COMMUNIQUE DE PRESSE

14 OCTOBRE 2015

Entreprises de Taille Intermédiaire : Bpifrance crée un accélérateur dédié pour 25 ETI par an et alerte sur l'importance de la transmission

Pour la deuxième édition de son événement annuel dédié aux Entreprises de Taille Intermédiaire, ''ETI 2020'', Bpifrance rassemble aujourd'hui 300 dirigeants d'ETI. A cette occasion, la Banque publique d'investissement annonce la création d'un ''accélérateur'', programme multiservices dédié à 25 ETI tous les ans, et dévoile les résultats de son étude exclusive sur la transmission, enjeu particulièrement critique pour les ETI hexagonales.

1 – Enquête exclusive auprès de 300 dirigeants d'ETI : les ETI françaises ne sont PAS SUFFISAMMENT préparées à la transmission

L'étude inédite de Bpifrance sur la TRANSMISSION est constituée d'une approche d'experts et d'une enquête exclusive menée auprès de 300 dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire, soit 8% du total de la population concernée.

Premier enseignement, 34% des ETI sont dirigées par des plus de 60 ans, et 18% d'entre elles par des plus de 65 ans. On comprend donc l'importance de l'enjeu pour ces entreprises dont la croissance et la pérennisation sont une priorité pour l'économie nationale.

Interrogés sur la durée nécessaire à une transmission, les dirigeants sollicités répondent de la manière suivante :

- Plus de 10 ans : 8%
- Entre 6 et 10 ans : 17%
- Entre 3 et 5 ans : 56%
- Entre 1 et 2 ans : 18%
- Moins d'1an : 1%

Pour 75% d'entre eux, la transmission prendrait donc entre un et cinq ans. Or, selon les experts de Bpifrance et le retour de dirigeants ayant effectivement organisé leur succession, la durée nécessaire à celle-ci est bien plus longue puisqu'elle s'établit autour de 10 ans.

Contrairement aux idées reçues, l'enjeu de la transmission n'est pas uniquement celui de la succession et d'un pacte Dutreil adapté : la dimension managériale est plus importante encore. En outre, ce processus nécessite dans de nombreux cas une démarche d'essai… et d'erreur, le premier recrutement effectué n'étant pas nécessairement le bon.

A partir de 50 ans, les dirigeants d'ETI sont fortement encouragés à effectuer un ''check-up transmission''.

Pour Bpifrance il est urgent d'accompagner les « transmetteurs » actuels dirigeants de l'ETI en fonction de leur profil.

<u>L'étude permet d'identifier trois profils de « transmetteurs</u> : à chacun sa stratégie de transmission !

1. **le transmetteur héritier** (50% des cas) :

   Il marche dans les pas de ses prédécesseurs et doit concilier son projet patrimonial avec ses objectifs de croissance.
   Sa philosophie ? La transmission est d'abord une affaire de famille.

2. **le transmetteur manager** (28% des cas) :

   Il délègue, décide en toute collégialité avec ses managers et doit trouver de nouveaux partenaires de long terme pour le rejoindre au capital.
   Sa philosophie ? La transmission fait partie de la vie de l'entreprise.

3. **le transmetteur patriarche** (17% des cas) :

   Il connait son entreprise par cœur et demande à son successeur d'en faire autant. Il doit penser à remettre les clés de la direction à son successeur et lui laisser prendre sa place.
   Sa philosophie ? La transmission est une « petite mort ». Quand il n'a plus le choix, il transmet tout en bloc.

Chaque profil dispose de points forts et de points faibles : Bpifrance appelle les dirigeants d'ETI à s'emparer des conclusions de cette étude pour construire une stratégie cohérente !

2 – L'accélérateur d'ETI bpifrance : un programme multiservices pour 25 entreprises tous les ans

Après la création d'un "Accélérateur" pour les PME en 2015, sorte de "PME Academy" qui propose à une promotion de plus de 60 PME tous les ans une série de missions de conseils sur tous les enjeux stratégiques de leur développement pour en faire des ETI, la Banque Publique d'Investissement propose un dispositif comparable pour les ‘'jeunes'' ETI, les entreprises ayant atteint ce stade de développement relativement récemment et appelées à poursuivre leur croissance à un rythme soutenu.

Pour mémoire, la France compte autour de 3.500 ETI quand leurs équivalentes allemandes sont… 6.000, britanniques 6.000, italiennes 3.000. Certes, la France compte aussi 7 entreprises dans le top 100 mondial contre 3 en Allemagne. Mais, précisément, cette surreprésentation des multinationales et des TPE dans la démographie des entreprises françaises est unanimement jugée comme un handicap. Nos ETI sont en outre en moyenne plus petites et moins exportatrices que leurs cousines européennes.

Bpifrance connaît particulièrement bien les ETI françaises puisque pas moins de 1.600 d'entre elles sont ses clientes bancaires ou font partie de son portefeuille de participations.

Bpifrance annonce donc la création d'un **"Accélérateur d'ETI"**. Il vient compléter la gamme des accélérateurs de la Banque, après l'accélérateur de startups et l'accélérateur PME.

L'accélérateur ETI se fixera pour objectif de « booster » la croissance de 25 ETI clientes de Bpifrance sur un programme de deux ans (et avec une nouvelle promotion tous les ans).

Ce programme visera à accélérer la prise de conscience et le traitement des grands enjeux stratégiques communs à toutes les ETI, en insistant en "sur mesure" sur tel ou tel de ces points :

- Stratégie ;
- Innovation / nouvelle révolution industrielle ;
- Internationalisation ;

- Transmission ;
- Croissance externe ;
- Structure financière.

