération suivante dans les 12 prochains mois.

Céder le contrôle de l'entreprise revient au bout du compte à s'assurer qu'un dispositif a été mis en place pour préparer le bon successeur, c'est-à-dire trouver la personne la mieux placée pour diriger la société. C'est à ce prix que l'entreprise continuera à se développer et soutenir la famille élargie. Mais organiser l'arrivée du nouveau dirigeant et de l'équipe de direction doit intégrer également la préparation de la sortie des dirigeants actuels.

KPMG Enterprise

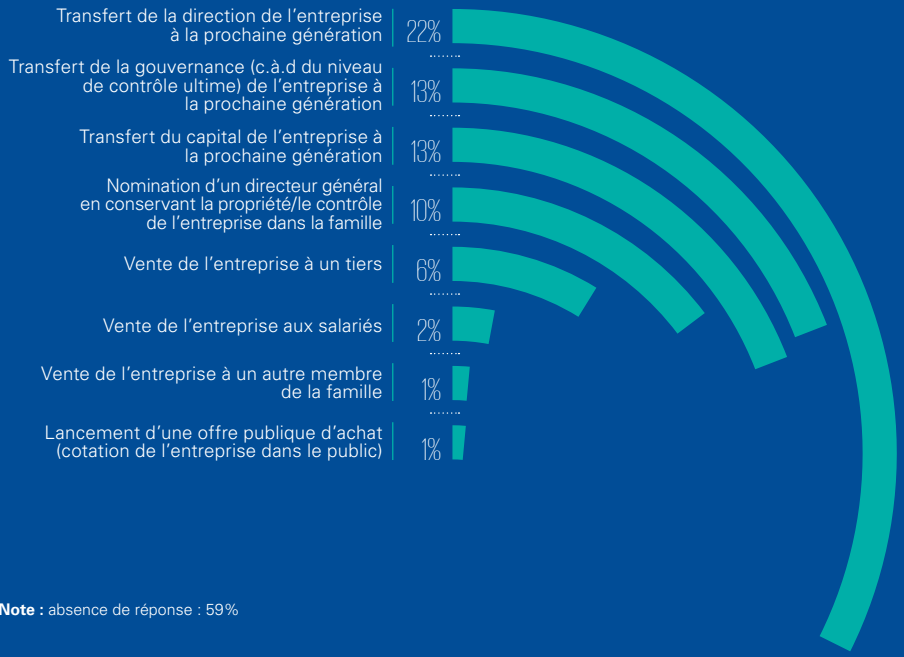
EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Les dirigeants des entreprises familiales doivent consacrer du temps à comprendre les souhaits et les besoins de la génération qui leur succédera. Le premier pas consiste à avoir une conversation sur l'entreprise et la manière dont la famille s'y voit en termes de détention de son capital. Que pense la future génération de la vision globale et du plan de développement à long terme de la société ?
Cette conversation sera l'occasion pour elle d'un échange fructueux qui lui permettra d'entamer une réflexion sur la gouvernance, la succession, ce qui devra être fait pour assurer son bien-être financier et, enfin, comment elle peut influer sur les conditions d'une réussite durable.

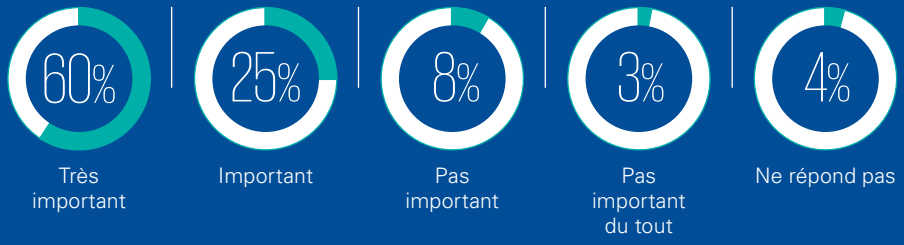
Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner, KPMG in Greece

Q4 | Envisagez-vous l'une ou l'autre des options stratégiques suivantes pour votre entreprise durant les 12 prochains mois ? (veuillez sélectionner toutes les options applicables)



Note : absence de réponse : 59%

Préparation et formation d'un successeur en anticipation du moment où la succession interviendra



Source : Family Business Barometer, Sixième édition, KPMG International, 2017.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Et demain ?

