

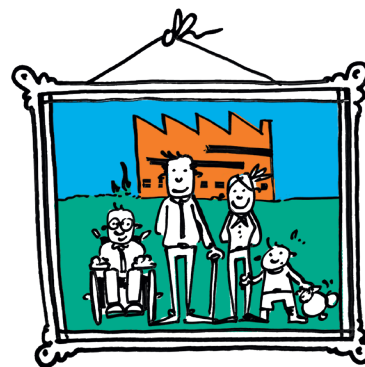


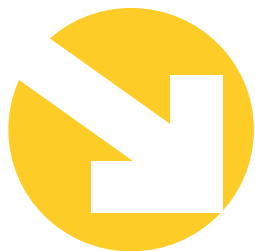
En partenariat avec



# LES ENTREPRISES FAMILIALES À L'ÉPREUVE DES GÉNÉRATIONS

20 Septembre 2023





# BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME et ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME et ETI qu'il est fondamental de combler.

**Bpifrance Le Lab** est le laboratoire d'idées des PME et ETI.

**Sa mission** : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

**Bpifrance Le Lab** fait ainsi émerger des idées faites pour les PME et ETI.

**Son ambition** : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

Retrouvez-nous sur [lelab.bpifrance.fr](http://lelab.bpifrance.fr)



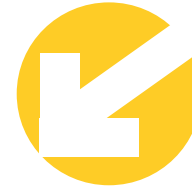
## TRANSMISSION LAB

### EN QUELQUES MOTS

Transmission Lab est un fonds de dotation, organisme d'intérêt général, financé grâce à la philanthropie de ses membres fondateurs et mécènes. Son origine découle d'une observation concrète et vécue : l'absence d'enseignement concernant la transmission entrepreneuriale, son manque de structuration et le tabou qui l'entoure. Pourtant, la transmission entrepreneuriale est un atout déterminant pour assurer la pérennité, encourager une croissance durable et promouvoir le développement au sein de nos entreprises et régions. Conçu comme un véritable « incubateur de transmissions », Transmission Lab a pour vocation de remplir les missions suivantes :

- éveiller la prise de conscience chez les dirigeants d'entreprise et les créateurs d'emplois quant à l'importance cruciale d'anticiper la transmission de leur entreprise en temps voulu ;
- assister les chefs d'entreprise dans la réflexion, la maturation et la concrétisation optimale des choix associés à la transmission ;
- fournir une gamme complète d'informations, de références, de lieux de réflexion ainsi que des opportunités de partage entre pairs.

Depuis sa fondation, Transmission Lab a généré un ensemble substantiel de publications et de recherches en étroite collaboration avec des institutions de renom telles que l'IMD à Lausanne, Audencia à Nantes, le FBN et Bpifrance. Un grand nombre de ces travaux ont été présentés lors de conférences internationales telles que l'IREFA ou l'AOM, et ont également été publiés dans diverses revues scientifiques.



## FAMILY BUSINESS NETWORK

### EN QUELQUES MOTS

Le FBN (Family Business Network) est le réseau des entreprises familiales, dédié au développement et à la pérennité des entreprises familiales au fil des générations.

Il est présent dans 65 pays et regroupe 20 000 membres. Implanté en France, à Paris et en région depuis 1998, il organise une centaine de rencontres par an pour nourrir les réflexions de ses membres autour de thématiques-clés pour leurs entreprises familiales.

Sa mission consiste également à promouvoir le modèle de l'entreprise familiale, multiplier le partage d'expériences entre pairs et apporter des solutions concrètes pour mettre en place une gouvernance adaptée et favoriser la formation et l'intégration des nouvelles générations avec un programme dédié.



ÉDITO

Après une publication de C. Blondel et A. Dumas sur « *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?* »<sup>(1)</sup>, **Bpifrance Le Lab** réinterroge le rôle des entreprises familiales et plus particulièrement des PME et ETI familiales, dans une économie confrontée à de nombreux défis.

### **L'entrepreneuriat familial peut-il être un instrument de la transformation de l'économie et de la réussite des transitions écologiques, sociales, territoriales et industrielles ?**

Pour répondre à cette question, **Bpifrance Le Lab** a mené une large enquête auprès d'entreprises, familiales et non familiales, permettant de comparer les deux et d'analyser en détail les réalités de l'entrepreneuriat familial. Le travail statistique a été enrichi de nombreux entretiens de dirigeants familiaux et d'experts (chercheurs, avocats, investisseurs, etc.).

Le résultat est intéressant à plus d'un titre : **long terme, pérennité et indépendance financière demeurent les caractéristiques des entreprises familiales.** L'étonnement vient des chiffres sur l'attachement au territoire, l'attention portée à la RSE ou encore à la nécessité de répondre à l'urgence climatique. Le contexte général, qu'il s'agisse de la réglementation telle que la CSRD ou des difficultés à recruter et fidéliser ses équipes, est passé par là : toutes les entreprises, familiales ou non, y portent une attention beaucoup plus forte qu'auparavant, créant un phénomène de rattrapage entre les entreprises.

Mais l'essence même des entreprises familiales est ailleurs. Comme le dit un dirigeant d'une PME de 120 collaborateurs, « une entreprise familiale [...] a une valeur sentimentale, économique et patrimoniale. [...] C'est un écosystème de valeurs qui interagit d'un côté comme de l'autre ».

Dès lors, comment préserver la dynamique entrepreneuriale ? Comment passer le flambeau d'une génération à l'autre ? Anticiper, préparer son successeur, laisser pleinement la place, mettre en œuvre la bonne gouvernance, lier nouvelle génération et nouvelle trajectoire pour l'entreprise dans le respect de la culture familiale ?

Peu de choses ont changé en 10 ans, sauf l'âge du capitaine (et celui des successeurs potentiels), et donc le risque accru pour les entreprises familiales de perdre la flamme.

En 2015, **Bpifrance Le Lab** appelait les dirigeants de PME et ETI de 50 ans à faire leur *check up* transmission<sup>(2)</sup>. Or, à regarder les chiffres, cet appel n'a pas été entendu.

Cette étude révèle la diversité au sein de l'entrepreneuriat familial, à travers cinq profils qui se distinguent très nettement. L'un deux, que nous pourrions qualifier d'exemplaire, combine parfaitement identité familiale et agilité stratégique. Il représente seulement 18 % de notre échantillon.

Passer le flambeau, en redynamisant l'identité familiale et/ou en retrouvant l'agilité stratégique, tel est l'enjeu de ces entreprises familiales pour les 10 prochaines années.



# CE QU'IL FAUT RETENIR

## 1 LA TRANSMISSION DE LA FLAMME ENTREPRENEURIALE : L'ENJEU PRIORITAIRE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Au-delà de la transmission du patrimoine, c'est la volonté de reprendre qui est en danger. Patrimoine et flambeau, telles sont les deux faces d'une même pièce.

**Un dirigeant de PME et d'ETI familiale sur quatre a plus de 60 ans. Et un sur 10 a plus de 65 ans.** Aussi, dans la décennie à venir, plus d'une PME et ETI sur deux se trouvera en situation de transmission.

**Parmi les chefs d'entreprises familiales, 47 % des 60-69 ans n'ont pas formalisé de plan de succession ; c'est 36 % pour les plus de 70 ans.** Ces chiffres illustrent la difficulté pour la génération en place à passer le flambeau. Mais plus ces dirigeants attendent, plus leur successeur aura du mal à trouver sa place.

Pour faire vivre le projet familial et préserver la dynamique entrepreneuriale, **les entreprises familiales recourent bien trop peu au conseil de famille, ou à la charte familiale. 76 % ne disposent ni de l'un, ni de l'autre.**

## 2 L'ENTREPRENEURIAT FAMILIAL SE VIT AU PLURIEL

L'entrepreneuriat familial se vit différemment selon les profils de PME et ETI.

La moitié (46 %) a une identité familiale forte qui se caractérise notamment par un actionnariat familial majoritaire, la présence de la famille dans l'opérationnel, l'attachement à l'implantation historique et le renoncement assumé à des projets stratégiques mais contraires à leur ADN. Ces 46 % correspondent à deux profils que nous appelons dans l'étude « stratèges ouvertes » (18 %) et les « familiales enracinées » (28 %). **Les premières se distinguent par leur ouverture vers l'extérieur et leurs ambitions aussi bien économiques qu'environnementales et sociales.**

L'autre moitié (54 %) a une identité familiale dissoute, ou pas encore affirmée. Elle correspond aux « familiales managériales » (20 %), celles en « fin de cycle » (17 %) et « débuts de cycle familial » (17 %). **Les deux premières sont sensibles aux enjeux de transition, et affichent des ambitions pour le développement de leur activité.**

### 3 LES ENTREPRISES « STRATÈGES OUVERTES » SONT LE MODÈLE PAR EXCELLENCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Plus orientées RSE, plus engagées face à l'urgence climatique, plus soucieuses de leurs collaborateurs et de leurs fournisseurs, les « stratèges ouvertes » saisissent aussi les occasions de transformer leur cœur de métier pour pérenniser leur activité. Ces entreprises qui figurent parmi les plus ouvertes vers l'extérieur sont aussi parmi les plus fidèles à leurs valeurs d'origine.

Elles ont significativement structuré leur gouvernance familiale : **56 % ont une charte familiale, 62 % ont un conseil de famille, soit des proportions trois à quatre fois supérieures à la moyenne.** C'est le signe que la mise en place de ces outils de gouvernance permet de formaliser la vision de la famille pour l'entreprise, d'optimiser les interactions entre le cercle familial et celui de l'entreprise, et d'appuyer l'agilité stratégique de l'entreprise.

### 4 ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES FAMILIALES POUR COMBINER IDENTITÉ FAMILIALE ET AGILITÉ STRATÉGIQUE

L'identité familiale seule ne suffit pas pour faire une entreprise pérenne, tandis que l'agilité stratégique n'est pas un atout réservé aux entreprises familiales. Dès lors, comment combiner les deux ?

Notre segmentation montre les enjeux bien distincts selon les profils. Si les « stratèges ouvertes » sont le modèle à suivre, alors les « familiales enracinées » pourraient être accompagnées pour s'ouvrir vers des compétences extérieures, et pour s'appuyer sur leur identité afin de construire leur avantage compétitif. La qualité des équipes et le lien aux territoires sont clés dans les transformations en cours.

Pour les plus agiles avec une empreinte familiale plus estompée, celles que nous appelons les « début » et « fin de cycle familial », ainsi que les « familiales managériales », il s'agirait de les accompagner dans ce qui fait sens pour elles, en mettant en place une gouvernance familiale solide.

# LES ENTREPRISES FAMILIALES À L'ÉPREUVE DES GÉNÉRATIONS

**INTRODUCTION** ..... 08 - 10

---

**01. LES CARACTÉRISTIQUES  
DE L'ENTREPRISE FAMILIALE** ..... 11 - 19

---

**02. LES CINQ TYPES  
D'ENTREPRISES FAMILIALES** ..... 20 - 30

---

**03. LA TRANSMISSION,  
UNE PRIORITÉ ABSOLUE** ..... 31 - 44

---

**CONCLUSION** ..... 45

---

# Méthodologie

## de l'étude

---

### ENQUÊTE STATISTIQUE

Après de 2 233  
dirigeants de PME  
et d'ETI

**20**  
INTERVIEWS  
DE DIRIGEANTS

### SEGMENTATION DES ENTREPRISES FAMILIALES

Selon la méthode statistique  
dite « Classification  
Ascendante Hiérarchique »

**6**  
INTERVIEWS  
D'EXPERTS ET  
CHERCHEURS

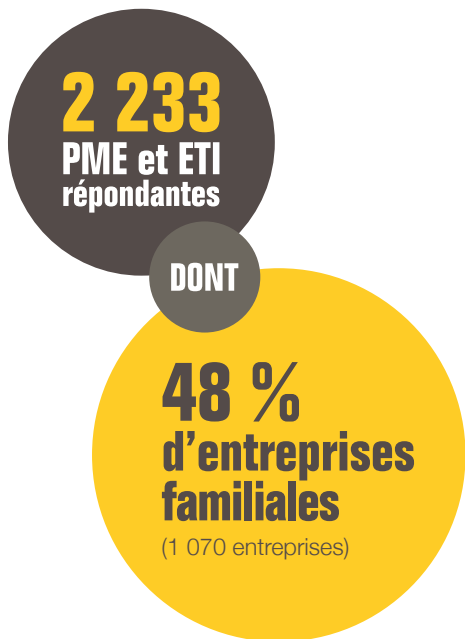
Sauf mention contraire, tous les graphiques présentés dans l'étude sont issus des données de l'enquête statistique.



