

5^{ème} Forum de la Gouvernance

Passage de la 2^{ème} à la 3^{ème} Génération des Entreprises Familiales Tunisiennes



Majdi HASSEN
PhD
Executive counsellor- IACE

I A C E
Instauring an Advocacy Champion for Economy

BDO

Mohamed DERBEL
CPA- Partner BDO



Disclaimer

Ce document a été préparé par l'IACE et BDO Tunisie dans le cadre du 5^{ème} Forum de la Gouvernance tenu le 2/11/2017 à la Maison de l'entreprise et qui a porté sur le thème « Préparer le passage de la 2^{ème} à la 3^{ème} Génération des Entreprises Familiales Tunisiennes ».

Toute autre utilisation de ce document ne doit pas se faire sans demander l'avis de l'IACE ou de BDO Tunisie.

IACE- Institut Arabe des chefs d'Entreprises:

Est un Think Tank créé le 30 octobre 1984, qui a pour vocation de répondre aux besoins des chefs d'entreprises.

<http://www.iace.tn>

BDO Tunisie:

Est un cabinet d'audit & de conseil créé en 1987 et Membre du Réseau international BDO depuis 1995.

BDO est présent dans 158 pays et compte plus de 67 000 associés et collaborateurs travaillant dans plus de 1 400 bureaux dans le monde

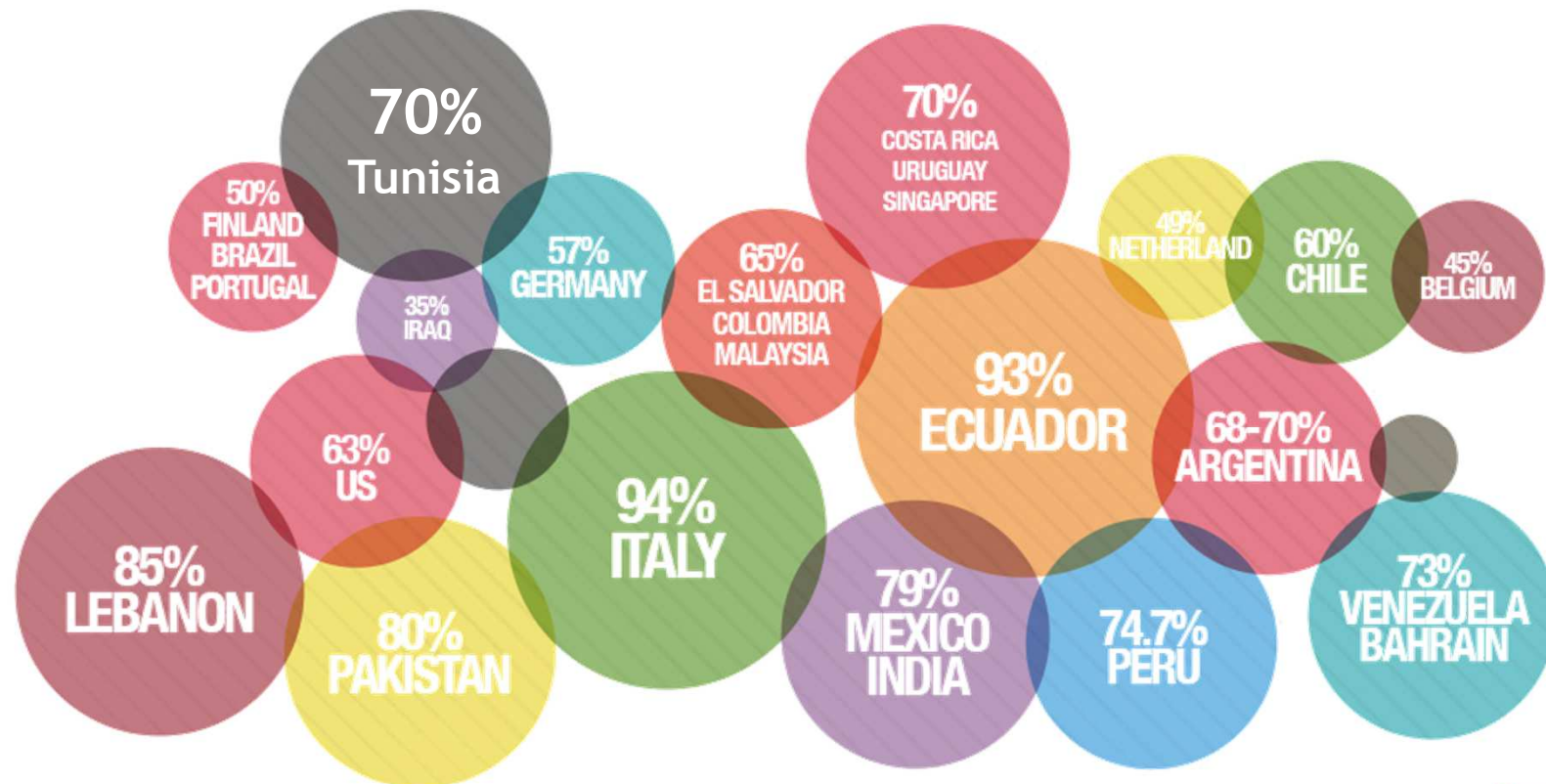
<http://www.bdo.com.tn>

Contribution des Entreprises Familiales dans l'économie

Chiffres clés dans le monde (1)

Les entreprises familiales sont un moteur essentiel de l'économie, en contribuant fortement dans les PIB des pays.

70% à 90% du PIB mondial annuel est généré par des Entreprises Familiales.