Définir des objectifs

Savoir regarder loin devant soi est une des spécificités des entreprises familiales. Même si les priorités peuvent évoluer d'une année sur l'autre, les dirigeants de ces entreprises semblent préférer la vision à long terme dès lors qu'il s'agit de préparer l'avenir et de construire un patrimoine qu'ils pourront transmettre.

Les propriétaires d'entreprises familiales, plus que leurs homologues d'autres entreprises, ont tendance à envisager d'investir dans l'innovation au nom de la valeur qu'une telle démarche va générer par la suite pendant des décennies. D'une manière générale, les décisions qu'ils prennent pour l'entreprise sont majoritairement motivées par le souci de garantir des avantages à des générations de descendants et personnes apparentées, alors que les entreprises autres que familiales sont souvent entravées dans leur action, contraintes qu'elles sont par la nécessité de justifier leur prise de risque.

D'une manière générale, les priorités arrivant en tête pour les 2 années à venir portent sur l'amélioration de la rentabilité (64%), la gestion de l'augmentation du chiffre d'affaires (45%), le développement des capacités d'innovation (37%) et le recrutement de compétences (32%).

S'attaquer au déclin des bénéfices est considéré comme la priorité des priorités pour la majorité de ces entreprises, avec 64 % de leurs propriétaires qui mettent l'amélioration de la rentabilité en haut de la liste de leurs objectifs. Même avec un niveau de confiance élevé et de bons résultats, c'est la rentabilité qui restera l'élément déterminant de leur aptitude à assurer le succès et la croissance de l'entreprise.

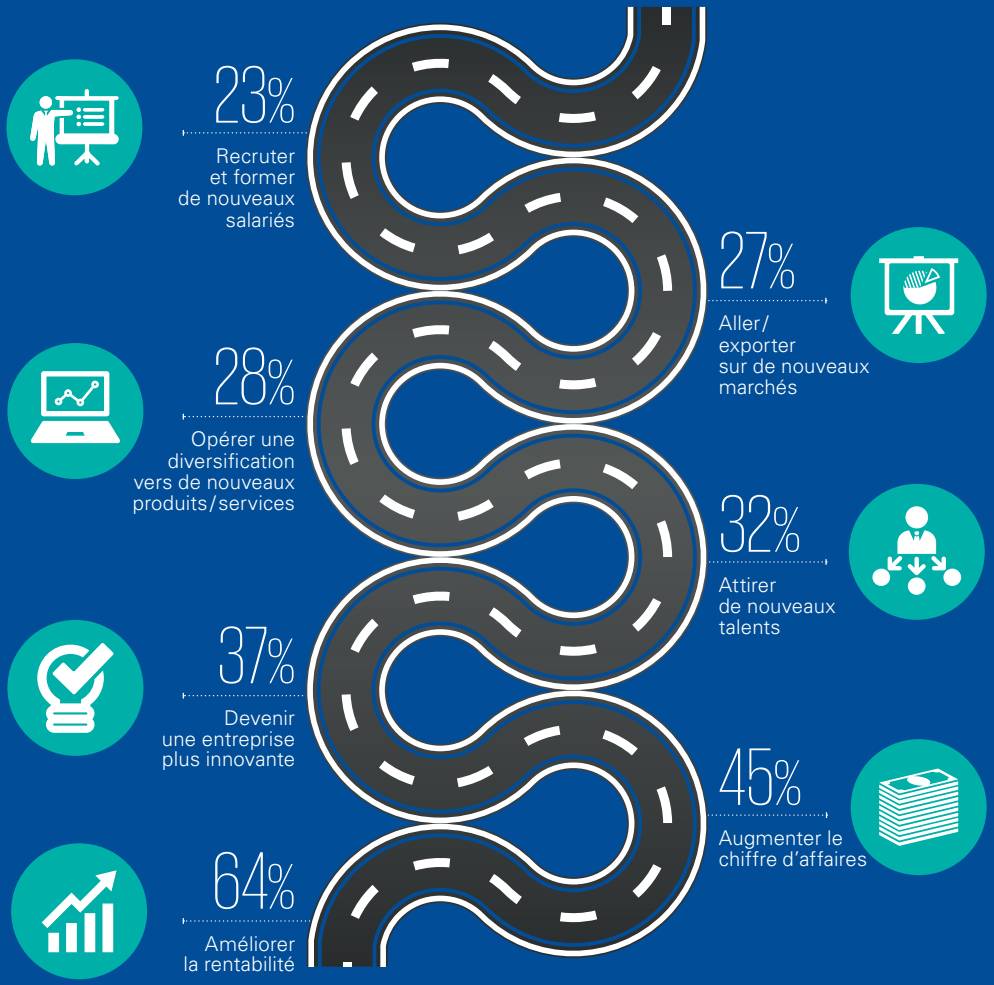
Enfin, comme on pouvait s'y attendre, la question de l'augmentation du chiffre d'affaires est citée comme la deuxième grande priorité pour 45% des répondants

