

Gouvernance familiale en Europe : tendances et perspectives



Le succès à long terme de l'entreprise familiale dépend de l'efficacité des process et structures de gouvernance, tant au sein de l'entreprise qu'au sein de la famille. Cependant, en raison de la complexité et du nombre de questions à aborder, les entrepreneurs sont souvent confrontés à des difficultés pour définir la gouvernance de leur entreprise et de la famille. BNP Paribas Wealth Management a mandaté auprès de la SDA Bocconi School of Management un rapport exclusif co-crée avec des grandes familles européennes. Le rapport analyse la structure et les enjeux de la gouvernance familiale en Europe et examine les tendances émergentes.

Les entreprises familiales en Europe

En Europe, on dénombre **plus de 14 millions** d'entreprises familiales, représentant **environ 50%** du PIB de l'Union européenne et employant **plus de 60 millions de personnes**⁽¹⁾.

Les entreprises familiales constituent la grande majorité des entreprises dans les pays européens, représentant **61%** de la population des entreprises aux Pays-Bas et **plus de 80%** en Espagne, en Italie et en France⁽²⁾.

Parmi les **1 000** plus grandes entreprises par chiffre d'affaires⁽¹⁾ en France, en Allemagne et en Italie, la part d'entreprises familiales est très significative:

TABLEAU 2 : PART DES ENTREPRISES FAMILIALES DANS LE TOP 1 000 DES PLUS GRANDES ENTREPRISES PAR PAYS

	% des entreprises familiales parmi le TOP 1 000	% des entreprises excédant 1 milliard d'euros de revenus
FRANCE	28 %	39 %
ALLEMAGNE	40 %	57 %
ITALIE	49 %	35 %

Source : Osservatorio AUB - XII edizione, AIDAF (2021).

* Chiffres de revenus annuels pour 2018.

** Sources pour l'Italie provenant du SDA Bocconi's Corporate Governance Lab.

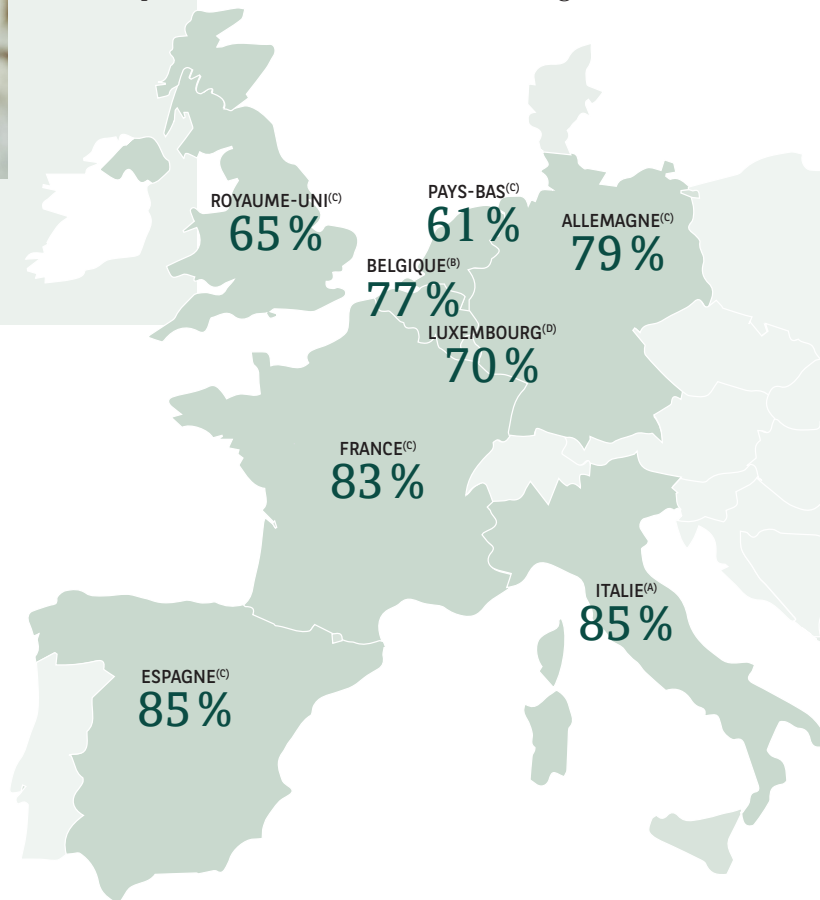


TABLEAU 1 : PART DES ENTREPRISES FAMILIALES POUR L'ENSEMBLE DE LA POPULATION DES ENTREPRISES PAR PAYS

Sources*:

(A) Osservatorio AUB - X edizione, AIDAF (2018).