(1) Source : Family Firm Institute (FFI), Global Data Points 2016

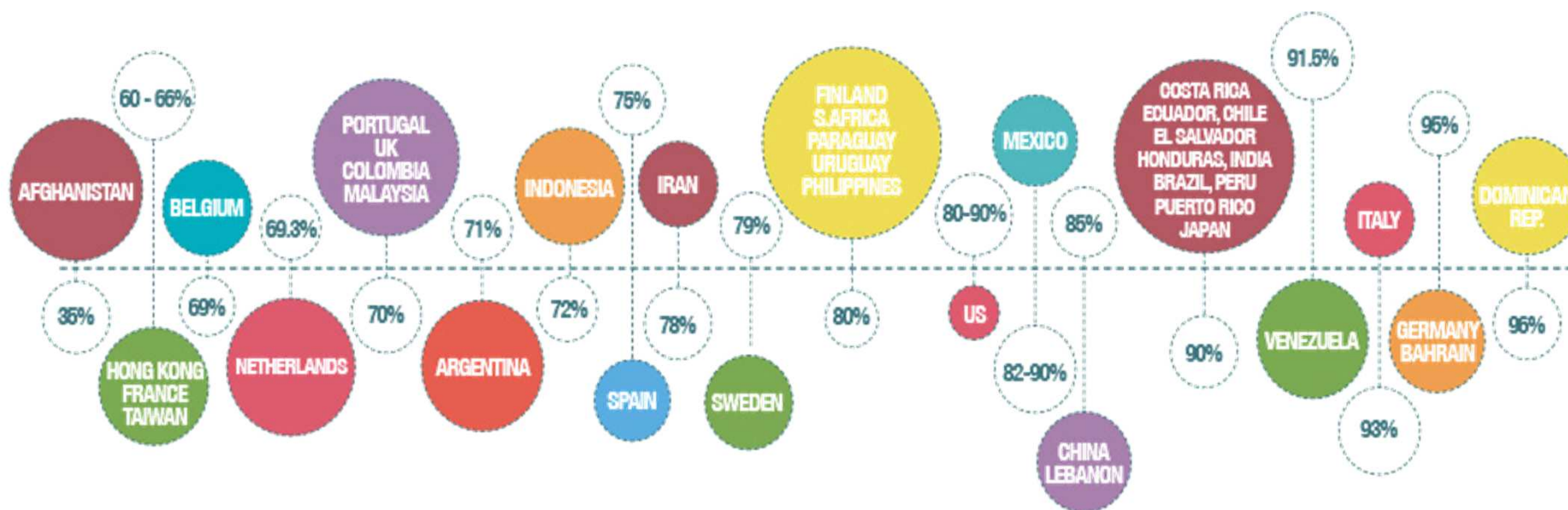
Part des Entreprises Familiales dans le secteur privé

Chiffres clés dans le monde (1)

Les entreprises familiales contribuent fortement au développement de l'économie mondiale à travers l'investissement dans le secteur privé

2/3 des entreprises (privées) dans le monde sont des « Affaires Familiales ».

85% des start-up sont créés grâce à des financements « familiaux ».



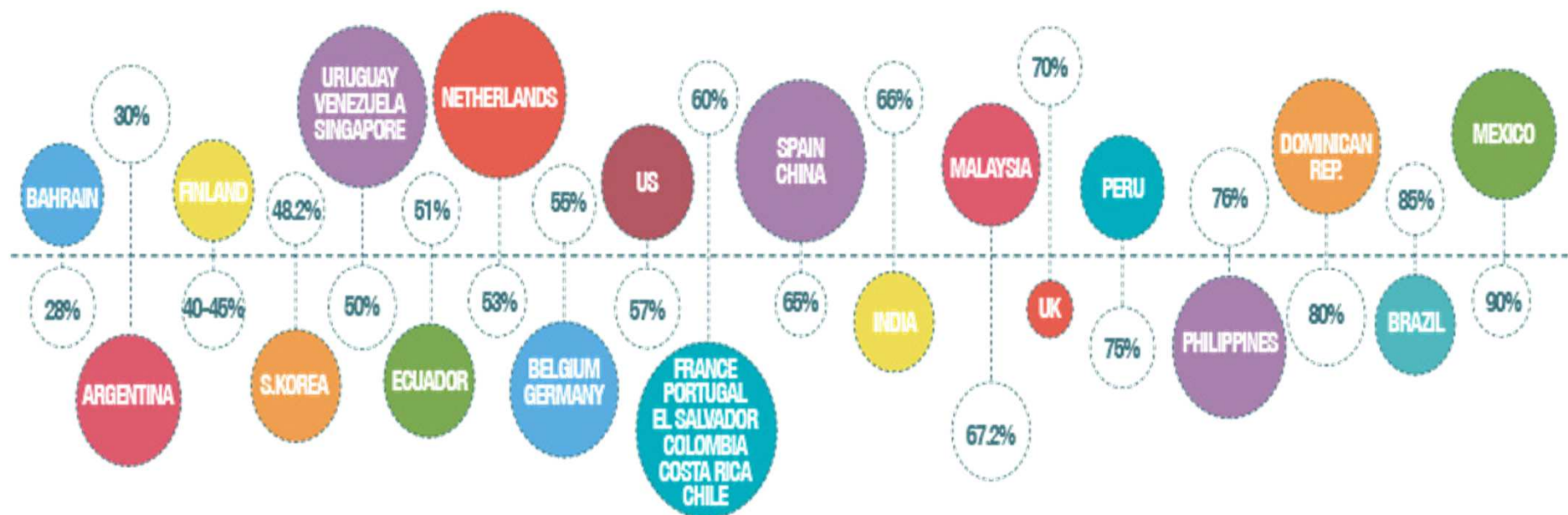
(1) Source : Family Firm Institute (FFI), Global Data Points 2016

Part des Entreprises Familiales dans la création d'emploi

Chiffres clés dans le monde (1)

Partout dans le monde, les entreprises familiales jouent un rôle important dans la création d'emploi et l'employabilité.

50% à 80% des emplois dans le monde sont créés par des entreprises familiales.



(1) Source : Family Firm Institute (FFI), Global Data Points 2016

Un Taux de disparition qui monte en crescendo



2ème Génération



3ème Génération



4ème Génération



C'est quoi une entreprise familiale ?



Influence ou Empreinte de la famille
sur l'organisation et la gestion de
l'entreprise



Pourcentage de contrôle
dans le capital

Ne pas confondre
Entreprise familiale & PME

Top Family Businesses dans le monde (2)



Famille :	Sandoz	Toyota	Hoffmann-Oeri	Walton
Chiffre d'affaires :	\$279 M	\$ 256 M	\$254 M	\$ 241 M
Industrie :	Pharmaceutique	Automobile	Pharmaceutique	Grande distribution
Pays :	Suisse	Japon	Suisse	Etats-Unis



Famille :	Zuckerberg	Ellison	Lee	Ford
Chiffre d'affaires :	\$ 225 M	\$ 192 M	\$ 174 M	\$ 147 M
Industrie :	TIC	TIC	Electronique	Automobile
Pays :	Etats-Unis	Etats-Unis	Corée du Sud	Etats-Unis



Volkswagen



RICHEMONT

Famille :	Piëch-Porsche	Knight	Tata	Rupert
Chiffre d'affaires :	\$ 120 M	\$ 88 M	\$ 80 M	\$ 40 M
Industrie :	Automobile	Équipementier sportif	TIC	Produits de Luxe
Pays :	Allemagne	Etats-Unis	Inde	Suisse

(2) Source : Forbes Magazine : Top 25 largest family-owned companies in the world, www.forbes.com

Mais pas seulement ..