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

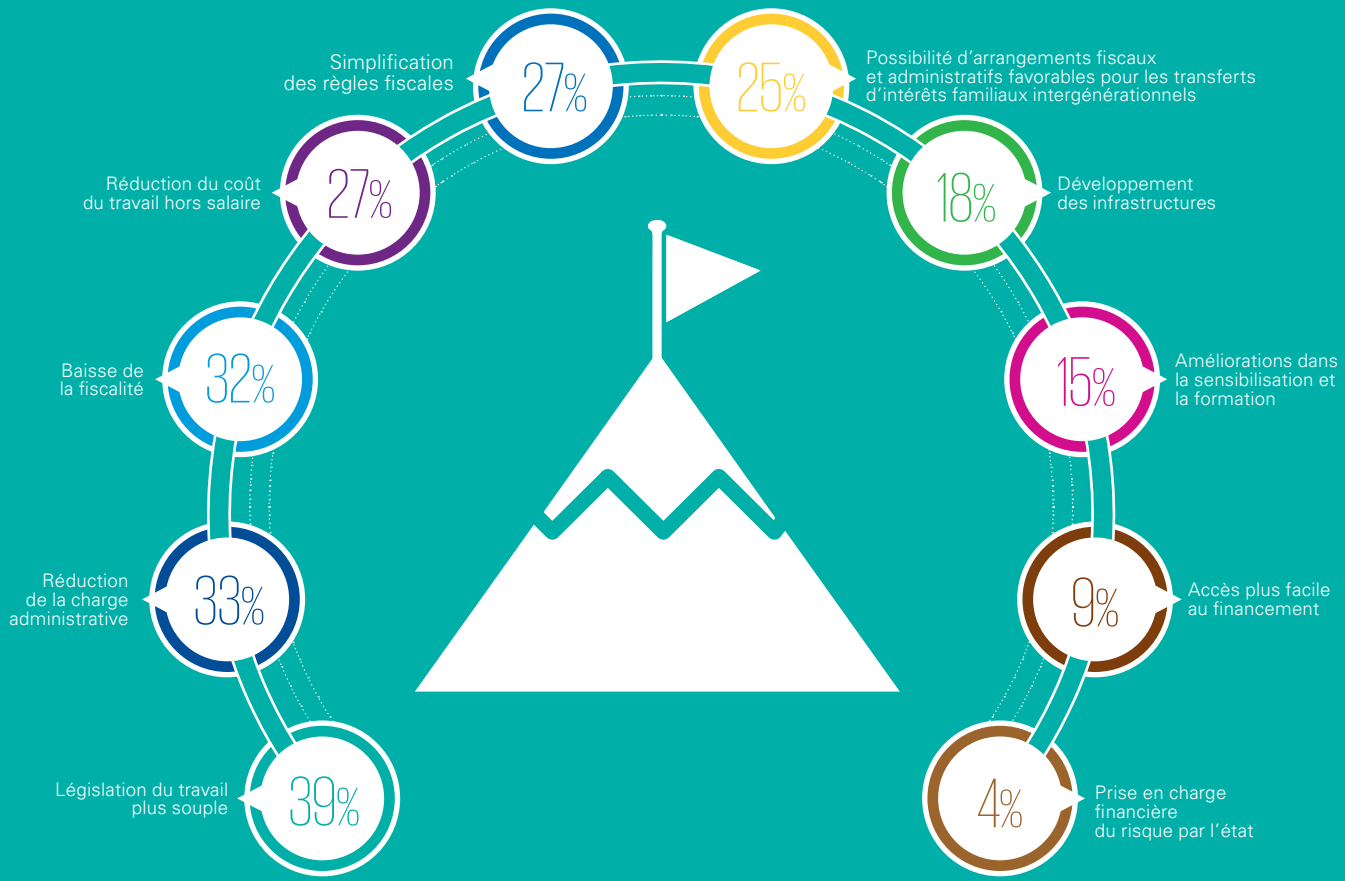
Q5 Quelles sont les priorités de votre entreprise pour les 2 prochaines années ? (veuillez sélectionner les deux options les plus importantes)