## La moitié des PME et ETI sont des entreprises familiales

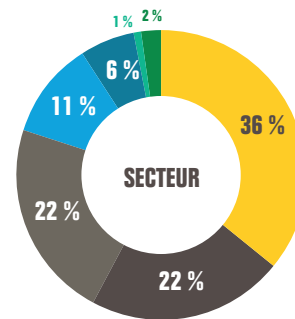
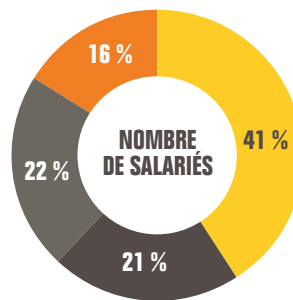
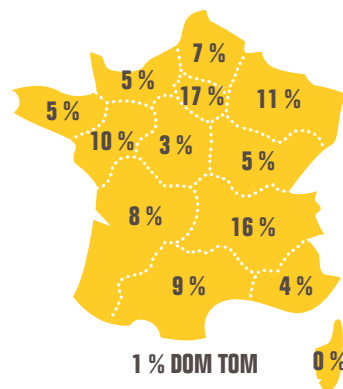
Longtemps invisibilisées dans l'économie française, récemment louées pour leur résilience face aux crises, les entreprises familiales restent méconnues de la statistique publique.

De façon inédite, **Bpifrance Le Lab** a mené une enquête auprès d'un large échantillon de 2 233 PME et ETI françaises, familiales et non familiales. Il en ressort que **les entreprises familiales représentent 48 % des PME et ETI françaises.**



## Les caractéristiques des entreprises familiales enquêtées

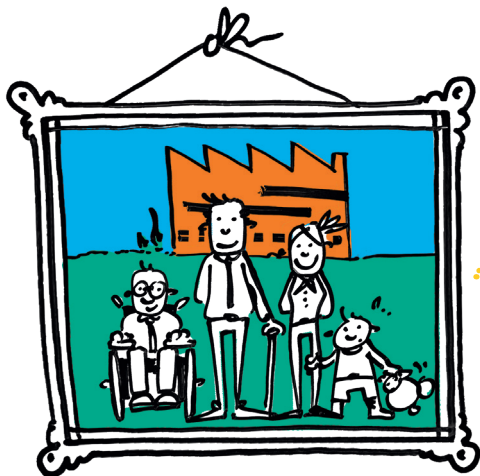
Répartition territoriale des PME et ETI familiales



# Entreprises familiales

## De quoi parle-t-on ?

**Bpifrance Le Lab** s'appuie sur la définition de l'entreprise familiale de la Commission européenne, qui repose sur trois critères :



# ENTREPRISES FAMILIALES.

## Propriété et contrôle



**La famille détient une part significative, voire majoritaire, du capital de l'entreprise.**

À des fins de simplification, **Bpifrance Le Lab** n'applique aucun critère de contrôle familial minimum sur le capital.

À titre indicatif, la famille détient moins de 50 % du capital dans 121 entreprises (soit 11 % de l'échantillon des entreprises familiales).

## Gestion de l'entreprise



**La famille est impliquée dans la gestion de l'entreprise**, soit directement (présence dans le management), soit indirectement (via un pouvoir de nomination et de révocation des dirigeants placés à la tête de l'entreprise), en étant formellement associée à la gouvernance de l'entreprise.

**La famille détient la majorité des droits décisionnels.**

## Volonté de transmettre



**Une entreprise est familiale dès lors qu'il y a eu une première transmission ou s'il y a volonté de transmettre à un membre de la famille.**

Ces dernières, que l'on nomme les premières générations, représentent 182 entreprises de notre échantillon (soit 17 % de l'échantillon des entreprises familiales).

**LES  
CARACTÉ-  
RISTIQUES**  
...

...  
**DE  
L'ENTREPRISE  
FAMILIALE**

**01.**

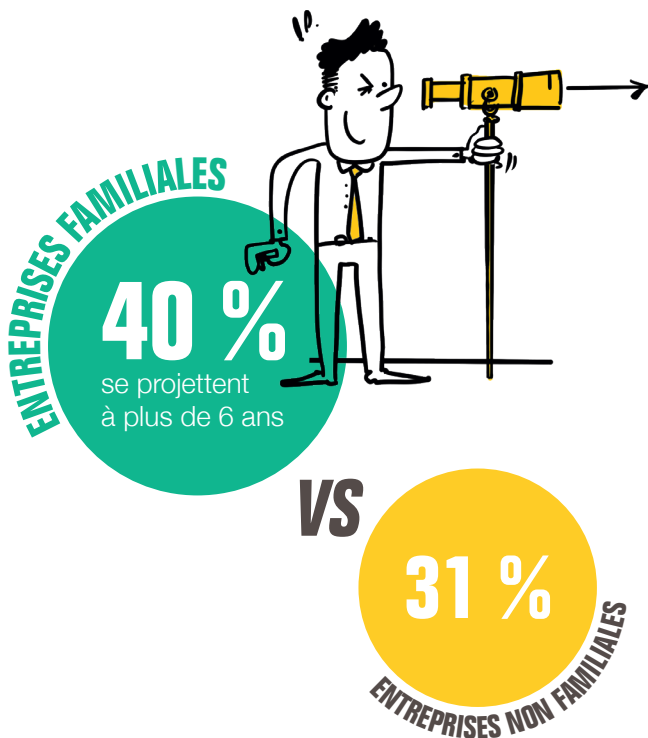
# Les entreprises familiales

## voient à long terme

D'après notre enquête et comme le décrit souvent la littérature académique, l'entrepreneuriat familial se projette à long terme.

Cette capacité à se projeter à long terme est en particulier le fait :

- des entreprises familiales ayant connu plusieurs générations ;
- des entreprises familiales de grande taille.



Au service de ce temps long, les dirigeants qui portent les entreprises familiales restent plus longtemps en poste. 70 % sont à la tête de l'entreprise familiale depuis plus de 10 ans (contre 49 % dans les entreprises non familiales).

### • DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ÊTES-VOUS À LA TÊTE DE VOTRE ENTREPRISE ?

(en % du nombre de répondants à notre enquête, 2 233 réponses exploitées)

Entreprises familiales



Entreprises non familiales



- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 9 ans
- Entre 10 et 20 ans
- Plus de 20 ans

Concrètement, la vision à (très) long terme permet de pérenniser l'activité et de préserver la réputation de l'entreprise. Pour les dirigeants, c'est un capital familial à cultiver et une responsabilité à porter.

## Paroles de dirigeant

“ J'ai toujours eu une gestion de bon père de famille. Ma philosophie, c'est tout le contraire d'un fonds de pension. On a le temps. On est sur le long terme. On n'est pas là pour faire des coups, on est là pour construire. Il faut des fondations solides. ”

Jean Nijdam, Propertis (Services, 1 000 collaborateurs),  
île-de-France, 1<sup>re</sup> génération

## Une génération de dirigeantes émerge au sein des entreprises familiales

**Les femmes sont largement sous-représentées aux fonctions de direction exécutive d'entreprises** (DG ou PDG). D'après une étude précédente de **Bpifrance Le Lab**<sup>(3)</sup>, elles ne représentent que 12 % des dirigeant(e)s de PME et ETI.

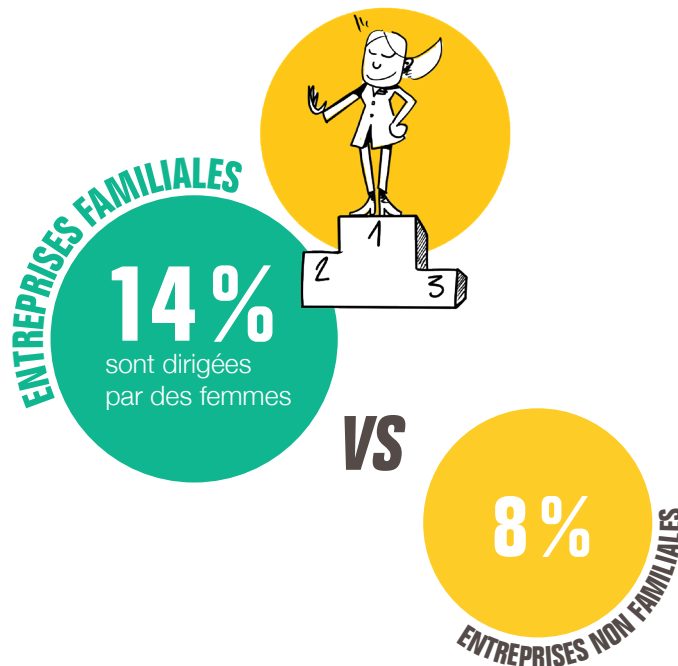
**Dans ce contexte peu propice aux talents féminins, les entreprises familiales constituent une voie privilégiée pour accéder à la fonction de dirigeante.**

- D'après notre enquête, 14 % des entreprises familiales sont dirigées par des femmes, contre 8 % des entreprises non familiales.
- D'après une étude publiée en 2022<sup>(3)</sup>, près d'une dirigeante sur trois est successeur familial, contre un dirigeant sur 10.

Baigner dans une culture familiale entrepreneuriale semble inspirer des carrières de dirigeantes puisque selon l'Indice entrepreneurial français (IEF), plus un individu est exposé à l'entrepreneuriat, plus il est amené à entrer dans la « chaîne entrepreneuriale »<sup>(4)</sup>.

Cependant, le poids de l'entourage pèse plus lourd pour les dirigeantes successeuses. Cela peut venir du regard que porte la famille et l'équipe dirigeante sur la successeuse ainsi plus encadrée, ou des comportements genrés liés à l'éducation reçue, qui la pousse à s'entourer davantage :

- il arrive plus souvent qu'il n'y ait que des membres de la famille au CODIR des entreprises familiales dirigées par des femmes : 38 % contre seulement 16 % pour les entreprises dirigées par des hommes ;
- l'équipe dirigeante pèse plus fortement dans les décisions stratégiques lorsque c'est une femme qui dirige : son poids est alors déterminant pour 34 % des entreprises, contre 19 % de celles dirigées par des hommes.



# Les entreprises familiales priorisent la pérennité et l'indépendance financière

L'enquête révèle que les entreprises familiales priorisent différemment leurs objectifs stratégiques.

## Les priorités stratégiques des entreprises familiales

### 1 Pérenniser l'entreprise

### 2 Être financièrement indépendante

“ Il est toujours dangereux d'être « dépendant de ». J'étais bien content au moment du Covid d'avoir suffisamment de capitaux propres et de trésorerie pour ne pas être dépendant d'aides extérieures. Je n'ai jamais été dans l'obligation de prendre un PGE ou quoi que ce soit. ”

Jean Nijdam, Propertis (Services, 1 000 collaborateurs), Île-de-France, 1<sup>er</sup> génération

### 3 La croissance passe en troisième position avec seulement 14 % des entreprises familiales qui la place en priorité numéro une

“ La croissance, on la subit plus qu'on ne la veut. Cette année, on va faire 12-13 % de croissance, alors qu'on veut rester petit pour garder notre agilité et notre proximité avec le client. ”

Romain Serra, SMPF - Tôlerie fine de précision pour l'aéronautique (Aéronautique, 24 collaborateurs), 3<sup>e</sup> génération

Parce qu'elles ne poursuivent pas la croissance « à tout prix », les entreprises familiales préfèrent-elles croître par elles-mêmes et « à leur propre rythme » plutôt que de recourir à la croissance externe ? C'est le cas de 65 % d'entre elles, contre 58 % des non familiales.

### • POUR LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE VOTRE ENTREPRISE, COMMENT PRIORISEZ-VOUS CES 4 OBJECTIFS ?

(uniquement les réponses citées en premier objectif, en % du nombre de répondants à notre enquête, 1 070 réponses exploitées)

Entreprises familiales



Entreprises non familiales



- Garantir sa pérennité
- Accélérer sa croissance
- Conserver son indépendance financière
- Préserver son autonomie de gestion

# PAROLES D'EXPERTE



## Caroline Mathieu

Déléguée générale du Family Business Network France

Les entreprises, familiales ou non, font face aux mêmes enjeux (croissance, compétitivité, recrutement et engagement responsable entre autres). Les entreprises familiales comportent toutefois des caractéristiques qui offrent une réponse intéressante aux enjeux économiques et sociétaux actuels.

### Des valeurs qui ont du sens

L'incarnation d'un dirigeant et d'un actionariat plus stables communiquant sur une vision et des projets de plus long terme permet d'engager la confiance dans une époque aux repères brouillés et mouvants, où la quête de sens des salariés s'impose. L'attention de longue date portée au capital humain et aux composantes extra-financières de l'entreprise familiale apporte également une réponse rassurante, de même que l'ancrage territorial de ces entreprises, qui constitue une alternative responsable et un gage de durabilité.