(B) Lambrecht and Molly, The Economic Importance of Family Business in Belgium (2011).

(C) Family Business International Monitor, FBN International (2008).

(D) Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research (2008).

* The defining criteria for family business differ according to studies and countries when they make use of a combined set of criteria. But the common ground among all sources is the significant ownership control by the family and/or relatives. In addition, the sources make use of other criteria, such as management representation, business longevity, intention to transfer to the next generation, and so on.

(1) European Family Business (2023).
Homepage (<https://europeanfamilybusinesses.eu>)

(2) Osservatorio AUB - X edizione, AIDAF (2018); Family Business International Monitor, FBN International (2008)

Les familles européennes à la recherche d'une structure de gouvernance familiale claire et d'un plan de succession ont besoin de lignes directrices pour anticiper et intégrer ces enjeux



L'importance de la gouvernance familiale

La **gouvernance familiale** aide à prévoir les crises et à y réagir en encourageant davantage de discipline, de transparence et de responsabilisation. Néanmoins, les spécialistes indiquent que ces structures de gouvernance familiale sont adoptées à un niveau très faible, notamment en Europe :

- **seulement 12% des entreprises familiales ont déclaré avoir une constitution familiale en place**, comparé à un chiffre mondial de 49% ;
- **59% des entreprises familiales dans le monde ont un conseil d'administration**, contre moitié moins en Europe.
- **Les réunions de famille constituent des liens essentiels** et favorisent la prise de décision ; elles doivent être soigneusement structurées : **35%** des personnes interrogées à l'échelle mondiale organisent des réunions familiales formelles, **44%** des réunions familiales informelles, alors qu'en Europe, elles ne sont que **seulement 17%** à favoriser des rassemblements familiaux organisés.

Il n'existe pas d'approche standard pour la gouvernance familiale qui convienne à toutes les entreprises familiales



les familles d'entrepreneurs qui réussissent créent généralement un ensemble très particulier de mécanismes de gouvernance influencés par les valeurs de la famille, le type d'entreprise et le stade de développement.

Travailler avec des conseillers externes est crucial

pour obtenir un point de vue équilibré et externe sur des questions complexes qui pourraient impacter la famille.

Plus de 75% des répondants s'appuient sur les recommandations du réseau professionnel de la famille ou d'amis lorsqu'ils choisissent des conseillers externes.

Succession et transmission

37% des répondants en Europe affirment avoir mis en place un plan de succession, documenté et bien communiqué, contre 30% à l'échelle mondiale.

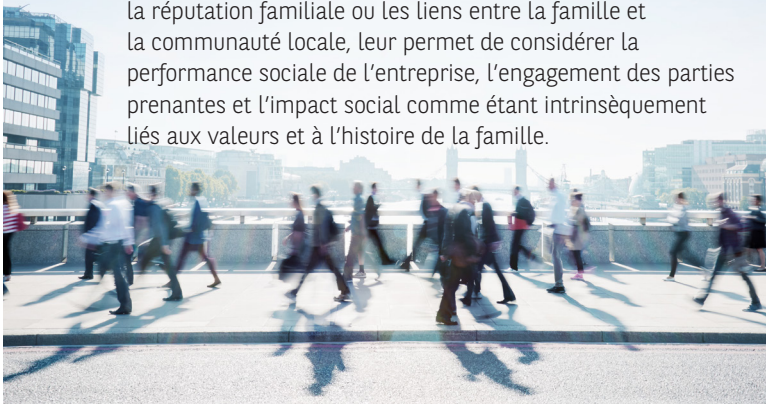


Tendances émergentes : de nouveaux paradigmes influencent les modèles d'entreprises familiales

Impact social et responsabilité patrimoniale

sont des vecteurs importants pour les familles d'entrepreneurs

Les entreprises familiales et leurs familles respectives sont particulièrement bien placées pour catalyser l'impact positif sur les parties prenantes et au sein de la société. L'existence d'objectifs axés sur la famille, comme la protection de la réputation familiale ou les liens entre la famille et la communauté locale, leur permet de considérer la performance sociale de l'entreprise, l'engagement des parties prenantes et l'impact social comme étant intrinsèquement liés aux valeurs et à l'histoire de la famille.