Note : n'ont pas répondu : 2%
Source : Family Business Barometer, Sixième édition, KPMG International, 2017.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Q6 Lesquelles des évolutions ou améliorations suivantes considérez-vous comme capables de dynamiser les perspectives de croissance de votre entreprise ? (veuillez sélectionner les deux options les plus importantes)



Note : n'ont pas répondu : 5%
Source: Family Business Barometer, Sixième édition, KPMG International, 2017.

KPMG Enterprise
EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES
© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Améliorations souhaitées

Les entreprises familiales en appellent aux pouvoirs publics pour les aider à renforcer leur activité. Plus précisément, lorsqu'il leur est demandé de citer les deux évolutions les plus susceptibles de dynamiser les perspectives de croissance de leur entreprise, les répondants évoquent des problématiques relatives à la fiscalité, à la flexibilité du marché de l'emploi et au coût du travail.

Le poids de la charge fiscale est une préoccupation pour 32% des répondants qui souhaitent une baisse des taux d'imposition, alors que 27% font état de la nécessité d'une simplification des règles fiscales, un souhait qui est passé de 17% des répondants en 2015 à 21% en 2016.

Faciliter la gestion des flux de compétences fait partie des souhaits de 39% des répondants qui insistent sur la nécessité d'assouplir la législation du travail, 27% d'entre eux mentionnant la nécessité de la réduction du coût du travail hors salaire.

Les entreprises familiales européennes continuent à être préoccupées par l'incertitude associée aux évolutions législatives potentiellement susceptibles d'impacter la libre circulation des salariés qui traversent chaque jour une frontière pour se rendre à leur travail.

De plus, beaucoup d'entreprises familiales sont de plus en plus inquiètes à l'idée de recruter du personnel permanent à plein temps, de peur d'avoir à affronter l'épreuve de la réduction des effectifs à un stade ultérieur. Enfin, l'augmentation du coût des arrêts de travail et d'autres avantages sociaux vient s'ajouter à la charge financière supportée par les propriétaires d'entreprises et les entrepreneurs pour recruter du personnel permanent.

> Les propriétaires d'entreprises familiales sont soucieux d'investir dans l'avenir et de développer leurs organisations. Les gouvernements doivent prendre en compte leur inquiétude face au renforcement de la réglementation et des barrières à la libre circulation des talents. Les entreprises familiales souhaitent la poursuite d'une intégration européenne forte et une simplification de la fiscalité pour rester compétitifs dans une économie mondialisée.
>
> **Jesus Casado**
> EFB Secretary General,
> European Family Businesses (EFB)

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Q7 Quelle est votre préférence pour l'avenir de l'Europe ?

Source : Family Business Barometer, Sixième édition, KPMG International, 2017.

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Renforcer l'intégration en Europe

Sur le plan politique, après le vote de 2016 ayant entériné la volonté du RU de quitter l'Union européenne, le processus complexe du Brexit devant mener dans deux ans à la sortie de l'Europe est désormais bien entamé.

Cette situation nous a amené à introduire une question pointue dans l'enquête réalisée cette année en vue de l'élaboration du baromètre des entreprises familiales européennes ; quelle est votre préférence pour l'avenir de l'Europe ? En réponse à cette interrogation, la majorité des répondants (56%) dit souhaiter plus d'intégration, contre 29% qui préfèreraient s'en tenir au statu quo et 15% seulement qui se prononcent pour moins d'intégration. Le désir d'une intégration plus forte est particulièrement fort, notamment, chez les répondants de pays comme le Portugal, l'Autriche, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie et l'Espagne. Il est également intéressant de noter, compte-tenu des négociations actuellement en cours dans le cadre du Brexit, que 30% des répondants du RU se prononcent pour davantage d'intégration, contre 23% qui en souhaitent moins.