### Ouverture, partage, inclusion

Le partage de la valeur est de plus en plus facilité notamment grâce à des dispositifs d'actionariat salarié.

L'accès plus fréquent de CEO extérieurs à la famille au management, ou à des administrateurs indépendants à des Conseils fait évoluer les modèles de gouvernance de ces entreprises, vers une dualité et davantage d'ouverture.

Intergénérationnelle, ouverte à une diversité de profils opérationnels ou non, l'entreprise familiale doit savoir fédérer les parties prenantes au service d'un projet motivant pour tous et entretenir une cohésion sur le temps long.

### Un modèle en transformation

Les femmes ont toujours occupé des rôles divers par rapport à l'entreprise familiale et la famille (animatrices de l'actionariat et garantes de la cohésion, parent, conjoint) mais le fait qu'elles soient plus nombreuses à accéder aux postes de direction témoigne d'une transformation en phase avec l'évolution de la société. Accélérer la relève demeure un enjeu démographique qui concerne en France un dirigeant sur deux. Néanmoins le rajeunissement des dirigeants montre l'implication effective de la nouvelle génération et la montée en puissance favorable du processus de transmission, qui, on le sait, peut durer de 5 à 10 ans.

### Agile et en mouvement

Même s'il reste encore à renforcer les outils de sa gouvernance, notamment familiale, on constate que l'entreprise familiale est soucieuse de choisir un modèle de gouvernance sur mesure, correspondant à chacun de ses cycles de vie et de ses enjeux stratégiques. La pérennité n'existe pas sans évolution et adaptabilité.

La digitalisation croissante, les enjeux de durabilité et/ou l'intrapreneuriat sont autant de sujets dont les nouvelles générations d'entreprises familiales s'emparent volontiers. Cela représente une chance pour ces entreprises familiales qui se voient challenger par la génération montante.

## Les entreprises familiales cultivent le capital humain

Les entreprises familiales cultivent le savoir-faire et le capital humain. Elles ont également plus de mal à licencier et s'y refusent parfois, quitte à se mettre en danger en période de récession pour mieux rebondir au sortir de la crise<sup>(6)</sup>. Cette forme de loyauté à l'égard de leurs équipes, fidèles et impliquées en retour, résonne avec l'engagement de long terme des entreprises familiales.

### Paroles de dirigeants

“ Je suis dans un état d'esprit familial privilégiant le long terme. Je ne vise pas la rentabilité à court terme et on gagne déjà bien notre vie. Je pourrais très bien supprimer 30 postes si c'était nécessaire, pour gagner plus mais je détruirais 30 personnes. Je dis toujours qu'on va chercher l'argent dans la poche du client, pas dans la poche du salarié. ”

Jean Nijdam, Propertis (Services, 1 000 collaborateurs),  
Île-de-France, 1<sup>re</sup> génération

“ On favorise le recrutement en interne ; nous avons des collaborateurs qui sont là depuis plusieurs générations et sont attachés à l'histoire de l'entreprise. Pour exemple, une collaboratrice qui était secrétaire à Laon a accepté de partir à Meaux ; elle est désormais responsable du centre d'affaires et elle prend beaucoup de plaisir à gérer des projets d'ouverture d'autres centres à venir. ”

Bertrand Caillé, Groupe Caillé (Transports,  
220 collaborateurs), Hauts-de-France, 7<sup>e</sup> génération

**Mais dans un contexte de tensions accrues sur le marché du travail, les PME et ETI, qu'elles soient familiales ou non, s'engagent avec la même intensité pour fidéliser leurs collaborateurs.** Les PME et ETI soutiennent avec la même force la montée en compétences de leurs collaborateurs sur des postes clés. Les difficultés de recrutement sont globalement identiques dans les entreprises familiales et non familiales. Et l'avantage comparatif des entreprises familiales sur la fidélisation des collaborateurs est à peine perceptible.

- **SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, ET PAR RAPPORT À LA MOYENNE DE VOTRE SECTEUR, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LE TAUX ANNUEL DE ROTATION VOS COLLABORATEURS (TAUX DE *TURNOVER*) ?**

(en % du nombre de répondants)

Entreprises familiales



Entreprises non familiales



- En-dessous de la moyenne
- Dans la moyenne
- Au-dessus de la moyenne
- Je ne sais pas

Lecture : 11 % des entreprises familiales considèrent rencontrer des difficultés de recrutement inférieures à la moyenne de leur secteur sur les trois dernières années, contre 9 % pour les non familiales.



# Les entreprises familiales restent attachées au territoire

Les entreprises familiales entretiennent une relation particulière avec leurs partenaires locaux.

La littérature décrit des relations « affectives et éthiques » avec leur territoire d'origine<sup>(6)</sup>, au service du développement économique local. Elle met également en lumière des relations interpersonnelles fortes, fréquentes et de confiance avec leurs parties prenantes sur le territoire (fournisseurs, banquiers, clients...)<sup>(7)</sup>.

## Paroles de dirigeant

“ Les racines, le lien au terroir sont essentiels pour notre portefeuille de produits [lait et fromages]. Nous sommes attachés à un territoire de savoir-faire, dans la même logique que des producteurs de vins bourguignons ou bordelais. ”

Hugues Triballat, Laiteries Triballat  
(Industrie agroalimentaire, 1 500 collaborateurs),  
Centre-Val de Loire, 4<sup>e</sup> génération

Pourtant, ce rapport distinctif au territoire n'apparaît pas nettement dans les résultats de l'enquête Bpifrance Le Lab.

- Entreprises familiales et non familiales affirment avec la même force la volonté de maintenir l'entreprise sur son territoire historique (respectivement à 80 % et 76 %).
- Elles soutiennent les initiatives de développement de leur territoire dans les mêmes proportions (respectivement 92 % et 89 %).

### • ÊTES-VOUS ATTACHÉ(E) À MAINTENIR VOTRE ENTREPRISE SUR SON IMPLANTATION HISTORIQUE ?

(en % du nombre de répondants)

Entreprises familiales

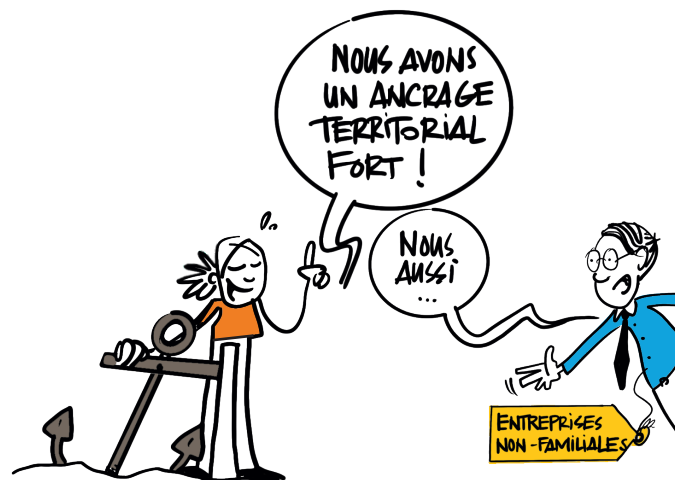


Entreprises non familiales



● Oui ● Non

Cet attachement territorial commun peut s'expliquer par l'appropriation large et récente de la RSE<sup>(8)</sup> et par la perturbation des chaînes de valeur depuis la crise du Covid. Désormais, contribuer au développement socioéconomique des territoires d'implantation ne serait plus l'apanage des seules entreprises familiales.



# Les entreprises familiales et la RSE

**Les PME et ETI familiales ne sont pas plus engagées dans des démarches RSE que les autres, malgré une conscience avérée des enjeux.** La RSE et la formalisation qu'elle demanderait sont davantage perçues comme une contrainte allant à l'encontre de leur culture et de leur « fonctionnement informel »<sup>(9)</sup>.

**La perception de la RSE** varie selon la taille de l'entreprise : elle est plus souvent une contrainte pour les petites PME familiales, freinées par le manque de moyens<sup>(10)</sup> et non assujetties aux obligations réglementaires de déclaration de performance extra-financière<sup>(11)</sup>.

- **POUR VOUS, UNE DÉMARCHE RSE EST :**

(en % des répondants, 2 233 réponses exploitées)

Entreprises familiales



Entreprises non familiales



- Une évidence
- Un axe de différenciation
- Une contrainte

**Les entreprises familiales sont sensibles à l'urgence climatique, qui est l'un des volets de la RSE.** 87 % sont d'ailleurs prêtes à réaliser les investissements nécessaires. Mais elles sont semblables aux entreprises non familiales, tout aussi sensibles au sujet (à 85 %).

- **L'URGENCE CLIMATIQUE IMPLIQUE DES INVESTISSEMENTS QUE NOUS SOMMES PRÊTS À FAIRE**

(en % des répondants, 2 233 réponses exploitées)

Entreprises familiales



Entreprises non familiales



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Compte tenu d'une RSE largement adoptée, due en partie à la réglementation, l'entreprise familiale semble avoir perdu son avantage comparatif.

# PAROLES D'EXPERTES



## Nadia Nardonnnet

Présidente et fondatrice de Transmission Lab, membre indépendant de conseils d'administration

## Léa Wang

Responsable des programmes de recherche au Transmission Lab, professeur à CBS International Business School (Allemagne), docteur en psychologie du travail et des organisations

### Selon vous, quels sont les enseignements de cette étude sur les entreprises familiales ?

L'étude met en lumière une fois de plus l'importance de l'entrepreneuriat familial, en termes économiques, et ses spécificités positives : le sens du temps long, la fidélité aux équipes, l'attachement aux territoires... Comme ses difficultés propres aussi : l'importance des dimensions affectives dans son management, la difficulté à maintenir l'esprit d'entreprise sur la longue durée...

### Pour vous, comment évolue aujourd'hui le capitalisme familial et son image en France ?

Les entreprises familiales incontestablement évoluent, et leur image s'améliore en parallèle. Même si nous manquons de données précises de comparaison, la gouvernance des

entreprises familiales progresse, les dirigeants rajeunissent, les femmes y font plus souvent leur place. Dans le même temps, il y a une prise de conscience collective des atouts de l'entreprise familiale. Face aux enjeux RSE, l'entreprise familiale peut compter ainsi sur un modèle qui accorde naturellement beaucoup plus de place aux éléments extra-financiers. Les études réalisées depuis 2008 montrent qu'elles résistent mieux aux crises, grâce à des structures de financement plus saines et plus patientes, et préservent mieux l'emploi, parce qu'elles sont mieux ancrées localement.

### Quelles places les femmes trouvent-elles aujourd'hui dans les entreprises familiales ?

Les modèles paternalistes sont encore prégnants, le fils aîné dans l'inconscient familial traditionnel demeure le repreneur naturel, mais les positions évoluent bien sûr. Même si elles sont encore très minoritaires, les dirigeantes sont ainsi déjà plus nombreuses que dans les entreprises managériales et leur place est appelée à progresser rapidement, sans aucun doute.

### Quel conseil donneriez-vous aux dirigeants d'entreprise familiale ?

La transmission est absolument essentielle à la pérennité de leur entreprise, et sa pérennité même s'inscrit dans l'ADN d'un projet familial... mais elle doit se préparer très en amont ! On ne transmet pas une entreprise comme on lègue une maison de famille, il ne s'agit pas seulement d'un élément de patrimoine, mais bien d'un corps vivant, dynamique, en mouvement. Qui dit entreprise familiale dit temps long, donc anticipation, formation, adaptation progressive de la gouvernance, etc. Mais surtout, pour que la transmission réussisse, il faut que les nouvelles générations soient préparées et motivées. Qu'elles puissent construire leur légitimité, sur le plan opérationnel mais aussi comme actionnaires. Que l'esprit de l'entreprise devienne leur ADN. Enfin, bien sûr, qu'elles aient le temps de monter à bord, qu'on leur en laisse la possibilité et la place.

**02.**

**LES CINQ  
TYPES...**

**...  
D'ENTREPRISES  
FAMILIALES**

# L'entrepreneuriat familial

## se vit différemment selon les PME et ETI

### Paroles de dirigeante

“ Il serait aujourd’hui – encore plus qu’hier – réducteur et simpliste de parler de l’entreprise familiale française comme d’un groupe homogène. C’est une réalité aux facettes multiples. Le stéréotype associé à l’entreprise familiale, tel qu’il est décrit dans les travaux sur ce sujet, ne correspond plus qu’à une configuration parmi d’autres. ”

Sara Bentebbaa, professeure associée à KEDGE Business School, directrice du Centre d’expertise en Entrepreneuriat et Entreprises familiales

Toutes les entreprises familiales ne se vivent pas de la même façon.