BMW Group



FOXCONN

Louis Dreyfus



Christian Dior

MCKESSON



Reliance Industries Limited



EXOR



Les Entreprises Familiales en Tunisie...

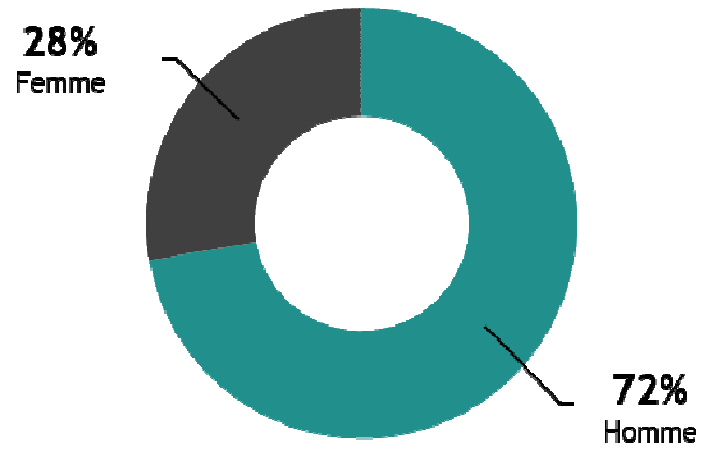


Profils des répondants

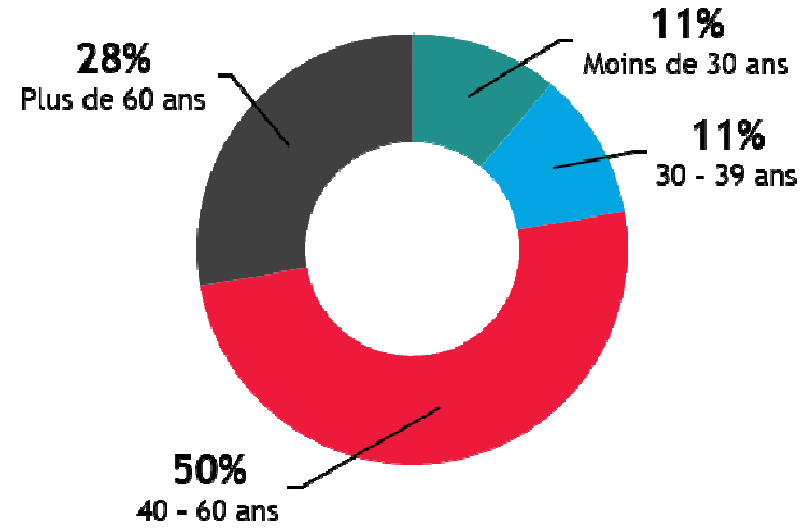




Genre



Age



18

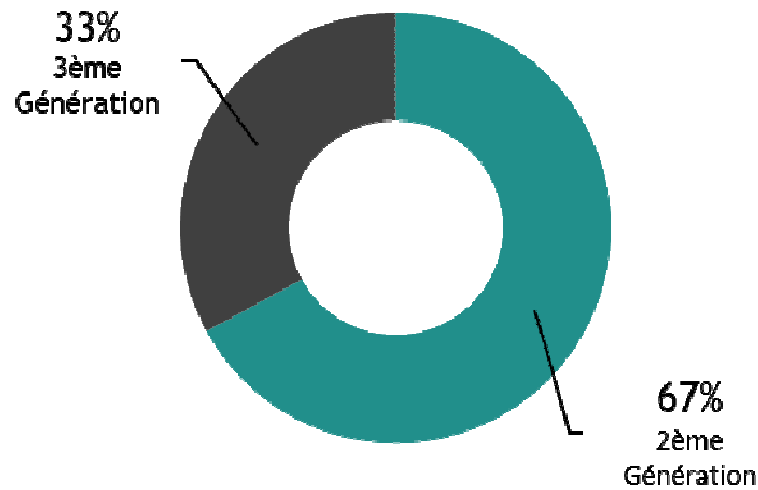
Dirigeants d'Entreprises

13

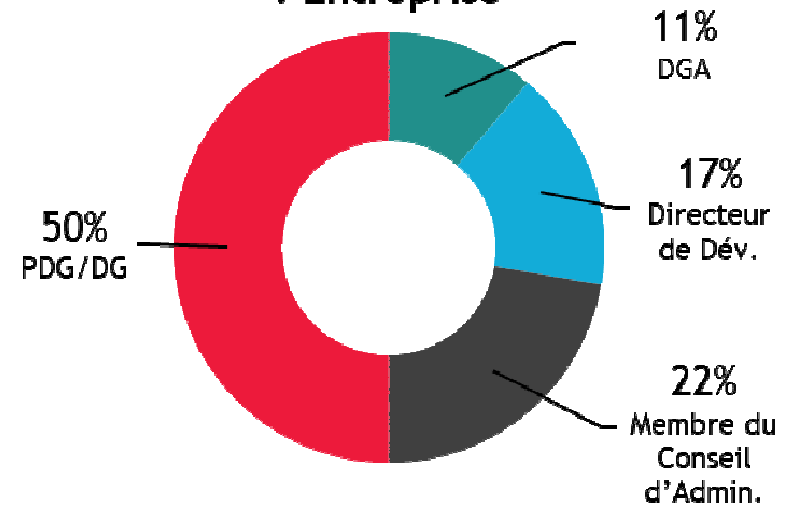
Groupes/Entreprises familiales



A quelle génération appartiennent les répondants?