A la question posée aux tenants d'une intégration plus forte, à savoir sur quoi l'Europe devrait concentrer ses efforts, seuls 19% des répondants ont choisi « le marché unique seulement », alors que 36% ont appelé de leurs vœux un marché unique assorti d'une union politique plus forte. Sans ambiguïté, les propriétaires d'entreprises familiales font plus confiance à une Europe forte et unie. A chaque fois que cela était pertinent et porteur de valeur ajoutée, les entreprises familiales se sont prononcées pour la poursuite de l'intégration et un resserrement des liens politiques, une prise de position qui indique qu'elles apprécient à leur juste valeur les avantages de l'Union européenne.

> Le nombre des règles applicables en matière de fiscalité des entreprises ne cesse d'augmenter au sein de l'UE, notamment pour les sociétés opérant

> à l'international. On peut à cet égard citer le projet BEPS (base erosion and profit shifting) de l'OCDE, qui a eu pour conséquence de générer de nouvelles règles ; il en va de même pour les obligations de reporting existant d'un pays à l'autre ainsi que pour les nouveaux registres UBO (Ultimate beneficiaries register - Registre central des bénéficiaires effectifs) applicables partout en Europe. Enfin, alors que les entreprises familiales sont d'accord sur le fait dans leur intérêt de s'attaquer à la fraude fiscale et à l'utilisation abusive des règles fiscales, il n'en reste pas moins que toutes ces nouvelles règles et régulations ont pour effet d'alourdir la charge administrative pesant sur les entreprises.
>
> **Olaf Leurs, Chairman**
> KPMG Enterprise EMA Network and Tax partner, Meijburg & Co, KPMG in the Netherlands

Les entreprises familiales représentent le modèle entrepreneurial le plus fréquent dans le monde et leur impact sur l'économie mondiale est considéré comme important. L'impact économique total des entreprises familiales sur le PIB mondial est évalué à plus de 70%.

*** Source :** https://www.omicsonline.org/open-access/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-2167-0234-1000251.pdf published March 2017.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

UN AVENIR RADIEUX SE PROFILE

Il existe des entreprises familiales de toutes les formes et de toutes les tailles possibles.
Ce sont des centres d'innovation et des leaders mondiaux. Elles partagent une envie commune de bâtir une histoire et un patrimoine qu'elles pourront transmettre aux générations suivantes.

Beaucoup d'entreprises familiales ont connu une année excellente marquée par une amélioration de leurs résultats et une réussite globale. Leur avenir s'annonce bien au moment où elles poursuivent dans leurs stratégies de croissance, de lancement de nouveaux produits et de projets de recrutement. Il fait peu de doute que leur croissance et leur pérennité seront un peu plus solidifiées par les investissements réalisés dans des outils de gouvernance plus formels, l'amélioration de la planification et l'organisation de la succession ainsi que de la communication entre générations. Leur confiance dans l'avenir n'est pas un hasard : elle s'est construite sur des résultats obtenus au prix d'un dur travail.

Avec cette vision positive de l'avenir, la volonté de s'engager dans des investissements stratégiques et une passion solide pour une vision unie de la famille et de l'entreprise, les perspectives de succès des entreprises familiales européennes semblent prometteuses à long terme. Si elles se montrent capables de surmonter les obstacles qui se dressent devant elles et de parler d'une seule voix en faveur de réformes favorables aux entreprises et à la construction d'une Union européenne forte et unie, alors l'avenir des entreprises familiales européennes sera radieux.

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

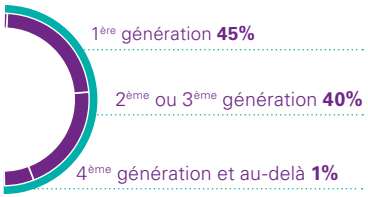
Méthodologie

Le baromètre européen des entreprises familiales est élaboré sur la base des résultats d'une enquête en ligne ayant généré le retour d'un total de 1 122 questionnaires entre le 7 mai et le 23 août 2017, Cette enquête est la sixième du genre à avoir été réalisée afin de mesurer les tendances prévalant dans le secteur des entreprises familiales en Europe.