Pour identifier les différents profils derrière le terme unifiant « d’entreprise familiale », **Bpifrance Le Lab** a réalisé une segmentation stratégique en utilisant la méthode statistique du partitionnement des données (dite « Classification Ascendante Hiérarchique »). Cette dernière vise à identifier des groupes qui partagent des caractéristiques communes et qui se différencient fortement les uns des autres.

### Cinq caractéristiques ont été retenues :

- **l’empreinte familiale** : quel niveau de présence de la famille au sein de l’entreprise (au capital, dans la prise de décision ou aux opérations) ? Combien de membres et combien de générations impliqués ?
- **l’attachement à son identité** : l’entreprise a-t-elle déjà changé de nom ? Communique-t-elle sur son caractère familial ? Etc.
- **l’ouverture au changement** : le cœur de métier a-t-il évolué ? Quelle est la place des personnes extérieures dans les décisions stratégiques ? Quelle est la place donnée à la nouvelle génération ?
- **l’ambition stratégique** : comment le développement de l’activité (croissance, innovation et international) est-il abordé ?
- **le potentiel de transformation de l’économie** : quelle est la sensibilité aux enjeux contemporains (RSE, climat, collaborateurs...) ?



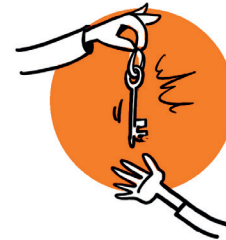
L'identité familiale est variable au sein des entreprises familiales : forte pour la « stratégie ouverte » et la « familiale enracinée », faible pour la « familiale managériale », la « début de cycle familial » et la « fin de cycle familial ».

Parmi les cinq profils qui ressortent, trois sont agiles stratégiquement : la « stratégie ouverte », la « familiale managériale » et la « fin de cycle familiale ».

Pour faire face aux enjeux de transformation de l'économie, la « stratégie ouverte » est le profil « idéal ». Elle utilise les bons outils de gouvernance et montre que l'ouverture vers l'extérieur est gage de pérennité. Mais elle ne représente que 18 % de l'échantillon des entreprises familiales.



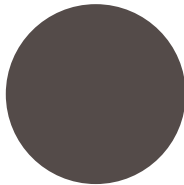
FIN de CYCLE FAMILIAL.



FAMILIALE  
ENRACINÉE



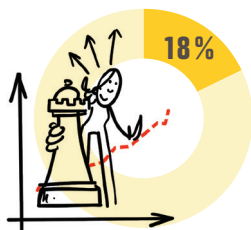
DÉBUT de CYCLE  
FAMILIAL



# Derrière le modèle de l'entreprise familiale

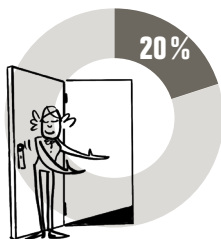
## des identités familiales variées

À travers le cycle familial, de l'ère du fondateur à l'essoufflement de la dynamique familiale, cinq visions de l'entrepreneuriat et de la place de la famille se font face.



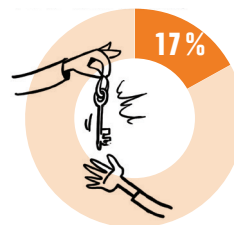
### STRATÈGE OUVERTE

La « stratégie ouverte » allie une empreinte familiale forte, une volonté de développement soutenu et une attention portée à la RSE et au climat.



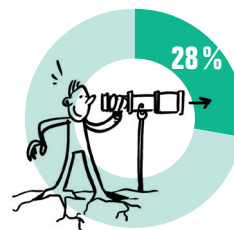
### FAMILIALE MANAGÉRIALE

Dans la « familiale managériale », la famille, au capital, a ouvert l'entreprise aux compétences extérieures : dirigeant salarié, administrateurs indépendants.



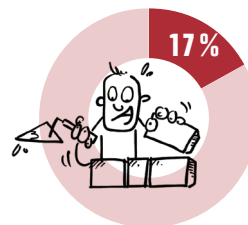
### FIN DE CYCLE FAMILIAL

Dans la « fin de cycle familial », en voie de perdre son statut familial, la famille a l'intention de céder l'entreprise à une autre entreprise.



### FAMILIALE ENRACINÉE

Dans la « familiale enracinée », l'entreprise se confond avec la famille. Attachée à son identité, elle met l'accent sur la continuité de l'activité historique.



### DÉBUT DE CYCLE FAMILIAL

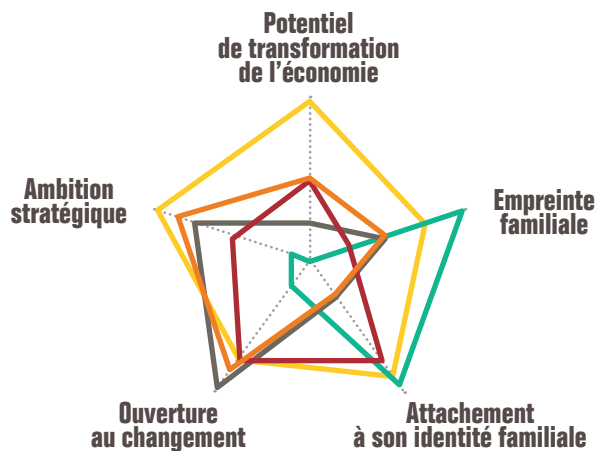
L'entreprise en « début de cycle familial » est une jeune PME ou ETI encore dirigée par son fondateur, qui songe à une transmission familiale.

# Cinq profils inégalement engagés pour la transformation de l'économie

La « stratégie ouverte » et la « familiale enracinée » se distinguent par des empreintes familiales fortes. En revanche, la « stratégie ouverte » est la plus agile stratégiquement et la plus engagée dans la RSE, à l'inverse de la « familiale enracinée ».

## • LES CINQ TYPES D'ENTREPRISES FAMILIALES

Pour chaque thématique, les entreprises familiales sont notées de 0 (les moins engagées) à 4 (les plus engagées).



- Stratège ouverte
- Familiale enracinée
- Familiale managériale
- Début de cycle familial
- Fin de cycle familial

	LA STRATÈGE OUVERTE	LA FAMILIALE MANAGÉRIALE	LA FIN DE CYCLE FAMILIAL	LA FAMILIALE ENRACINÉE	LA DÉBUT DE CYCLE FAMILIAL
<b>EN % DE RÉPONDANTS</b>	<b>18 %</b>	<b>20 %</b>	<b>17 %</b>	<b>28 %</b>	<b>17 %</b>
<b>PERCEPTION DE LA RSE</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>=</b>	<b>--</b>	<b>-</b>
<b>URGENCE CLIMATIQUE</b>	<b>+</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>-</b>	<b>=</b>
<b>DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>=</b>
<b>SOUTIEN AUX FOURNISSEURS</b>	<b>+</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>-</b>	<b>+</b>
<b>SOUTIEN AUX COLLABORATEURS</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>=</b>
<b>HORIZON TEMPOREL LONG TERME</b>	<b>++</b> Plus de 10 ans	<b>-</b> 3 à 5 ans	<b>=</b>	<b>=</b>	<b>=</b>

### Légende

- ++** Engagement très fort (très supérieur à la moyenne des entreprises familiales (EF))
- +** Engagement plutôt fort (supérieur à la moyenne des EF)
- =** Engagement équivalent à la moyenne des EF
- Engagement faible (inférieur à la moyenne des EF)
- Engagement très faible (très inférieur à la moyenne des EF)



# PAROLES D'EXPERTE



## Sara Bentebbaa

Professeure associée à KEDGE Business School,  
directrice du Centre d'expertise en Entrepreneuriat  
et Entreprises familiales

### Comment expliquez-vous la multiplicité des cas d'entreprises familiales ?

Le chevauchement des sphères « famille », « management » et « propriété » donne naissance à des attributs spécifiques au sein des entreprises familiales. Tagiuri et Davis (1982, 1996) parlent d'attributs ambivalents, dans le sens où ils peuvent avoir un effet positif ou négatif sur le fonctionnement, la performance, voire la pérennité d'une entreprise familiale.

Il s'agit de la simultanéité des rôles, l'identité et le langage familial partagés, l'histoire commune, l'implication émotionnelle, la connaissance mutuelle et le sens attribué à l'entreprise familiale. Dans la présente étude, il est intéressant de relever que l'intensité de chacun de ces attributs semble varier d'un profil d'entreprise familiale à un autre. En conséquence, on retrouve des stratégies et des visions différenciées dans les cinq profils identifiés.

### Reste-t-il des valeurs spécifiques aux entreprises familiales ?

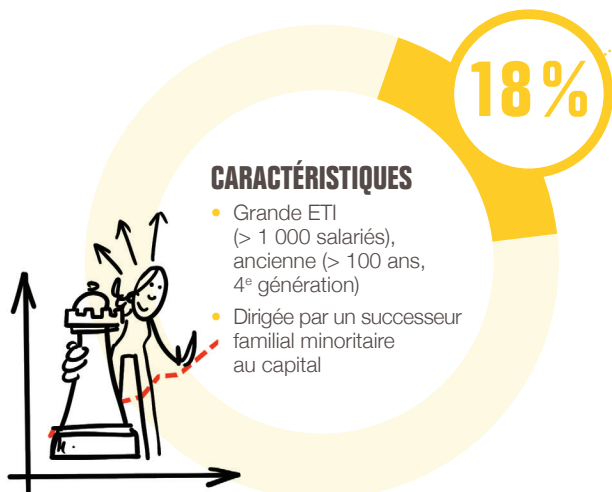
Les valeurs font partie des ressources distinctives des entreprises familiales. Ces valeurs sont l'une des composantes principales du « *family effect* » auquel Dyer (2006) fait référence en évoquant l'impact de la dimension familiale sur la performance des entreprises familiales. On peut distinguer trois groupes de valeurs dans les entreprises familiales (Tapies et Fernandez, 2010) : les valeurs qui contribuent à la cohésion familiale (respect, loyauté, intégrité, etc.), celles liées à la pérennité de l'entreprise (entrepreneuriat, excellence, prudence, qualité, etc.) et celles liées à la transmission des valeurs fondamentales (transparence, engagement, sens des responsabilités, etc.). L'importance accordée à ces trois groupes de valeurs n'est pas la même pour les cinq profils qui ressortent de l'étude.

### Pensez-vous que pour durer, il faille consentir à une certaine dénaturation au fil du temps ?

Les résultats de l'étude soulignent, qu'en moyenne, 65 % des entreprises familiales sondées estiment que la préservation de l'ADN et des valeurs est une priorité. Force est de constater que la richesse socio-émotionnelle peut mettre du temps à se mettre en place et qu'elle peut s'estomper avec le temps, donnant lieu à une ou plusieurs forme(s) de dénaturation. Dans ses travaux, Torrès (1997, 1998) fait la démonstration de la dénaturation en se basant sur le concept d'anti-PME qu'il définit comme « une entreprise de petite taille qui revêt toutes les caractéristiques inverses de la conception classique de la PME ». En transposant ce raisonnement aux entreprises familiales (EF), on est tenté de se demander à partir de quel moment il serait possible de parler d'anti-EF.