Fonction occupée dans l'Entreprise



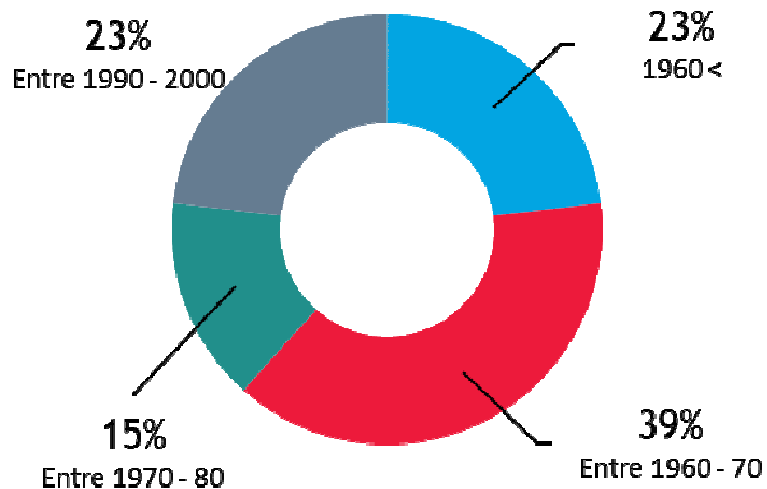
1/3

3^{ème} Génération

50%

De la 3^{ème} Génération s'occupent du développement

Année de création

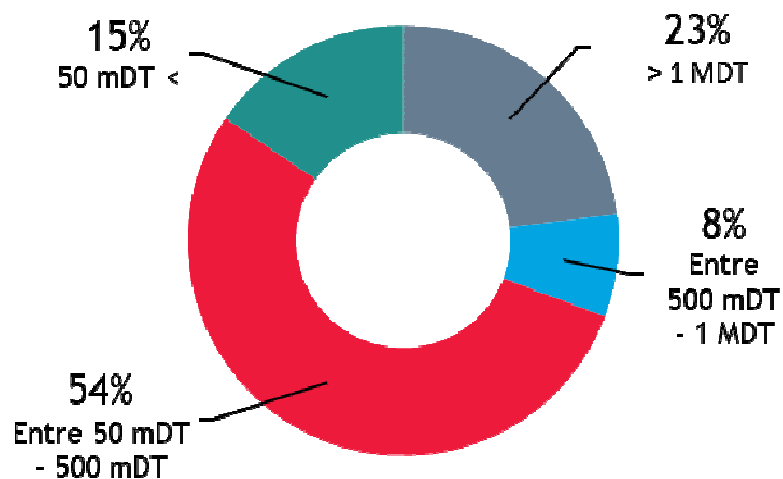


62%

1^{ère} → 2^{ème} Génération
Av. 1960 - 1970



Chiffre d'Affaires



38%

1^{ère} → 2^{ème} Génération
Apr. 1970 - 2000

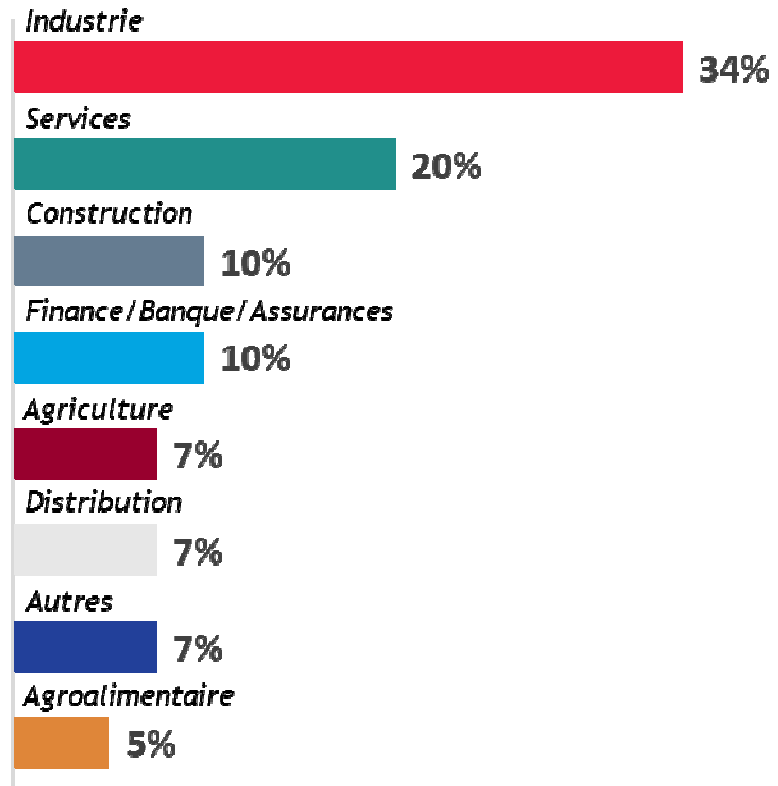


40%

Exercent une activité industrielle
au sein du Groupe

Une ouverture capitalistique
timide

Secteurs d'activités



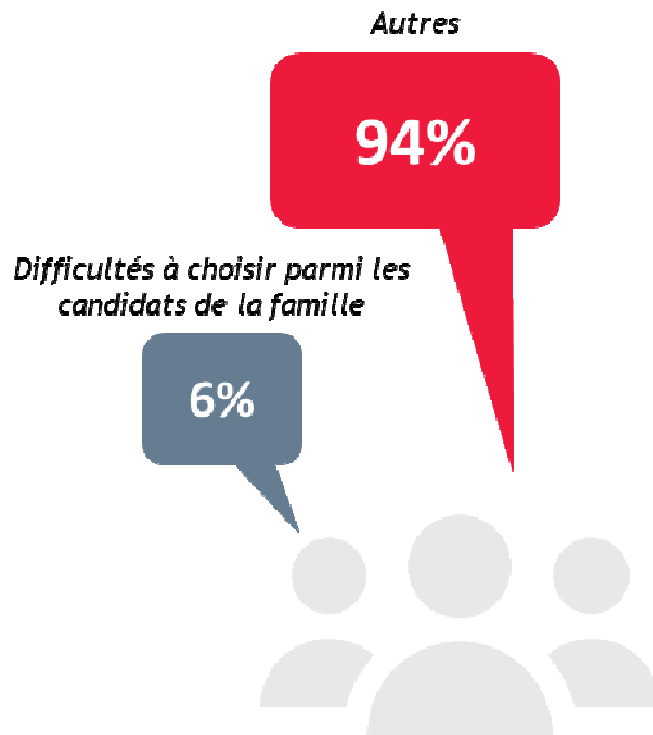
Est-ce que le Groupe (ou l'une de ses
filiales) est coté en Bourse ?





THE CHALLENGE

La Transmission est un vrai challenge ...