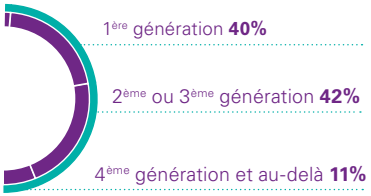
Profils des répondants

1. Quelle génération de votre famille dirige actuellement l'entreprise ?

1. a) Détention du capital

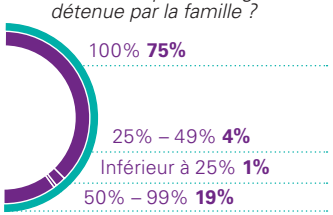


1. b) Gouvernance

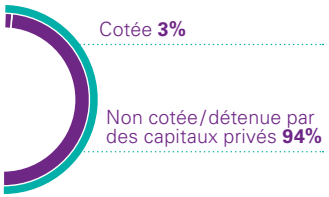


2. Concernant la structure capitalistique de votre entreprise...

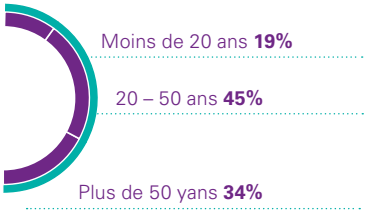
2. a) Quel est le pourcentage de la société détenue par la famille ?



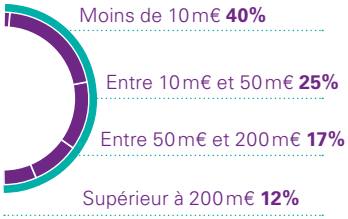
2. b) Votre entreprise familiale est-elle



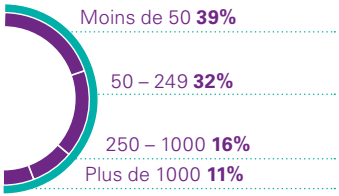
3. Depuis quand votre entreprise fonctionne-telle en tant que structure à capital familial ?



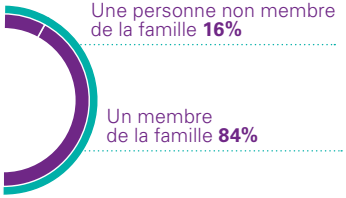
4. À combien se monte environ le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise ?



5. Indiquez combien de salariés vous employez (en ETP – Equivalent temps plein)



6. Êtes-vous...



KPMG Enterprise
EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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.

Nous espérons que les résultats présentés ici vous ont donné une image instructive de la communauté des entreprises familiales.

Si vous souhaitez en savoir plus à propos de cette enquête, n'hésitez pas à contacter un des conseillers mentionnés aux pages suivantes. KPMG Enterprise et European Family Business (EFB) réaffirment leur volonté de continuer dans l'avenir à réaliser cette enquête et faire connaître encore davantage ce secteur de l'économie si essentiel pour l'Europe, en espérant que de votre côté, vous continuerez à y apporter votre contribution.

Les réponses analysées proviennent des pays ci-dessous :

- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Bulgarie
- Chypre
- Croatie
- Danemark
- Espagne
- Estonie
- Finlande
- France
- Grèce
- Irlande
- Italie
- Luxembourg
- Malte
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal
- République Tchèque
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Serbie
- Slovaquie
- Suisse
- Turquie

© 2017 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.

À propos de l'EFB

European Family Businesses (EFB) est la fédération européenne des associations nationales représentant les petites, moyennes et grandes entreprises à capital familial.

L'organisation a été créée en 1997 et représente 1 000 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé, soit 9% du PIB européen. La mission de l'EFB est d'inciter les politiques à reconnaître le poids fondamental des entreprises familiales dans l'économie européenne et de leur offrir les mêmes opportunités que les autres entreprises.