# La stratégie ouverte

## Ancrage familial et dynamisme stratégique



## Paroles de dirigeant

“ Pour nous, il ne s’agit pas de considérer l’entreprise comme un objet intouchable sous peine de le casser. C’est le fait d’avoir mené une réflexion sur le socle à conserver impérativement, lié aux valeurs d’engagement et à la RSE, qui nous permet de nous renouveler, sans nous scléroser d’une génération à l’autre. On remet donc régulièrement en question le *business model* : quels produits ? quels process ? quel sera notre foot print demain ? quels nouveaux territoires ? ”

Éric Dana, Centre de Prévoyance Médico-Sociale (CPMS) (Services, 117 collaborateurs), Île-de-France

### Empreinte familiale ●●●●

- Actionnariat familial majoritaire (50 à 75 % des droits de vote) et dilué (entre plus de 5 membres de la famille)
- Présence minoritaire de la famille à l’opérationnel, malgré un poids important dans la stratégie
- Volonté du dirigeant en exercice de transmettre l’entreprise à un membre de la famille, plan de succession déjà formalisé

### Attachement à son identité ●●●●●

- Attachement fort à son implantation historique
- Renoncera sans hésiter à des projets stratégiques pour conserver son ADN
- Communique sur le fait d’être une entreprise familiale pour bénéficier de l’image positive véhiculée

### Ouverture au changement ●●●●

- Ouverte aux compétences extérieures : prête à nommer un DG extérieur à la famille, sous conditions, et plusieurs administrateurs indépendants sont déjà présents

### Ambition stratégique ●●●●●

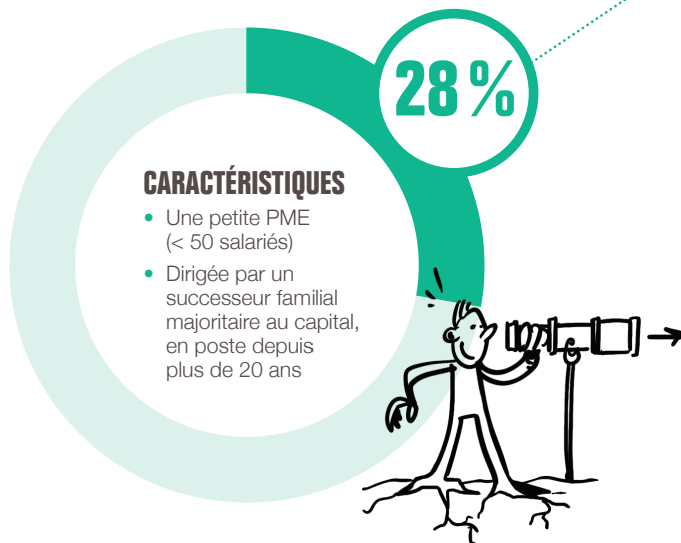
- Favorable à une dynamique de croissance soutenue, sans que ce soit la priorité absolue
- Implantée à l’international
- Orientée innovation (notamment *via* des partenariats)

### Potentiel de transformation de l’économie ●●●●●

- Considère la RSE et les investissements face à l’urgence climatique comme une évidence
- Soutient très volontiers ses fournisseurs, quitte à risquer de pénaliser sa propre performance
- Investit dans le capital humain

# La familiale enracinée

## L'entreprise au service de la famille



## Paroles de dirigeante

“ Avant que mon père ne reprenne l'entreprise, elle était dirigée par ma grand-mère. Ils ont toujours voulu qu'on rejoigne l'entreprise, mon frère et moi. Ils nous montraient la scierie, parlaient des filiales, ça faisait partie de notre vie. Mais je pense que sans mon frère avec moi, je n'aurais pas voulu reprendre : c'est plus rassurant d'être une équipe face à la pression et au stress de la reprise. ”

Dirigeante anonyme

### Empreinte familiale

- Un actionariat familial ultra-majoritaire (> 75 % des droits de vote) et concentré (3 à 5 membres)
- Une présence exclusive de la famille à l'opérationnel et un poids déterminant de la famille dans la stratégie
- Une volonté du dirigeant en exercice de transmettre l'entreprise à un membre de la famille

### Attachement à son identité

- Un attachement fort à son implantation historique
- Renoncera à des projets stratégiques pour conserver son ADN
- N'a jamais changé de nom
- Communique sur le fait d'être une entreprise familiale au titre de son ADN

### Ouverture au changement

- N'a jamais changé de cœur de métier en profondeur
- Très fermée à la nomination d'un DG extérieur à la famille
- Pas d'administrateur indépendant

### Ambition stratégique




- Priorise l'autonomie de gestion et l'indépendance financière
- Est défavorable à la croissance externe et à l'ouverture du capital
- Est très peu tournée vers l'international et l'innovation

### Potentiel de transformation de l'économie

- Perçoit la RSE comme une contrainte
- Peu disposée à faire les investissements requis par l'urgence climatique
- Ne risquera pas de pénaliser la performance de l'entreprise pour soutenir des fournisseurs

# Des PME et ETI à l'identité familiale estompée

Les trois derniers profils correspondent à des entreprises familiales dans lesquelles la famille est en retrait. L'identité familiale y est naissante, déclinante ou simplement faible. Ces profils représentent plus de la moitié des entreprises familiales (54 %).

	 <b>DÉBUT DE CYCLE FAMILIAL</b> <b>17 %</b>	 <b>FIN DE CYCLE FAMILIAL</b> <b>17 %</b>	 <b>FAMILIALE MANAGÉRIALE</b> <b>20 %</b>
<b>% EF</b>			
<b>CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de 1<sup>re</sup> génération, de 10 à 20 ans, dirigée par son fondateur ou un repreneur non familial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de 2<sup>e</sup> génération dirigée par un successeur familial majoritaire au capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande PME ou ETI créée depuis 20 à 30 ans, dirigée par un DG salarié ou mandaté extérieur à la famille, non actionnaire</li> </ul>
<b>EMPREINTE FAMILIALE</b>	-	+	+
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actionnariat familial inexistant : le fondateur ou le repreneur externe est l'unique actionnaire</li> <li>• Le dirigeant songe à transmettre à un membre de la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actionnariat familial ultra-majoritaire (&gt; 75 % des droits de vote) et très resserré (2 membres)</li> <li>• Présence non exclusive de la famille à l'opérationnel</li> <li>• Volonté de céder l'entreprise familiale à une autre entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actionnariat familial ouvert (25 à 50 % des droits de vote) et concentré (5 membres)</li> <li>• Famille absente des fonctions opérationnelles</li> </ul>
<b>ATTACHEMENT À SON IDENTITÉ</b>	++	-	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attachée à son implantation historique</li> <li>• Renoncera sans hésiter à des projets stratégiques pour conserver son ADN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas attachée à son implantation historique</li> <li>• Ne renoncera pas à un projet stratégique pour conserver l'ADN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A déjà changé de nom une fois</li> <li>• Ne renoncera pas à un projet stratégique pour conserver son ADN</li> </ul>
<b>OUVERTURE AU CHANGEMENT</b>	+	++	+++
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverte à la nomination d'un DG extérieur à la famille</li> <li>• Pas d'administrateur indépendant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nouvelle génération doit se faire sa place</li> <li>• Ouverte à la nomination d'un DG extérieur à la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction est déjà occupée par une personne extérieure à la famille</li> <li>• Présence d'un ou de plusieurs administrateurs indépendants</li> </ul>
<b>AMBITION STRATÉGIQUE</b>	=	++	+
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie identique à la moyenne des entreprises familiales (voir partie 1 de l'étude)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable à la croissance externe et à un financement de la croissance par endettement, activité en France principalement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorise la croissance par rapport à l'autonomie de gestion et l'indépendance financière</li> </ul>

# PAROLES DE DIRIGEANT

Début de cycle familial



**Jean-Thierry Winstel**

Bioviva Éditions (30 collaborateurs),  
Occitanie, 1<sup>re</sup> génération

## Comment incluez-vous vos fils dans vos réflexions sur l'avenir de l'entreprise ?

C'est une logique de réciprocité : leur demande leur avis et je leur transmets mon regard. Par exemple, je leur ai déjà demandé s'ils pensaient que je devais vendre l'entreprise, et ils m'ont répondu qu'il fallait continuer de travailler pour le projet qu'on porte – on est une entreprise à mission, on crée des jeux pédagogiques, et je suis très fier qu'ils perçoivent cet engagement. Ils seront libres de reprendre ou non ; je souhaite avant tout leur transmettre une certaine vision de l'entreprise, comme outil de liberté et non comme une fin en soi.

## Comment les valeurs de l'entreprise sont-elles prises en compte au moment d'évaluer des opportunités et pistes d'évolution ?

Nous avons mis en place des outils pour y veiller, comme notre charte d'engagement, et un processus d'intégration très important pour les recrutements.

Il nous est également arrivé de refuser de très gros projets pour rester cohérents. À titre d'exemple, nous avons refusé à deux reprises une proposition d'achat de plusieurs millions de nos jeux faite par un leader de la restauration rapide. Je dois être en phase avec, un, qui je suis, et deux, les valeurs, les missions et l'engagement de l'entreprise. Être engagé cela implique de dire non à certains développements. Je suis plutôt fier d'avoir dit non à du chiffre d'affaires qui ne me semblait pas cohérent.

## Que représente pour vous le territoire d'ancrage de votre entreprise ?

C'est une question essentielle. Par exemple, je souhaite développer des programmes éducatifs sur la nature en Occitanie, haut lieu de biodiversité. Pour cela, nous tentons de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire, c'est difficile mais cela fait sens. Par ailleurs, 100 % de notre production est fabriquée en France avec notre partenaire basé dans la Drôme. Ça ne m'empêche pas de rêver d'ouvrir des filiales à travers le monde !

## Si l'un de vos fils reprenait l'entreprise, comment aimeriez-vous qu'il s'en saisisse ?

Si l'un d'eux en a l'envie plus tard, j'aimerais qu'il apporte un nouveau regard, ancré dans son époque, avec de nouvelles idées et un autre rapport au travail. Ce sera aux prochaines générations de faire le monde et c'est à l'entreprise de s'adapter pour les attirer. Ils pourront aussi apporter de nouvelles compétences pour faire grandir l'entreprise, et lui permettre de répondre encore mieux aux nombreux enjeux sociétaux auxquels nous devons faire face.

# PAROLES DE DIRIGEANT

Familiale managériale

## Jean-Michel Bertrand

Teintures et Impressions de Lyon (T.I.L.)  
(Industrie textile, 81 collaborateurs),  
Auvergne-Rhône-Alpes, 3<sup>e</sup> génération

### Quelle est l'histoire de l'entreprise que vous dirigez ?

L'entreprise, dont je suis le président-directeur général depuis 2001, a été créée en 1894, et est, depuis 30 ans, une filiale du groupe Deveaux, dont Lucien Deveaux avait repris les rênes en 1967. J'ai commencé ma carrière chez lui comme stagiaire, puis il m'a embauché pour que je mette en place le contrôle de gestion, qui était alors inexistant. Aujourd'hui, sa fille et son fils sont à des postes de direction générale, chacun sur une des entités du groupe, mais la famille ne contrôle pas toutes les filiales ni tous les postes clés. Je fais partie des personnes de confiance qui ont ce rôle complémentaire.

### Est-ce que l'activité a beaucoup évolué au fil du temps ?

Depuis mon arrivée en 2001, on a connu une évolution de nos produits, une évolution de nos marchés, une montée en gamme, et pour finir une réorientation technologique forte.

En 15 ans, nous avons changé de métier et entamé une forte démarche RSE. Elle a débuté par la construction de notre propre station de traitement des eaux usées, afin d'assurer la pérennité du site, et que nous avons valorisé par la certification RSE OEKO-TEX STEP, dont nous avons été les premiers à bénéficier en France.

### Quels avantages percevez-vous à travailler dans une entreprise familiale ?

Mon ancienneté et ma proximité avec la famille me permettent de leur tenir un discours franc. Si on ne se dit pas les choses, ça ne peut pas bien fonctionner ! Avoir affaire à un actionnaire extérieur à la famille, avec qui je n'aurais pas ces affinités et ce passé de 30 ans, ne m'intéresserait pas. Il faut des gens qui travaillent par passion, pas seulement pour le profit. Ces échanges et cette confiance mutuelle sont générateurs d'idées et de mouvements. La facilité de la communication amène de la fluidité et de la rapidité dans l'action.

### Y a-t-il également des difficultés spécifiques liées à ce type de situation selon vous ?

Il m'est arrivé par le passé de me retrouver dans des situations délicates, pris entre le père et les enfants, sans savoir à qui transmettre l'information ou demander un accord. Cela n'a duré que le temps de la transition entre les générations. Une des limites du fonctionnement familial, à mon sens, c'est lorsque la répartition des rôles est floue entre les membres de la famille.

**LA  
TRANSMISSION**  
■ ■ ■

■ ■ ■  
**UNE PRIORITÉ  
ABSOLUE**

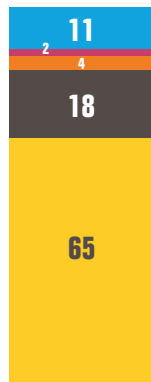
**03.**

# La transmission vue par... le dirigeant en exercice

La transmission de l'entreprise à un membre de la famille est souhaitée par la majorité des répondants.

- 65 % des dirigeants souhaitent la transmettre à un membre de la famille. Cette proportion est d'autant plus forte que l'actionnariat familial est fort (60 % des actionnaires minoritaires souhaitent transmettre à la famille contre 68 % des actionnaires majoritaires).
- 35 % cependant n'en font pas le projet : 24 % veulent céder, essentiellement à une autre entreprise, et 11 % ne savent pas.