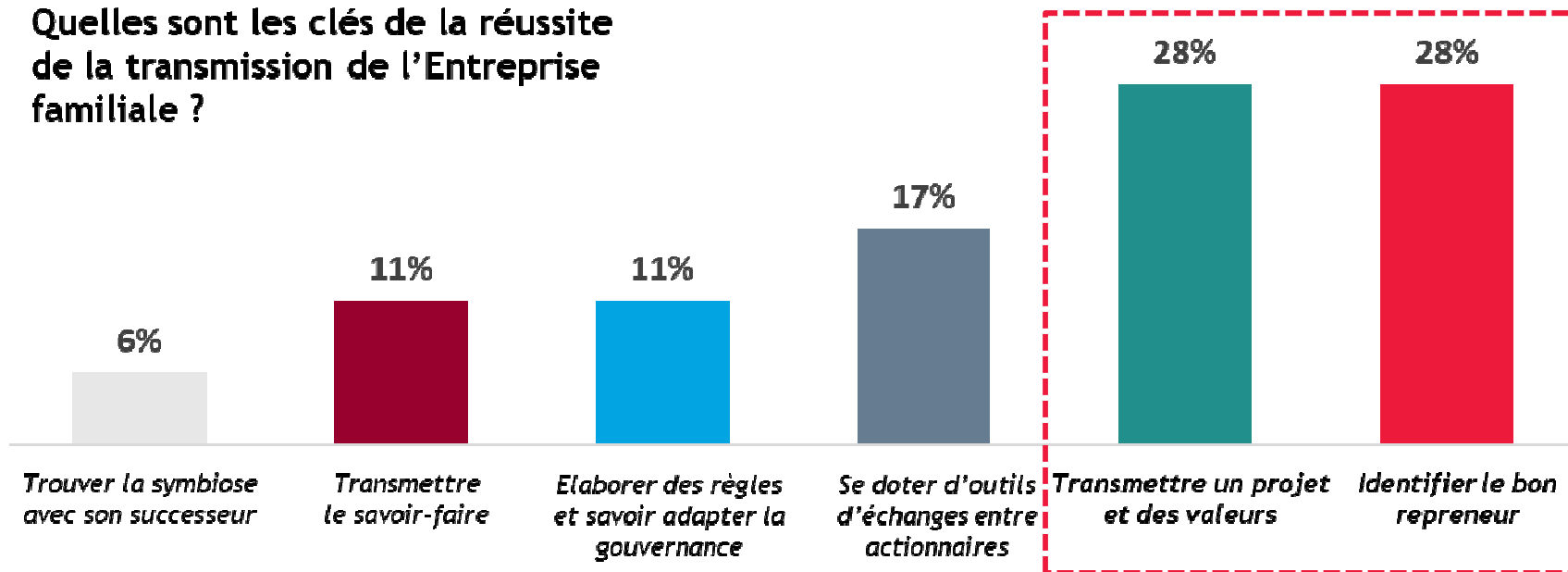
Quels sont les freins majeurs à la transmission familiale ?

- Absence d'un successeur motivé ou capable* ❌
- Raisons intra-familiales (conflits, ...)* ❌
- Difficultés à gérer les disputes au sein de la famille* ❌
- Difficultés à financer la reprise* ❌
- Perspectives économiques moroses* ❌
- Complexité des procédures administratives* ❌

La Transmission est un « **Sujet sensible** » qui dépend des caractéristiques intrinsèques de l'Entreprise familiale.

Néanmoins, il y a une « **Vision** » ..

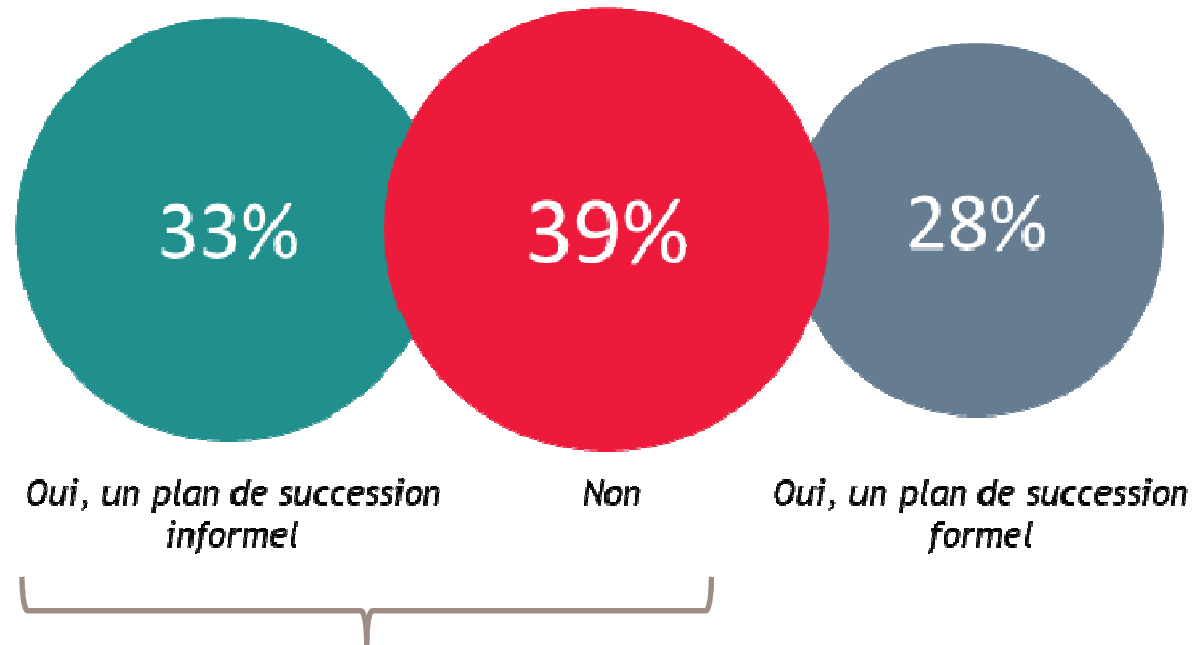
Quelles sont les clés de la réussite de la transmission de l'Entreprise familiale ?



Est-ce que nos Entreprises Familiales sont bien préparées à la Transmission ?



Disposez-vous d'un plan de transmission défini ?



72%

Demeurent insuffisamment préparées à la Transmission

Qu'avez-vous mis en place pour assurer la transmission ?