N'hésitez pas à vous rendre sur notre site web : www.europeanfamilybusinesses.eu

À propos de KPMG Entreprise

Chaque jour, entrepreneurs, entreprises familiales ou entreprises en pleine croissance sont tirés ensemble par une même force qui les inspire, la passion. C'est également elle qui inspire les conseillers de KPMG Entreprise dans l'accompagnement de votre réussite.

Les conseillers de KPMG Entreprise, où qu'ils se trouvent dans les cabinets membres du réseau KPMG, ont pour mission de travailler avec des entreprises comme la vôtre. Peu importe la taille de votre entreprise ou son stade de développement, nous comprenons ce qui est important pour vous et pouvons vous aider à éviter les écueils. Vous avez accès aux vastes ressources de KPMG par l'entremise d'une seule et même personne : votre conseiller dédié KPMG Enterprise. Un service personnalisé, un savoir-faire mondial.

Connectez-vous à notre site : www.kpmg.com/enterprise

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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.

KPMG Enterprise - Centre d'excellence mondial dédié aux entreprises familiales

De la salle du Conseil à la table de la cuisine, les conseillers de KPMG Family Business vous font bénéficier de leurs conseils et de leur expérience pour être avec vous les artisans de votre réussite.

Pour accompagner les besoins spécifiques des entreprises familiales, KPMG Enterprise travaille en coordination avec un réseau mondial de cabinets membres ayant pour mission d'informer et de conseiller les entreprises à capitaux familiaux. Nous sommes convaincus du fait que les entreprises familiales sont par nature différentes des autres entreprises et qu'elles nécessitent une approche intégrant le volet familial.

Connectez-vous à notre site : www.kpmg.com/familybusiness

© 2017 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.

Contacts

Si vous souhaitez en savoir plus sur l'univers des entreprises familiales, n'hésitez pas à contacter un conseiller dans votre région :

Europe

Jonathan Lavender
Global Chairman,
KPMG Enterprise,
Global Head KPMG
Enterprise Family Business,
KPMG International,
Partner, KPMG in Israel
T: +972 (3) 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Jesus Casado
EFB Secretary General
European Family Businesses (EFB)
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamily
businesses.eu

Darius Movaghar
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 (0) 2 893 97 10
E: dmovaghar@
europeanfamilybusinesses.eu

Allemagne

Dr. Vera-Carina Elter
Bereichsvorstand
Familienunternehmen, KPMG
Enterprise in Germany
T: +0211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Dr. Daniel Mitrenga
Head of Department, Europe and
regions, Die Familienunternemer
T: +030 300 65 412
E: mitrenga@familienunternehmer.eu

Andorre

Alexandre Haase
Director, KPMG in Andorra
T: +376810445
E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás
Director, Empresa Familiar
Andorrana (EFA)
T: +00 376 80 81 36
E: joan.tomas@gaudit.ad

Autriche

Yann-Georg Hansa
Partner,
KPMG Enterprise in Austria
T: +43 1 313 32 3446
E: yannhansa@kpmg.at

Belgique

Patrick de Schutter
Partner,
KPMG Enterprise in Belgium
T: +32 2 708 4928
E: pdeschutter@kpmg.com

Bulgarie

Zdravko Moskov
Director, KPMG in Bulgaria
T: +359 2 9697 650
E: zmoskov@kpmg.com

Desislava Dimitrova
Administrative Director,
FBN Bulgaria
T:+ 359 28103110
E: office@fbn.bg

Chypre

Demetris Vakis
Partner, Head of Family Business
KPMG in Cyprus
T:+357 22 209 301
E: dvakis@kpmg.com

Croatie

Zoran Zemlic
Director,
KPMG Enterprise in Croatia
T: +385 15 390 038
E: zzemlic@kpmg.com

Danemark

David Olafsson
Partner, KPMG Enterprise in
Denmark
T: +45 5215 0066
E: daolafsson@kpmg.com

Finlande

Kirsi Adamsson
Partner, KPMG Enterprise in
Finland
T: +358 (0) 20 760 30 60
E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

Auli Hänninen
Executive Director,
Perheyritysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyritys.fi

France

Eric Thouvenel
Head of Family Business France,
KPMG Enterprise in France
T : +33 (0)1 55 68 20 02
E : ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu
Director, FBN France
T: + 33 153531812
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

Alexandre Montay
Director, METI
T: + 33 156260066
E: a.montay@asmep.fr

KPMG Enterprise

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

© 2017 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.