Research has found that different practices can be leveraged to pursue social impact:



La pratique de la philanthropie se traduit par une dynamique familiale globalement améliorée, une meilleure performance, une réputation accrue et crée des opportunités d'impliquer les membres de la famille qui ne sont pas engagés dans l'entreprise.

L'un des principaux défis que doivent souvent relever les grands groupes familiaux multigénérationnels consiste à faire participer les plus jeunes à la philanthropie. Engager et faire adhérer les jeunes le plus tôt possible est la façon la plus simple d'y parvenir afin de susciter leur intérêt pour l'entreprise familiale elle-même.



L'investissement à impact se développe parmi les membres de la nouvelle génération des grandes fortunes. Souvent, la transition vers l'investissement à impact nécessite un changement radical dans la façon dont la famille gère son patrimoine: refonte substantielle des structures de gouvernance, de l'allocation d'actifs et responsabilités en matière de patrimoine.

La transformation digitale



Bien que l'adoption de technologies permette de saisir des opportunités, elle peut aussi entraîner des problèmes inattendus. Les conflits intergénérationnels, par exemple, peuvent atteindre un seuil critique, car les générations plus âgées hésitent à adopter rapidement les technologies numériques, alors que les générations plus jeunes s'attendent à ce qu'elles soient acceptées instantanément. La recherche a démontré que les familles d'entrepreneurs sont susceptibles d'opposer une plus grande résistance lorsque la transformation numérique concerne l'ensemble de l'organisation. En revanche, ils sont moins réfractaires lorsque les technologies numériques sont mises en œuvre dans le cadre d'innovation de produits ou de procédés.

En moyenne, les entreprises familiales sont plus efficaces dans la transformation digitale de leur modèle d'entreprise que les entreprises non-familiales.

Les familles d'entrepreneurs européennes ont indiqué un niveau plus élevé de préparation à la digitalisation, 43% indiquant un bon niveau de compétences contre 38% au niveau international.

Pour 72% des entreprises familiales en Europe, être plus innovant est le premier objectif à court/moyen terme.

Se former pour devenir des dirigeants responsables



Le niveau d'éducation a une influence importante sur les performances de la génération future. L'éducation forme sur les principes sous-jacents et les compétences globales qui peuvent être utilisés dans la plupart des environnements professionnels, ainsi que les compétences analytiques nécessaires à la prise de décision. L'éducation expose également les futurs successeurs aux nouvelles initiatives et tendances en matière de gestion et de technologie.

Pour 42% des répondants, la génération future représente une source d'influence à venir pour guider la stratégie commerciale et son orientation.



Feuille de route pour mettre en place une gouvernance familiale



1 ÉVALUER LA FAMILLE (ET SA GOUVERNANCE)

- Quel est la raison d'être de notre famille ?
- Quelles sont nos valeurs familiales ?
- Où aimerions-nous que notre famille soit dans 300 ans ?



2 FAVORISER LE DIALOGUE AU SEIN DES FAMILLES

- Partageons-nous la même raison d'être et les mêmes valeurs ?
- Quelles sont les principales sources de discordance ?
- Comment résoudre les problèmes émotionnels et générationnels dans notre famille ?



3 PROFESSIONNALISER L'ENTREPRISE FAMILIALE ET LA FAMILLE ENTREPRENEURE

- Comment faire respecter les décisions prises ?
- Comment équilibrer les membres de la famille et les compétences non-familiales nécessaires ?
- Comment utiliser le numérique pour soutenir la qualité des prises de décision ?



4 ACCOMPAGNER LA GÉNÉRATION FUTURE

- Comment concilier flexibilité et structure dans la planification familiale ?
- Comment être inclusifs en tant que famille et soutenir le développement des talents au sein de la famille ?
- Comment développer les compétences transgénérationnelles ?