• **QUE PROJÉTEZ-VOUS POUR L'ENTREPRISE LORSQUE VOUS NE SEREZ PLUS À SA DIRECTION ?**  
(en % de répondants, 1 070 réponses exploitées)

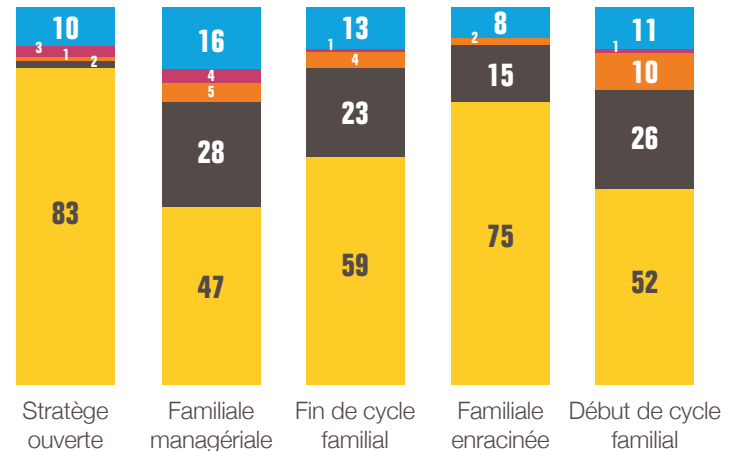


Toutes les EF

- Je ne sais pas
- La céder à un fond d'investissement
- La céder à des salariés
- La céder à une autre entreprise
- La transmettre à un membre de votre famille

Les stratégies ouvertes, les plus engagées pour la transformation de l'économie, sont aussi celles qui se projettent le plus dans une transmission familiale. Elles sont 83 % à vouloir transmettre à un membre de la famille.

• **QUE PROJÉTEZ-VOUS POUR L'ENTREPRISE LORSQUE VOUS NE SEREZ PLUS À SA DIRECTION ?**  
(en % de répondants par profil, 1 070 réponses exploitées)



Lecture : les répondants de la catégorie « Familiale managériale » sont principalement des dirigeants salariés mandatés.



## La transmission vue par... les nouvelles générations

Face aux aspirations des nouvelles générations, la transmission au sein de la famille n'est plus une évidence. Selon une étude du METI et de KPMG en 2021, les dirigeants d'entreprises familiales ne sont que 38 % à affirmer que leurs enfants sont intéressés par la reprise, 15 % estiment que leurs enfants ne sont pas intéressés, et 47 % ne savent pas<sup>(12)</sup>.

Dans ce cadre, le dialogue entre les dirigeants et leurs enfants concernant la reprise familiale évolue. Fait notable, même les dirigeants qui se sont prononcés en faveur d'une transmission familiale par écrit, dans l'enquête **Bpifrance Le Lab**, sont moins affirmatifs dans les entretiens à cet égard. Face au poids de l'entreprise familiale, l'épanouissement professionnel de leurs héritiers primera.

## Paroles de dirigeants

“ Je ne suis pas toujours sûre de souhaiter à mes enfants de reprendre. C'est une opportunité extraordinaire, mais il y a quand même un poids des responsabilités qui fait que vous ne fermez jamais la porte. C'est un beau cadeau, mais parfois un peu empoisonné. ”

Anne Leitzgen, Groupe Schmidt (Industrie, 1 898 collaborateurs), Grand Est, 3<sup>e</sup> génération

“ Un de mes fils suit l'option « Reprise d'entreprise familiale » dans le cadre de ses études. *A priori*, il ne va pas reprendre, mais il s'informe, et je trouve ça très bien. Je ne suis pas convaincu que ce soit un cadeau de transmettre à ses enfants l'entreprise qu'on a créée. Ils n'ont rien demandé, donc je leur laisserai la liberté de prendre la suite ou non. ”

Jean-Thierry Winstel, Bioviva Éditions  
(Industrie, 10 collaborateurs), Occitanie, 1<sup>re</sup> génération



# La transmission, une urgence liée à l'âge des dirigeants

**Le tissu économique vit une fin de cycle démographique, marquée par l'arrivée des baby-boomers au terme de leur carrière.** Les entreprises familiales n'échappent pas à cette évolution. Un dirigeant de PME et d'ETI familiale sur quatre a plus de 60 ans. Un sur 10 a plus de 65 ans.

Aussi, dans la décennie à venir, plus d'une PME et ETI sur deux se trouvera en situation de transmission, soit trois fois plus qu'au cours de la précédente<sup>(13)</sup>.

## • ÂGE DES DIRIGEANTS INTERROGÉS

(en % des répondants, 2 233 réponses exploitées)

Entreprises familiales



Entreprises non familiales



● - de 40 ans   ● 40 - 49 ans   ● 50 - 59 ans   ● + de 60 ans

Dans ce cadre, la transmission constitue tant une opportunité qu'un impératif pour que l'entreprise familiale ne s'éteigne pas. Plus que les autres, les entreprises familiales se distinguent par une ouverture à des dirigeants jeunes, à même d'apporter un nouveau souffle à l'activité. Elles comptent 10 % de dirigeants de moins de 40 ans (contre 5 % dans les entreprises non familiales). La cession du capital, plus qu'un passage de témoin, devient alors l'occasion de mettre l'entreprise en mouvement. En ce sens, la transmission peut avoir l'effet d'une véritable « révolution »<sup>(14)</sup> sur le plan stratégique.

# Comment réussir la transmission ?

## Dix ans pour la préparer

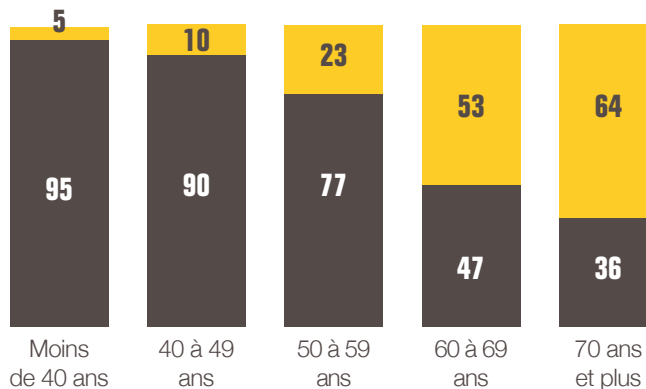
**La transmission apparaît comme une épreuve pour l'entreprise familiale.** Moins d'une ETI française sur cinq ferait l'objet d'une transmission familiale aboutie, alors qu'une sur deux en Allemagne et plus des deux tiers en Italie en bénéficient<sup>(15)</sup>. S'il y a urgence à passer le flambeau, il ne s'agit pas de le passer de façon irréfléchie.

**La majorité des dirigeants sous-estiment le temps de préparation que nécessite une transmission réussie<sup>(2)</sup>.** La transmission est à envisager comme un long processus plutôt que comme une simple étape juridico-légale ponctuelle dans la vie de l'entreprise. Identifier un successeur impliqué, le préparer ainsi que les équipes, transmettre les compétences, le management et la gouvernance, et mettre en place un pacte Dutreil peut prendre jusqu'à 10 ans<sup>(15)</sup>.

**Or, plus d'un tiers des dirigeants de plus de 70 ans n'ont toujours pas formalisé de plan de succession. C'est la moitié pour ceux âgés de 60 à 69 ans** et trois quarts pour ceux de 50 à 59 ans. À des degrés divers, tous s'exposent à un risque de blocage ou de perte de contrôle de leur outil familial.

### • AVEZ-VOUS DÉJÀ FORMALISÉ UN PLAN DE CESSION OU DE SUCCESSION ?

(parmi les entreprises familiales, en % du nombre de répondants, 1 070 réponses exploitées)

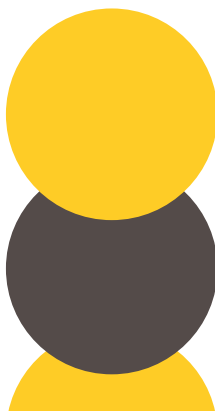


● Oui ● Non

## Paroles de dirigeant

“ Mon père est décédé avec les mandats de président-dirigeant de toutes les sociétés. Au lieu de préparer la transmission, il n'en a cédé aucun de son vivant. J'ai donc eu une transition très brutale, dans la confusion, puisque je suis passé de salarié à responsable de l'ensemble des sociétés. Si j'ai un conseil à donner, c'est de ne pas attendre 70, 75 ou 80 ans. Il faut préparer sa succession avant qu'il ne soit trop tard. ”

Reynald Szatapski, Fontes de Paris  
(Industrie, 38 collaborateurs), Grand Est, 2<sup>e</sup> génération



# PAROLES D'EXPERT



## Johan Gaulin

Co-responsable du marché des entreprises familiales  
chez EY en France

### Pourquoi anticiper la transmission de son entreprise familiale ?

En France, 17 % des transmissions s'opèrent dans cette sphère, contre 65 % en Allemagne. Faut de repreneurs, 17 000 entreprises françaises disparaissent par an, sur les 68 000 à céder. Si c'est un concurrent étranger qui rachète, c'est une perte de savoir-faire français. Quant aux droits de donation et de succession, ils peuvent atteindre 45 % si la transmission de l'entreprise a été mal anticipée. Sans compter la jalousie qui peut s'inviter à la table familiale.

### Comment organiser la transmission ?

Savoir anticiper, idéalement avant l'âge de 60 ans, est essentiel pour que le processus s'effectue dans les meilleures conditions et au meilleur prix.

Trois piliers sur lesquels s'appuyer :

- définir une stratégie de long terme (quelles valeurs transmettre ?) ;
- définir une gouvernance (à qui reviendra-t-elle, selon quelles modalités ?) ;
- envisager la répartition du capital et son transfert (quelle répartition adopter entre les enfants et les branches de la famille ?).

### Quelles places les femmes trouvent-elles aujourd'hui dans les entreprises familiales ?

Les modèles paternalistes sont encore prégnants, le fils aîné dans l'inconscient familial traditionnel demeure le repreneur naturel mais les positions évoluent bien sûr. Même si elles sont encore très minoritaires, les femmes dirigeantes sont ainsi déjà plus nombreuses que dans les entreprises managériales. Et leur place est appelée à progresser rapidement, sans aucun doute.

### Quels sont les avantages fiscaux ?

Selon l'option retenue, le « pacte Dutreil » permet de diviser par 10, voire par 15, le coût de donation d'une société. Si l'entreprise est cédée à un parent de premier degré, la valeur des parts ou actions de la société peut être réduite de 75 %. Si la transmission résulte d'une donation en pleine propriété et que le donateur est âgé de moins de 70 ans, s'y ajoute une réduction de 50 % sur le montant des droits de donation. En la matière, l'attentisme est une bien mauvaise option.

# Comment réussir la transmission ?

## Laisser le successeur prendre sa juste place

L'entrepreneuriat familial serait porteur de bénéfices « émotionnels ». Le dirigeant d'entreprise familiale retirerait de l'exercice de sa fonction fierté, reconnaissance, estime et prestige<sup>(16)</sup>. Ceci peut rendre le passage de témoin difficile, le principal frein psychologique étant « la difficulté du cédant à faire le deuil de son entreprise et donc à franchir le pas de la transmission »<sup>(16)</sup>.

Quelques bonnes pratiques sont néanmoins évoquées par les dirigeants actuels, qui ont dû faire leur place face à des parents souvent charismatiques : s'entourer d'une nouvelle équipe adaptée à ses besoins, s'imposer dans un registre de légitimité différent, avoir un mentor de la génération précédente, faire une passation en tuilage, etc.

## Paroles d'expert

“ En général, [la transmission] marche bien quand la repreneuse trouve un tuteur, c'est-à-dire une personne du genre masculin, plutôt de la génération du père (un bras droit ou un des directeurs de l'époque du père). Il va jouer un rôle de parrain, de mentor, aider la fille à prendre sa place de dirigeante et la reconnaître comme telle. En devenant l'allié de la fille tout en étant de la génération du père, il va être très aidant pour sa légitimité. ”

Annabelle Jaouen, professeure à Montpellier Business School, enseignante-chercheuse spécialiste des PME

## Paroles de dirigeants

“ Mon père, qui a dirigé et développé l'entreprise, est encore très présent aujourd'hui. Il vient nous voir tous les jours. La transmission s'était moins bien passée dans son cas. Son père – mon grand-père qui a fondé l'entreprise en 1947 – avait eu du mal à laisser la place, même à son fils. Il ne voyait pas quelqu'un de plus légitime que lui pour le poste. ”

Patrick Flucklinger, Flucklinger (Construction, 47 collaborateurs), Grand Est, 3<sup>e</sup> génération

“ Lorsque vous passez après quelqu'un d'assez charismatique, vous n'avez pas les coudées franches pour transformer l'entreprise. Construire une légitimité peut être compliqué, surtout quand les collaborateurs vous connaissent depuis que vous avez cinq ans. ”

Romain Serra, SMPF - Tôlerie fine de précision pour l'aéronautique (Aéronautique, 24 collaborateurs), 3<sup>e</sup> génération

# PAROLES D'EXPERT



**Philbert Corbrejaud**

Fondateur du Cedef (Cercle des enfants dirigeants d'entreprises familiales)

## **Pour ceux qui nourrissent une volonté de reprendre l'entreprise, quelle est la posture à adopter pour s'imposer comme un futur dirigeant légitime ?**

Il faut, entre autres, imposer sa vision stratégique personnelle ; créer une nouvelle dynamique ou poursuivre la dynamique déjà insufflée, mais avec sa propre personnalité. Pour cela, il faut s'exercer à la formaliser, la défendre et la valoriser. d'abord auprès de sa famille, de ses aînés. Les avoir en appui sera primordial au moment de se présenter auprès du comité de direction car ils sont les référents de l'ADN de l'entreprise. Ce n'est pas facile à faire mais pouvoir s'appuyer sur cette confiance est très précieux pour être crédible ensuite dans l'entreprise.