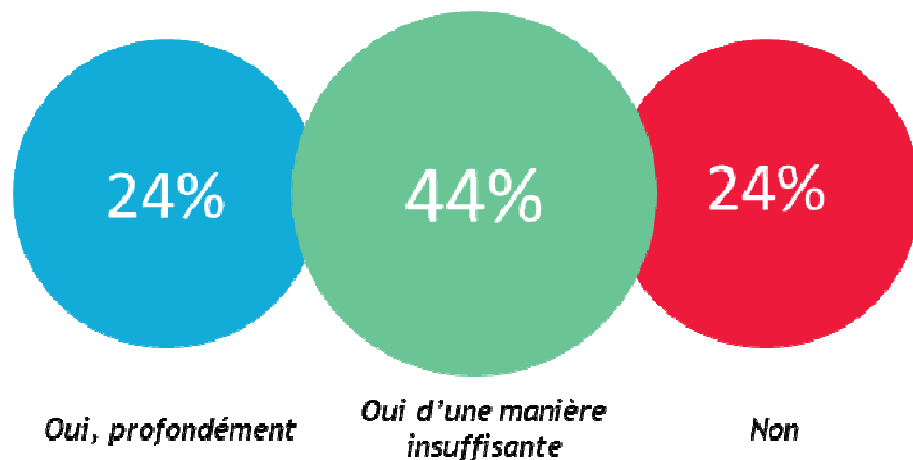
28%

Seulement, ont mis en œuvre des actions pour assurer la Transmission

Pourquoi ?



Est-ce que vous avez abordé le sujet de la transmission à la 3^{ème} génération avec vos frères et sœurs ?



68%

N'ont pas encore creusé le sujet de Transmission à la 3^{ème} Génération

Est-ce que vos frères et sœurs partagent votre vision dans le déroulement de la transmission à la 3^{ème} génération ?



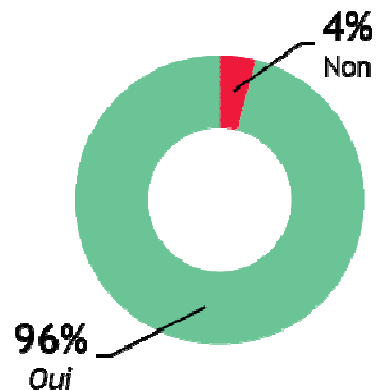
Un souci de « **Vision partagée** » sur le sujet

Combien d'années vont falloir pour la transmission de la 2ème à la 3ème génération ?



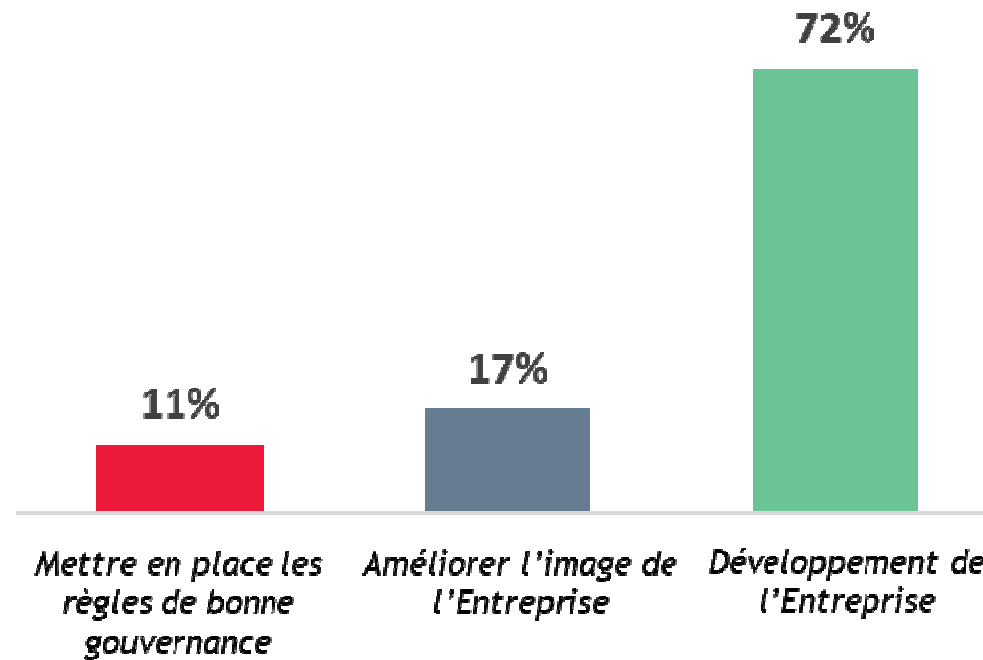
« Un flou » sur la durée nécessaire pour tout le processus de Transmission

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



Il y a toujours un Plan B

Quelles sont les priorités du Groupe
Familial dans les 5 prochaines années ?

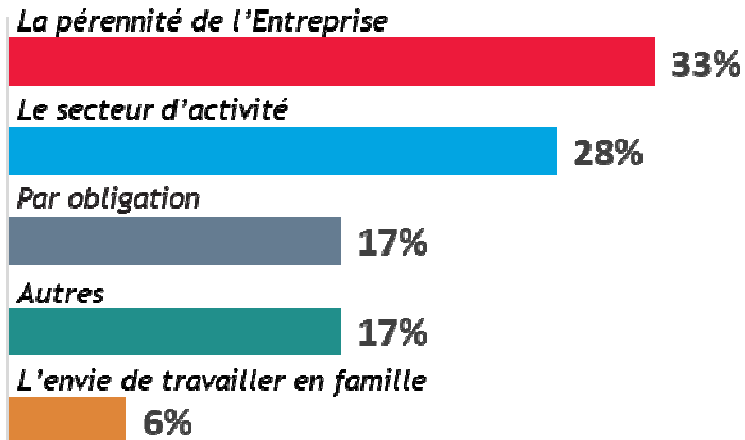


La **croissance** est un élément important pour
réussir la Transmission familiale