Découvrez le rapport wealthmanagement.bnpparibas



À propos de BNP Paribas Wealth Management

BNP Paribas Wealth Management développe son modèle de banque privée au travers de 18 pays dans le monde en accompagnant une clientèle d'entrepreneurs, de family offices et de clients fortunés. Avec 406 milliards d'euros d'actifs confiés, plus de 6 800 collaborateurs et grâce à sa présence en Europe, en Asie et au Moyen-Orient, BNP Paribas Wealth Management est une banque privée de premier plan à l'échelle mondiale et la 1^{re} banque privée de la zone euro.

Contactez-nous

wealthmanagement.bnpparibas

En partenariat avec

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Le présent document est communiqué par Le Métier Wealth Management de BNP Paribas SA, une Société Anonyme au capital de €2.468.663.292 dont le siège social est situé au 16, bd des Italiens 75009 Paris - France - enregistrée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 662 042 449, supervisée et agréée en tant que banque par la Banque Centrale Européenne (BCE) et en France par l'Autorité de Contrôle Prudential et de Résolution (ACPR) et réglementée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (ci-après « BNP Paribas »). Ce document est confidentiel et destiné uniquement à une utilisation par BNP Paribas et ses sociétés affiliées ainsi que par les personnes auxquelles ce document a été est délivré. Il ne doit pas être distribué, publié ou reproduit en tout ou partie ou faire l'objet de référence dans un autre document sans le consentement préalable de BNP Paribas. Ce document est fourni uniquement à titre d'information et ne constitue en aucun cas une offre ou une sollicitation ou un conseil d'investissement dans tous Etats ou juridictions ; il ne doit pas non plus constituer le fondement de toute décision d'investissement. En outre, le présent document et son contenu ne doivent en aucun cas être interprétés comme une publicité, une incitation ou une recommandation de quelque nature ou forme que ce soit. Bien que les informations fournies aient été obtenues de sources publiques ou non publiques pouvant être considérées comme fiables, et bien que toutes les précautions raisonnables aient été prises pour préparer ce document, BNP Paribas n'atteste et ne garantit explicitement ou implicitement ni son exactitude ni son exhaustivité et n'accepte aucune responsabilité en cas d'inexactitude, d'erreur ou omission, ni aucune responsabilité pour l'utilisation ou la fiabilité de ce document ou d'une partie quelconque des informations contenues dans le présent document. BNP Paribas ne donne aucune garantie ou représentation quant au succès, à la rentabilité, au rendement, à la performance, au résultat, à l'effet, aux conséquences ou avantages (juridique, réglementaire, fiscal, financier, comptable ou autre) d'un produit ou d'une transaction. Les investisseurs ne doivent pas se fier indûment à des informations théoriques concernant ces performances historiques théoriques. Les informations contenues dans le présent document ont été rédigées sans prise en considération préalable de votre situation personnelle, y compris de votre situation financière, de votre profil de risque et de vos objectifs d'investissement. Avant de réaliser une transaction, tout investisseur doit parfaitement comprendre les risques financiers, y compris tout risque de marché associé au produit financier, l'intérêt de l'investissement et l'adéquation de l'investissement dans le produit financier avec ses objectifs et consulter ses propres conseillers juridiques, fiscaux, financiers et comptables avant de réaliser son investissement. Les investisseurs doivent être en mesure de comprendre pleinement les caractéristiques de l'investissement/de la transaction et, en l'absence de toute disposition contraire, être financièrement capables de supporter une perte de son investissement et être disposés à accepter ce risque. Les investisseurs doivent toujours garder à l'esprit que la valeur des investissements et les revenus qui en proviennent peuvent baisser aussi bien qu'augmenter et que les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures. Les informations, opinions ou estimations figurant dans ce document reflètent le jugement de leur auteur au jour de sa rédaction ; elles ne doivent ni être considérées comme faisant autorité ni être substituées par quiconque dans l'exercice de son propre jugement, et sont susceptibles de modifications sans préavis. Ni BNP Paribas ni toute entité du Groupe BNP Paribas ne pourra être tenue pour responsable des conséquences pouvant résulter de l'utilisation des informations, opinions ou estimations contenues dans le présent document. En recevant ce document, vous acceptez d'être lié par les limitations ci-dessus. © BNP Paribas (2023). Tous droits réservés. Images de Getty Images.