## **Pour un dirigeant qui projette de transmettre, quel écueil éviter ?**

L'erreur classique que l'on observe est d'oublier qu'une transmission implique des évolutions. C'est une illusion de croire qu'elles sont évitables et cela peut créer des souffrances chez le successeur. En effet, il n'aura pas les mêmes habitudes, ni la même personnalité ou les mêmes compétences que le dirigeant cédant. Ce qui permet de réussir, c'est que les parents comprennent le successeur et qu'ils laissent peu à peu les choses s'instaurer.

## **Quelles adaptations faut-il envisager dans ces cas-là ?**

Le successeur aura besoin d'un accompagnement adapté, c'est-à-dire d'une équipe dirigeante composée différemment. Il y a par exemple des situations où ceux qui étaient fidèles au père ne le sont plus autant envers son fils ou sa fille : le lien au dirigeant est central, il doit être privilégié par rapport aux logiques d'ancienneté. Le successeur devra s'entourer de nouvelles personnes et redéfinir sa garde rapprochée.

## **Justement, comment le repreneur peut-il s'entourer intelligemment ?**

Il peut, par exemple, réfléchir en termes de points forts, compétences et lacunes, pour assurer une certaine complémentarité. Il doit s'entourer de personnes à l'aise dans les domaines qu'il maîtrise moins. D'où la nécessité d'une recomposition par rapport à la génération précédente, où l'équilibre pouvait être différent. Néanmoins, il faudra obligatoirement conserver les personnes garantes de la culture et de l'histoire de l'entreprise, mais peut-être pas à la même place !

# Comment réussir la transmission ?

## Faire vivre le projet entrepreneurial

De transmission en transmission, à mesure que la famille s'agrandit et si rien n'est mis en place pour animer l'actionnariat et entretenir l'*affectio familiae*, l'entreprise familiale encourt deux risques :

- le risque que la famille se désengage et bascule de l'entrepreneuriat à l'actionnariat passif ;
- le risque de désalignement et de tensions, en particulier à partir de la 3<sup>e</sup> génération, dès lors que l'entreprise sort du cadre parent-enfant pour s'élargir aux cousins.

## Paroles de dirigeants

“ Jusqu'à mon grand-père, les actions avaient toujours été détenues par un seul membre de la famille. Celui-ci n'a pas souhaité traiter sa succession alors qu'il avait six enfants. Tous sont alors devenus actionnaires et un seul d'entre eux (mon père) a dirigé et fait prospérer l'entreprise. Les actionnaires dormants sont parfois éloignés des préoccupations quotidiennes d'une entreprise qui a besoin d'investir et de se développer avec ses collaborateurs. Quelques temps après ma reprise, nous avons trouvé une solution avec le rachat en LBO (*Leveraged buy-out*) de la société que j'ai effectué en 1998. Dorénavant, nous revenons sur un système d'actionnariat unique et c'est comme cela qu'est prévue la transmission. Cela protège l'avenir de l'entreprise. ”

Bertrand Caillé, Groupe Caillé (Transports, 220 collaborateurs), Hauts-de-France, 7<sup>e</sup> génération



# PAROLE À



## Matthieu Leclerc

Président fondateur de For Talents

D'ici 10 ans, une entreprise familiale sur deux sera concernée par la question de sa transmission. Ce passage de flambeau entrepreneurial d'une génération à une autre est une période charnière. Empiriquement, nous constatons que neuf fois sur 10 la succession a un impact négatif sur l'entreprise ou l'unité familiale. Le facteur principal d'échec semble de transmettre trop tard, après 65 ans.

À quel âge vais-je tout transmettre ? À ma mort pour l'usufruit ? Que vais-je faire ensuite ? Quelle sera mon identité quand je donnerai la flamme ? s'interroge le transmetteur.

Suis-je légitime ? Aurai-je la liberté de réinventer l'entreprise familiale tout en m'appuyant sur son ADN ? se demande le successeur.

Quel est notre rôle, notre place ? Avons nous la liberté de vendre ? se demandent les autres enfants et actionnaires.

Quel est notre avenir ? Comment continuer à croître et à se réinventer après cette transition ? se demandent les salariés de l'entreprise.

Nous avons la conviction qu'une transmission réussie est celle qui prend en compte toutes les parties prenantes à l'entreprise familiale. La nécessité d'être accompagné et parfois financé est évidente. Pourtant peu de dirigeants familiaux prennent le temps d'anticiper ce sujet. Comme cette étude de **Bpifrance Le Lab** en témoigne : environ 50 % des 60-69 ans n'ont pas formalisé de plan de succession.

Transmettre le flambeau, c'est transmettre le pouvoir, « *l'auctoritas* » (l'autorité reconnue des tiers), c'est donner sa confiance et se retirer vraiment au profit d'un successeur plus jeune, plein d'énergie et connecté aux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux comme l'était le transmetteur 30 ans plus tôt. Évidemment, cela nécessite du courage. Mais quelle fierté pour un dirigeant entrepreneur familial, après avoir développé (parfois créé) son entreprise, d'être reconnu pour avoir réussi sa transmission et permis à son œuvre de se réinventer.

C'est la raison pour laquelle j'ai créé « For Talents ». Notre mission est d'augmenter la réussite du passage de flambeau dans les entreprises familiales. La croissance et l'unité familiale sont au rendez-vous. Nous sommes contents de vous partager nos apprentissages.



# Comment réussir la transmission ?

## Organiser la gouvernance familiale

Comment faire vivre le projet familial et préserver la dynamique entrepreneuriale ? Deux outils fréquemment évoqués mais encore trop peu utilisés par les entreprises familiales s'avèrent essentiels au fil des générations.



### LA CHARTE FAMILIALE aborde :

- les valeurs de la famille ;
- les droits et devoirs des membres de la famille ;
- la gouvernance du conseil de famille (s'il existe) ;
- les sujets du pacte d'actionnaires (qui peut devenir actionnaire ?...).



### LE CONSEIL DE FAMILLE permet :

- le partage d'informations entre les membres de la famille ;
- la prise de décisions sur des sujets liant famille et entreprise.

# 76%

des entreprises familiales ne disposent d'aucun outil de gouvernance familiale

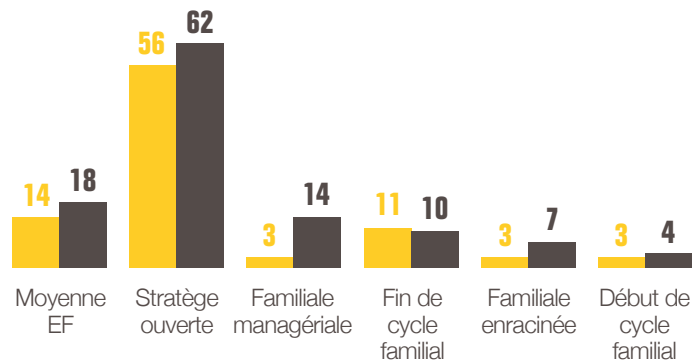
Seules 14 % des entreprises familiales ont une charte familiale et 18 % un conseil de famille. 8 % ont les deux.

Naturellement, la gouvernance familiale se structure au fil des générations (42 % des entreprises de 5<sup>e</sup> génération et plus en sont dotées contre 20 % de celles de 1<sup>re</sup> génération) mais elle gagnerait à être mise en place en amont, avant que nécessité ne fasse loi.

La gouvernance familiale semble aussi être un appui à la transformation et à l'agilité stratégique de l'entreprise. Parmi les profils identifiés, seule la « stratégie ouverte » a significativement structuré sa gouvernance familiale (56 % ont une charte, 62 % ont un conseil de famille, soit des proportions trois à quatre fois supérieures à la moyenne).

### • PART D'ENTREPRISES FAMILIALES AYANT FORMALISÉ UNE CHARTE FAMILIALE OU UN CONSEIL DE FAMILLE PAR PROFIL

(en % de répondants, 1 070 réponses exploitées)



● % dotées d'une charte familiale

● % dotées d'un conseil de famille

# PAROLES D'EXPERTE



## Valérie Tandeau de Marsac

Présidente Capital & Gouvernance,  
avocate et docteur en Sciences de Gestion,  
thèse sur les entreprises familiales

### **Vous avez proposé la notion d'*affectio familiae*. Qu'entendez-vous par là ?**

Il s'agit d'insister sur le fait qu'au-delà de l'*affectio societatis*, qui caractérise la volonté de tout associé de mettre en commun des moyens pour partager les profits mais aussi supporter le risque de pertes, les actionnaires d'une entreprise familiale sont liés par un projet commun à forte composante psychologique et émotionnelle.

Cet *affectio familiae* doit être pris en compte pour bien appréhender les enjeux de gouvernance dans les entreprises familiales.

### **Est-il utile de rédiger une charte familiale ?**

Aux moments clés de transition, surtout générationnelle, il est fréquent que les décisions prises reposent sur des hypothèses qui n'ont jamais été vérifiées avec les personnes concernées.

On raisonne alors sur la base de « croyances » qui ont d'autant plus de force qu'elles touchent à des sujets tabous. Il est essentiel de se faire aider par un conseil indépendant pour trouver le courage d'aborder ces sujets. Avec lui, il s'agira de rechercher le plus petit dénominateur commun d'un accord possible de tous, qui formera le socle sur lequel un projet familial pourra être construit.

### **Comment conseillerez-vous de s'y prendre ?**

Je pense utile de procéder en deux temps : d'abord réunir la famille pour expliciter les enjeux fiscaux, juridiques et financiers, mais aussi familiaux, de l'évolution du capital et de la gouvernance. Dans un deuxième temps, procéder à des entretiens individuels pour que chacun exprime librement ses besoins et souhaits à l'égard de l'entreprise.

Ces deux étapes permettent de dessiner le projet commun sur la base de scénarios chiffrés d'évolution du capital et de la gouvernance, présentés en réunion plénière avec la famille. La charte familiale ainsi conçue est à la fois un processus d'écoute attentive et un document qui décrit le projet commun.

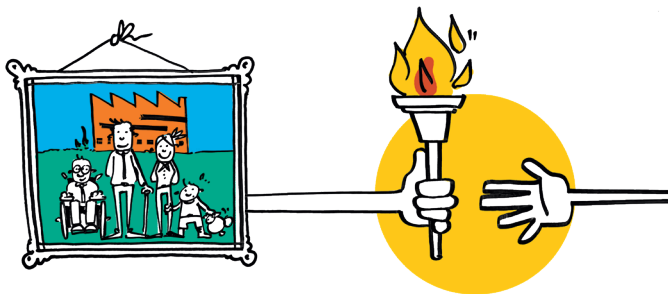
### **Quel rôle peuvent jouer les instances de gouvernance dans ce contexte ?**

S'il existe, le conseil d'administration peut jouer un rôle essentiel pour éviter l'écueil de la spéculation émotionnelle et du conflit, en veillant à ramener l'objectivité rationnelle dans les débats qui précèdent les décisions stratégiques.

Le meilleur outil à sa disposition est le chiffrage des enjeux. Chiffrer la rentabilité attendue d'un investissement ou encore les différents scénarios d'évolution prévisible du capital permet aux actionnaires de se prononcer au vu d'éléments objectifs. Au contraire, l'absence de chiffres entretient la confusion, chacun faisant tourner dans sa tête des scénarios anxiogènes, ce qui empêche tout choix rationnel.