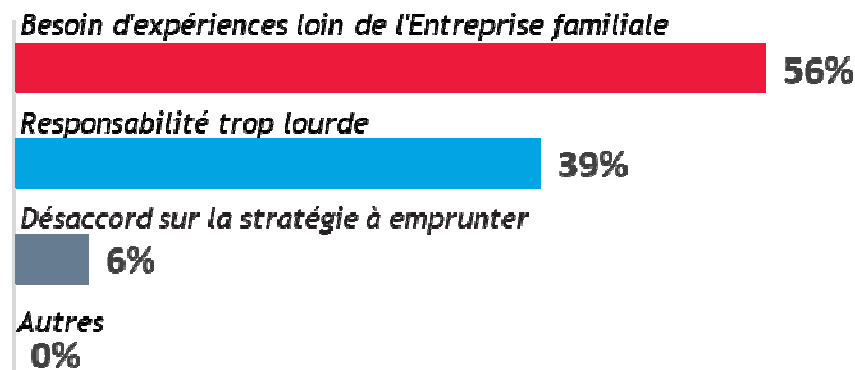
Les enjeux de la Transmission



La motivation principale pour avoir rejoint l'Entreprise familiale



Les freins à rejoindre l'Entreprise familiale



61%

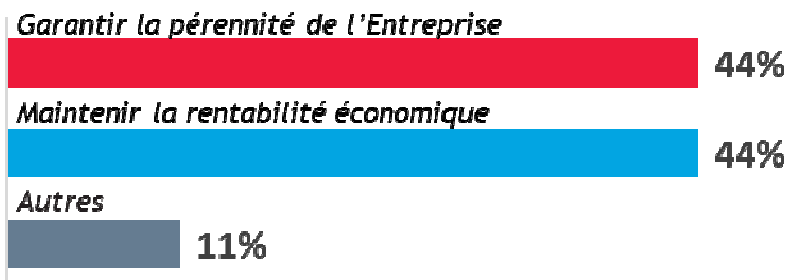
Bien imprégnés de la culture entrepreneuriale familiale

17%

Ont rejoint les projets familiaux par obligation

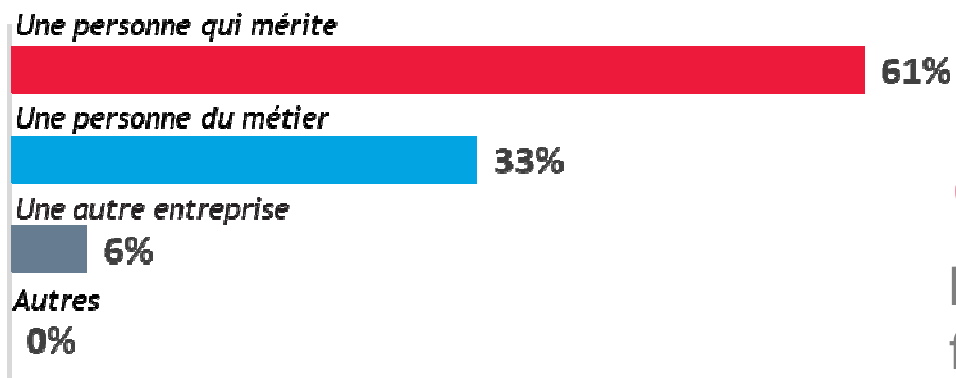
La reprise des projets familiaux est une responsabilité très lourde, nécessitant des expériences loin du cadre familial

L'élément déterminant dans la Transmission de l'Entreprise



La continuité des affaires familiales est déterminante dans la Transmission

Quel est le profil du repreneur idéal ?



61%

Pensent que la reprise des projets familiaux doit être « **Méritée** »



Comment mesurer le mérite?

Comment préparer la 3^{ème} génération?

Quelles sont les différences de visions
entre la 2^{ème} et la 3^{ème} Génération?



Les critères de reprise

La transmission d'entreprise est souvent liée à une controverse :

Qui va reprendre le flambeau ?

La Méritocratie





Membres de la famille ou Membres de l'extérieur

La planification de la succession est indispensable pour une transmission réussie, quels que soient les repreneurs :

Les enfants de l'entrepreneur, de l'équipe dirigeante actuelle ou d'une équipe dirigeante venue de l'extérieur.



Préparer la 3^{ème} Génération



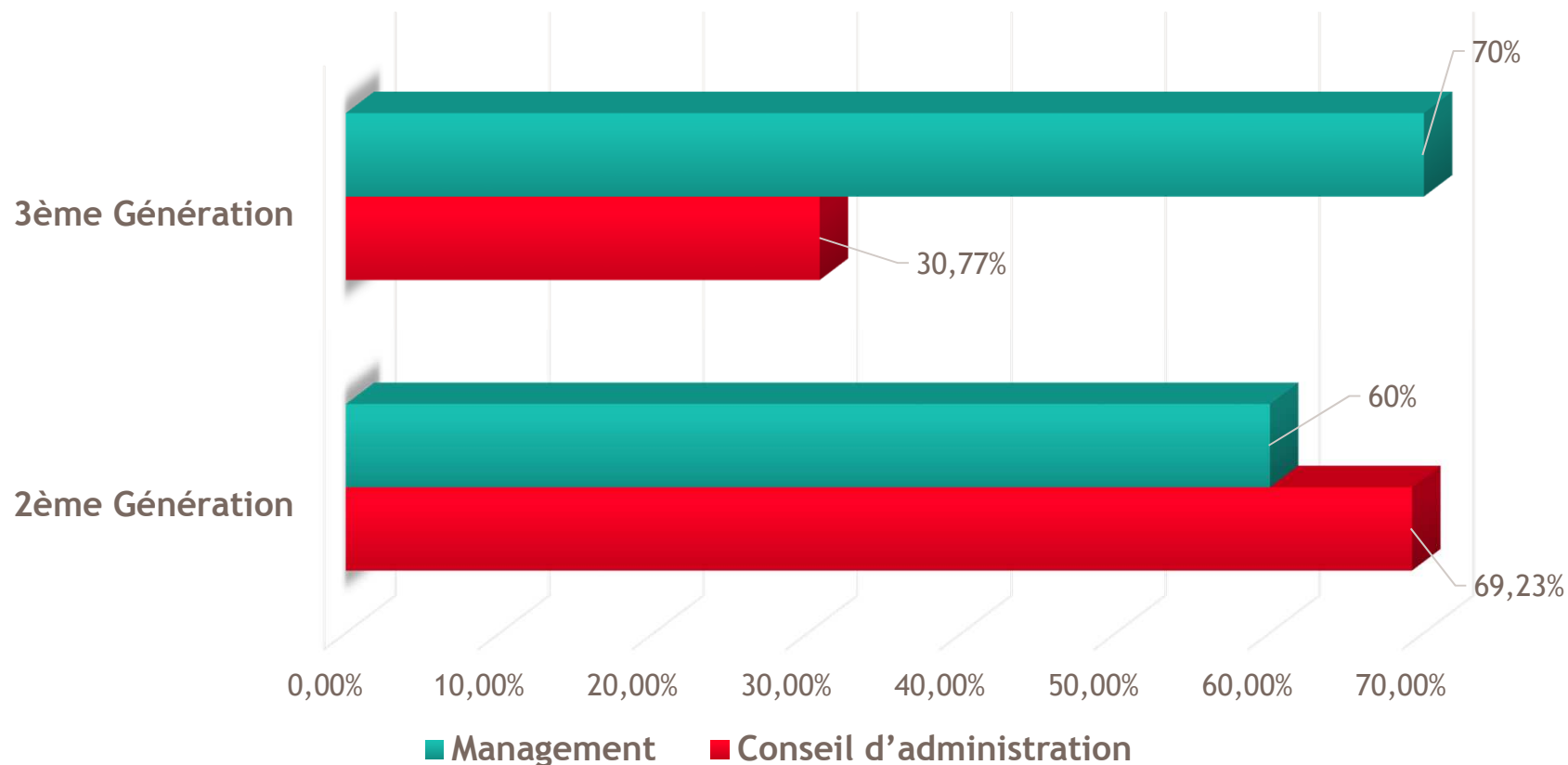
Présence des générations au sein de l'Entreprise Familiale