Espagne

Ramón Pueyo Viñuales
Partner, KPMG Enterprise in Spain
T: +34914563400
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés
Director of Communications and Corporate Relations
Instituto de la Empresa Familiar
T: +34915230450
E: fcortes@iefamiliar.com

Grèce

Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG in Greece
T: +30 21 06 06 23 78
E: eapostolakis@kpmg.gr

Irlande

Kieran Wallace
Partner,
KPMG Enterprise in Ireland
T: +353 1 410 1932
E: kieran.wallace@kpmg.ie

Italie

Silvia Rimoldi
Partner, KPMG Enterprise in Italy
T: +39 348 3080203
E: srimoldi@kpmg.it

Luxembourg

Louis Thomas
Partner, KPMG in Luxembourg
T: +352 22 51 51 5527
E: louis.thomas@kpmg.lu

Malte

Anthony Pace
Partner, KPMG Enterprise in Malta
T: +35 6 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

Caroline Zammit Apap
Senior Manager,
KPMG Enterprise in Malta
T: +356 2563 1151
E: carolinezammitapap@kpmg.com.mt

Jean-Philippe Chetcuti,
Director, Malta Association of Family Enterprises
T: + 356 2205 6105
E: info@mafe.org.mt

Pays-Bas

Olaf Leurs
Chairman, KPMG Enterprise EMA Network and
Tax partner,
Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands
T: +31 (0)62 120 1043
E: leurs.olaf@kpmg.com

Arnold de Bruin
Partner, KPMG in the Netherlands
T: +31 (0)65 333 0859
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen
Executive Director, FBNed
T: +31 (0) 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

Pologne

Andrzej Bernatek
Partner, KPMG in Poland
T: +48 22 528 11 96
E: abernatek@kpmg.pl

Portugal

Vitor Ribeirinho
Partner, KPMG in Portugal
T: +351 21 011 0161
E: vribeirinho@kpmg.com

Marina de Sá Borges
Secretary General
Associação das Empresas Familiares
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

République Tchèque

Milan Bláha
Partner, KPMG in the Czech Republic
T: +420 222 123 809
E: mblaha@kpmg.cz

Roumanie

René Schöb
Partner, KPMG in Romania
T: +40 372 377 800
E: rschob@kpmg.com

Richard Perrin
Partner, Head of Advisory
KPMG in Romania
T: +40 (372) 377 800
E: rperrin@kpmg.com

Aura Giurcăneanu
Partner, Audit & Assurance,
KPMG in Romania
T: +40 (372) 377 800
E: agiurcaneanu@kpmg.com

Mihaela Harsan
Director, FBN Romania
E: mihaela@harsan.ro

Serbie et Montenegro

James Thornley
Senior Partner, KPMG in Serbia
T: +381112050510
E: jamesthornley@kpmg.com

Royaume-Uni

Ken McCracken
Director, Head of Family Business UK, KPMG Enterprise in the UK
T: +44 7778 110832
E: ken.mccracken@kpmg.co.uk

Rohitesh Dhawan
Director, Geopolitics,
KPMG in the UK
T: +44 20 73111352
E: rohitesh.dhawan@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger
Executive Director,
Institute for Family Business
T: +44 20 7630 6250
E: elizabeth.bagger@ifb.org.uk

Slovaquie

Rastislav Began
Director, KPMG in Slovakia
T: +421 905 444 512
E: rbegan@kpmg.sk

Suisse

Reto Benz
Partner,
Head of Swiss market regions,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 42 37
E: rbenz@kpmg.com

Luka Zupan

Partner, Head of Internal Audit, Risk and Compliance Services,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 36 61
E: lzupan@kpmg.com

Turquie

Hande Şenova
Partner, Head of Advisory
KPMG Enterprise in Turkey
T: +90 212 316 60 00
E: hsenova@kpmg.com

© 2017 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.

Notes

© 2017 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.

© 2017 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.

www.kpmg.com/familybusiness

kpmg.com/socialmedia

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 le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« 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.

© 2017 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 et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Markets - CREATE - Novembre 2017.