# Comment réussir la transmission ?

## Organiser la gouvernance familiale



## Paroles de dirigeant

“ Nous avons un conseil de famille resserré, avec mes trois enfants et mon épouse, et il y a un conseil au-dessus, l'assemblée familiale, où les conjoints participent. Le conseil de famille nous permet de prendre des décisions importantes. Il s'agit par exemple de se mettre d'accord sur le fait d'investir dans le rachat d'une société, et donc d'accepter un risque important et une baisse de nos dividendes. Ce sont des questions qu'on se pose en famille, c'est important. ”

Luc Darbonne, Darégal (Industrie, 550 collaborateurs),  
Île-de-France, 5<sup>e</sup> génération

## Paroles de dirigeants

“ Avec ma sœur, on s'est demandé comment ne pas être la fameuse troisième génération à laquelle la boîte ne survit pas. On a décidé d'adopter une charte, entre nous, pour garder des bons principes et aborder les choses sereinement. Elle dit notamment qu'on ne transmet le patrimoine professionnel que par le « sang », ou encore qu'un membre de la famille ne peut pas être le supérieur hiérarchique d'un autre membre. ”

Anne Leitzgen, Groupe Schmidt (Industrie,  
1 898 collaborateurs), Grand Est, 3<sup>e</sup> génération

“ Une entreprise familiale, comme son nom l'indique, c'est très présent dans une famille. Elle a une valeur à la fois sentimentale, économique et patrimoniale. On est tous conscients qu'elle nous a permis de vivre, de financer une partie des études des enfants. On a beaucoup de respect pour l'entreprise familiale. [...] C'est un écosystème de valeurs qui interagit d'un côté comme de l'autre. ”

Éric Dana, Centre de prévoyance médico-social (CPMS)  
(Services, 117 collaborateurs), Île-de-France, 2<sup>e</sup> génération

# PAROLES DE DIRIGEANT



## Rémi Lesage

Groupe Rector Lesage (Construction,  
1 200 collaborateurs), Grand Est, 4<sup>e</sup> génération

### Comment l'entreprise s'est-elle transmise depuis sa création ?

Mon arrière-grand-père et son épouse, Oscar et Noémie Lesage ont créé l'entreprise en 1897 à Mulhouse. L'actionnariat était d'abord détenu en entreprise individuelle, puis, à partir de 1926, sous forme de société élargie, par lui puis par ses quatre enfants. Il avait deux garçons et deux filles. À l'époque ce n'était pas classique de faire des donations d'actions à des filles, elles sont donc devenues actionnaires à des niveaux moins importants. Cela nous amène, aujourd'hui, à environ 130 actionnaires, tous descendants ou conjoints de descendants des créateurs.

### La présence des conjoints complexifie-t-elle le dialogue entre des actionnaires déjà si nombreux ?

Au contraire, on a estimé qu'il valait mieux que les conjoints qui le souhaitent puissent être autour de la table, plutôt que de ne pas les entendre, puisque l'on sait qu'ils ont forcément une influence.

C'est une ouverture, mais très contrôlée formellement, sous la forme de prêts : un actionnaire est autorisé à prêter une action à son conjoint et, en cas de séparation, l'action revient dans les liens du sang.

### Quels outils administratifs ou juridiques permettent d'encadrer les échanges entre actionnaires ?

Avec la présence de trois générations, j'ai senti la nécessité d'un conseil de famille, pour avoir un interlocuteur dans chacune des 12 familles actionnaires. Tous les ans, le conseil de famille se saisit au minimum du sujet des dividendes et doit trouver un consensus. Il est aussi consulté sur des évolutions stratégiques importantes. Il y a également une charte, dont le contenu est réévalué tous les cinq ans.

### Pourquoi une telle formalisation ?

Nous avons eu une mauvaise expérience avec une entreprise qui était contrôlée par plus de 100 actionnaires de la famille, une sucrerie dirigée par mon oncle. La gouvernance, l'information, le dialogue avec les actionnaires n'avaient pas du tout été pensés. Il y avait un droit de toucher des dividendes et de venir à l'assemblée, mais pas de s'exprimer. Ça a donc pris fin alors que l'entreprise faisait de beaux résultats, et j'en ai tiré des apprentissages.

# PAROLE À



## Renaud Dutreil

Ancien ministre, Head of Mirabaud Private Equity chez Mirabaud Group

Le vingtième anniversaire des Pactes Dutreil est l'occasion de rappeler ce qui devrait être une évidence : la force économique d'une nation dans le monde libre, ce sont ses entreprises familiales.

Ces entreprises font partie d'un patrimoine national indispensable, qu'il faut protéger et développer. Les ETI en particulier (le quart des salariés français et 27 % du chiffre d'affaires des entreprises françaises), sont pour moitié d'entre elles détenues par un actionariat familial majoritaire.

Transmettre ce patrimoine économique national à de nouvelles générations dans de bonnes conditions est un enjeu essentiel. D'abord démographique, car la décennie qui vient verra plus d'une entreprise sur deux confrontée au défi de la transmission. Fiscal ensuite, car taxer la transmission d'entreprise, c'est souvent tuer la poule aux œufs d'or. En déplaçant la détention du capital d'une famille française vers des actionnaires non familiaux, le plus souvent non français, on déracine une entreprise, au risque de la voir progressivement réduire ou éteindre sa contribution à la nation.

Enfin, c'est un enjeu politique. Dans un contexte d'endettement public lourd, de pression croissante pour l'égalisation des patrimoines des Français, de méconnaissance des mécanismes de l'économie entrepreneuriale française, le soutien public aux entreprises familiales nécessite beaucoup de pédagogie et de conviction.

L'amélioration de la connaissance des entreprises familiales, et surtout de la façon dont elles contribuent directement ou indirectement au bien-être collectif, est essentiel. **Bpifrance**, qui joue depuis plusieurs années un rôle irremplaçable dans le soutien aux entreprises, nous apporte aujourd'hui un éclairage inédit et très utile sur la typologie des transmissions.

En identifiant les types d'entreprises familiales et les scénarios de transmission les plus contributifs à l'intérêt général, **Bpifrance** sort le débat de l'idéologie ou de la macro-économie pour revenir à la réalité.

À l'évidence, pour que notre économie se fasse une place dans la compétition mondiale, elle a besoin de ces entreprises qui, liées à une famille par des pactes de gouvernance durable et animés d'une forte volonté d'innovation, sont, sur la piste, nos vrais champions.

# REMERCIEMENTS

**Bpifrance Le Lab** remercie les représentants des partenaires de l'étude :

- **Caroline Mathieu**, déléguée générale du Family Business Network France ;
- **Nadia Nardonnet**, présidente et fondatrice de Transmission Lab ;
- **Léa Wang**, responsable des programmes de recherche au Transmission Lab, professeur à CBS International Business School (Allemagne).

Ainsi que :

- **Sébastien Vouaux**, partner chez EY ;
- **Johan Gaulin**, co-responsable du marché des entreprises familiales chez EY ;
- **Emmanuel Denoulet**, directeur d'Investissement du fonds Build Up International chez Bpifrance.

**Bpifrance Le Lab** remercie pour leur contribution exceptionnelle :

- **Renaud Dutreil**, ancien ministre ;
- **Matthieu Leclerc**, président fondateur de For Talent.

**Bpifrance Le Lab** remercie les participants au pilotage et suivi de projet, ainsi que les 19 dirigeant(e)s de PME et d'ETI et les 10 expert(e)s interviewé(e)s (liste non exhaustive pour respecter l'anonymat souhaité par certains dirigeants) :

- **Sara Bentebba**, professeure associée à KEDGE Business School, directrice du Centre d'expertise en Entrepreneuriat et Entreprises familiales ;
- **Philbert Corbrejaud**, fondateur du Cedef (Cercle des enfants dirigeants d'entreprises familiales) ;
- **Valérie Tandeau de Marsac**, présidente Capital & Gouvernance, avocate et docteur en Sciences de Gestion, thèse sur les entreprises familiales ;
- **Didier Chabaud**, professeur en sciences de gestion chez IAE Paris - Sorbonne Business School, directeur de la Chaire Entrepreneuriat - Territoire - Innovation (ETI), ancien président de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI) ;
- **Simon Ponroy**, directeur des études économiques et statistiques chez France Invest ;
- **Patrice Charlier**, maître de conférences émérite, chaire Transmission d'Entreprise familiale, EM Strasbourg ;
- **Katia Richomme-Huet**, enseignante-chercheuse à KEDGE Business School ;
- **Miruna Radu-Lefebvre**, professeur entrepreneuriat, chaire Family Entrepreneurship & Society, Audencia Nantes.



**Bpifrance Le Lab** remercie également les 2 233 dirigeants de PME et d'ETI qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et qui ont permis la réalisation de cette étude.

**Bpifrance Le Lab** remercie les collaborateurs de Bpifrance :

- **Menélé Chesnot**, directeur d'Investissement à la direction Capital Développement de Bpifrance ;
- **David Oliveira**, responsable Conseil à la direction de l'Accompagnement de Bpifrance ;
- **Philippe Sauveplane**, responsable Programmes Accélérateurs à la direction de l'Accompagnement ;
- **Caroline Jadot**, responsable Développement à la direction de l'Accompagnement ;
- **Guillaume Rambaud**, responsable Conseil à la direction de l'Accompagnement ;
- **Victoria Hatem** et **Philippine Fromont**, chargées d'étude en stage à **Bpifrance Le Lab**.

# NOTES

- <sup>(1)</sup> Christine Blondel et Anne Dumas (2008), *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?*
- <sup>(2)</sup> **Bpifrance Le Lab** (2016), *Transmettre pour grandir. Les dirigeants d'ETI patrimoniales face à la transmission.*
- <sup>(3)</sup> **Bpifrance Le Lab** (2022), *Dirigeantes et dirigeants de PME et ETI. Quelles différences ?*
- <sup>(4)</sup> L'observatoire de la création d'entreprise de **Bpifrance Création**, s'est associé à l'Ifop pour créer et mettre à jour chaque année depuis 2021 l'Indice entrepreneurial français (IEF).
- <sup>(5)</sup> Sraer D., Thesmar D. (2007), *Performance and behavior of family firms: evidence from the French stock market*, Journal of the European Economic Association.
- <sup>(6)</sup> Ben Mahmoud Jouini, S., Bloch, A. & Mignon, S. (2010). *Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : Proposition d'un cadre théorique et méthodologique.*
- <sup>(7)</sup> Arrègle et al. (2004) , Lyman (1991) ; Miller et al., (2005) ; Zalio P. (1999), *Grandes familles de Marseille au XX<sup>e</sup> siècle.*
- <sup>(8)</sup> **Bpifrance Le Lab** (2018), *Une aventure humaine : les PME et ETI et la RSE.*
- <sup>(9)</sup> Basli S. (2006), *Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique*, Colloque de l'Association française de finance, juin 2006, Poitiers.
- <sup>(10)</sup> Berger-Dource S. (2006), *Taille et engagement environnemental des PME familiales*, Université de Valenciennes, Communication.
- <sup>(11)</sup> Article 225 de la loi Grenelle 2, *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).
- <sup>(12)</sup> *Agir pour la transmission des ETI familiales en France. Enjeux et clés de succès*, KPMG, METI, novembre 2021.
- <sup>(13)</sup> Landrieu V., *Le délicat pari du changement de génération à la tête des ETI familiales*, Les Echos, 23 avril 2023.
- <sup>(14)</sup> Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller (2016), *Comment réduire les risques qui menacent la pérennité des entreprises familiales* ; Neiter, V. & Karyotis, C. (2016), *La gouvernance des entreprises familiales.*
- <sup>(15)</sup> Le Gal A., *Transmission d'entreprise : l'exception française*, Les Echos, 13 avril 2023.
- <sup>(16)</sup> Bon Véronique, *L'engagement responsable des PME familiales : quels fondements ?*, Revue de l'organisation responsable, 2018/2 (Vol. 13).





[lelab.bpifrance.fr](http://lelab.bpifrance.fr)



[@BpifranceLeLab](https://twitter.com/BpifranceLeLab)



[company/bpifrance-le-lab](https://www.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab)

## Contacts

---

**Élise TISSIER,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**

**Bao-Tran NGUYEN,**  
Responsable du pôle études stratégiques

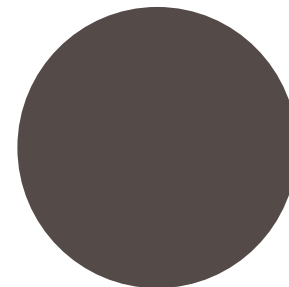
**Fanny BOURDIGAL,**  
Responsable études stratégiques

**Pour contacter Bpifrance de votre région**

**[bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)**

**Bpifrance**

27-31, avenue du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort Cedex  
Tél. : 01 41 79 80 00



**SERVIR  
L'AVENIR**