33% de la 3^{ème} Génération

Entreprise Familiale

Les Structures de Gestion dans lesquelles on trouve la 2^{ème} et la 3^{ème} Génération





Préparer la Transmission



La vision de la Transmission

2^{ème} Génération

La pérennité de l'entreprise familiale
Le plan B

Consolidation de l'entreprise
et la diversification

3^{ème} Génération

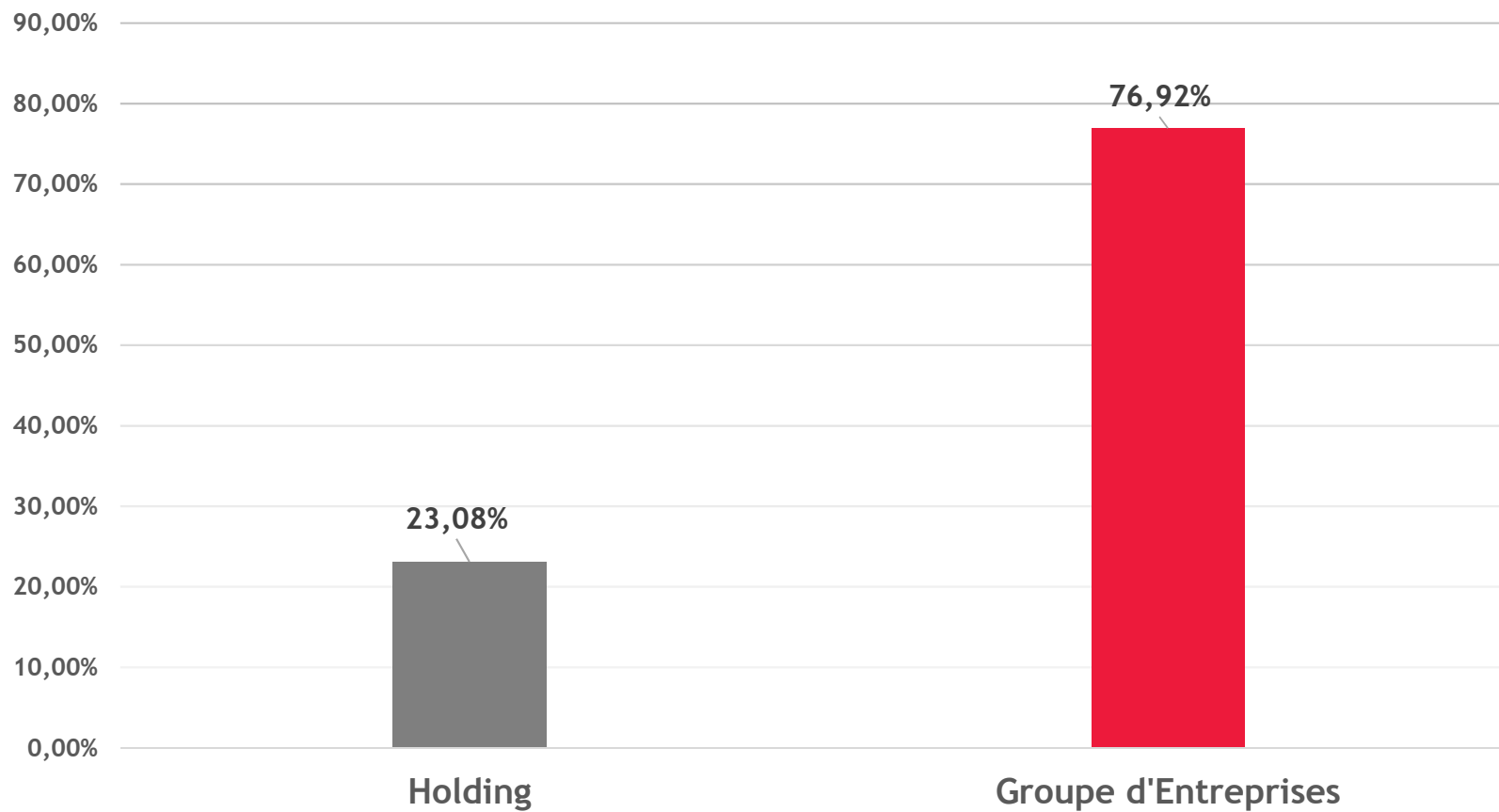
La pérennité par une ouverture sur
l'extérieur (les bonnes pratiques de
gouvernance, ouverture du capital)

Transformation digitale, communication
créative



Préparer la Structure

La structure de propriété





Best Practices :

- Miser sur la communication,
- Anticiper la transmission,
- Remettre toujours en cause les outils de gouvernance,
- Mettre en place un conseil de famille, un pacte d'actionnaire, une charte de recrutement de la 3^{ème} génération.

5^{ème} Forum de la Gouvernance

Passage de la 2^{ème} à la 3^{ème} Génération des Entreprises Familiales Tunisiennes



Majdi HASSEN
PhD
Executive counsellor- IACE

I A C E
Instauring an Advocacy Champion for Economy

BDO

Mohamed DERBEL
CPA- Partner BDO