Comme pour l'accélérateur PME, ce programme s'appuiera sur des partenariats conclus avec les meilleurs acteurs de la place et proposera les contenus et expériences les plus utiles pour ces dirigeants de l'avant-garde de l'entreprenariat français :

- Sessions en partenariat avec les grandes « business schools »
- « Learning expeditions » à l'étranger notamment en lien avec les plus grands événements business mondiaux (CES, SIAL Asie, etc.),
- « Business dates », « masterclass », autant de partages d'expérience avec quelques très grands dirigeants,
- « Innovation Screening » par Bpifrance le Hub pour identifier les risques et opportunités en termes de modèles économiques (ubérisation, disruption, révolution industrielle 4.0, etc.),
- Diagnostics multidimensionnels :
    - croissance externe,
    - innovation,
    - export,
    - lean management,
    - structure financière et usine du futur,
    - responsabilité sociétale et environnementale

Le tout en partenariat au cas par cas avec les meilleurs conseils locaux, sur le même modèle que notre Accélérateur PME.

Comme l'Accélérateur PME, ce programme recrutera sur candidatures et impliquera une participation financière adaptée pour impliquée au bon niveau l'équipe dirigeante.

3 – L'édition 2015 de l'EVENEMENT ''Bpifrance ETI 2020'' : 300 ETI, trois thèmes : export, transmission et nouvelle révolution industrielle

Les débats, ouverts par Emmanuel Macron, s'organiseront autour de témoignages de dirigeants et d'experts sur les 4 thématiques clés pour développer les ETI :

- Transmettre pour libérer sa croissance
  Présentation de l'étude de Bpifrance Le Lab : « Transmettre pour grandir »

- La transformation digitale des Entreprises de Taille Intermédiaire

- Les ETI à l'assaut de l'international

- Comment accompagner les dirigeants d'ETI

Les débats comprendront également des témoignages :
- Du Cac 40 à la PME, par Guillaume Poitrinal, Président de Woodeum &Co
- Quel regard sur la France ? Par M. Knut Hechtfischer, CEO Ubitricity, Allemagne

4 – Bpifrance et les ETI

Les grands axes du Plan Ambition ETI 2020 de Bpifrance pour les 3.500 ETI françaises :

- Capital investissement : 300 millions d'euros par an dans les ETI françaises, grâce au fonds ETI 2020

  Unique en Europe, ce fonds doté de 3 milliards d'euros d'une durée de 99 ans est intégralement dédié aux opérations en fonds propres pour des tickets supérieurs à 10 millions d'euros dans les entreprises de taille intermédiaire.

- Financement : passer de 2,5 milliards d'euros octroyés en 2013 à 5 milliards d'euros en 2020
  - Tous les outils de financement de Bpifrance (hors garantie) sont mobilisables pour les Entreprises de Taille Intermédiaire : prêts de court et moyen terme, financement de l'investissement, préfinancement du CICE.
  - En 2013, Bpifrance a octroyé 2,5 milliards d'euros de crédits aux ETI. En 2020, ce montant atteindra 5 milliards d'euros.

- Les équipes de Bpifrance à la rencontre des Entreprises de Taille Intermédiaire
  - La présence de 50 responsables fonds propres des régions permet de démultiplier les contacts avec les dirigeants d'ETI, valoriser le continuum de financement, de la trésorerie à l'investissement en capital.
  - Le roadshow ETI 2020 : des rencontres organisées avec les dirigeants d'ETI dans chaque direction régionale. 500 dirigeants rencontrés.

A propos de Bpifrance :
Créé par la loi du 31 décembre 2012, **Bpifrance** (banque publique d'investissement) est issu du rapprochement d'OSEO, du FSI, de CDC Entreprises et de FSI Régions. Ses deux actionnaires sont l'État et la Caisse des Dépôts. Il a pour vocation d'accompagner les entreprises (PME, ETI et entités de taille plus importante à dimension stratégique pour l'économie française), de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres. **Bpifrance** assure en outre des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation, à l'export et à la croissance externe. Fort de plus de 42 implantations régionales, il représente un interlocuteur unique des entrepreneurs dans chaque région pour tous leurs besoins en financement et en investissement. www.bpifrance.fr - Suivez-nous sur Twitter : @bpifrance

Contacts presse :

Antoine Boulay
Tél. : 01 41 79 83 76
Mail : antoine.boulay@bpifrance.fr

Anne-Sophie de Faucigny
Tél. : 01 41 79 99 10
Mail : as.defaucigny@bpifrance.fr

Nathalie Police
Tél. : 01 41 79 95 26
Mail : nathalie.police@bpifrance.fr

TRANSMETTRE POUR GRANDIR

LES DIRIGEANTS D'ETI PATRIMONIALES FACE À LA TRANSMISSION

Éditeur : **Bpifrance**
Dépôt légal : octobre 2015

Présentation de Bpifrance Le Lab

Bpifrance Le Lab est un **laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.**

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la *start-up* à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec deux finalités :

- **participer à l'amélioration des pratiques** de financement et **d'accompagnement de Bpifrance ;**
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et **favoriser la croissance** de leurs entreprises.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de 19 personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance.**

Édito
Ouvrez le champ des possibles !

Les ETI (Entreprises de taille intermédiaire) sont régulièrement au cœur des débats lorsque les acteurs économiques et politiques abordent les questions du tissu économique français, avec le regret de ne pas avoir plus d'ETI.

Cette croyance en l'ETI peut s'expliquer par deux facteurs essentiels :

- la moindre fragilité des ETI par rapport aux PME due à leur taille, à leur capacité d'innovation et à leur degré d'internationalisation ;
- l'attachement au territoire, caractéristique de ces entreprises, qui privilégie l'emploi dans des bassins régionaux historiques.

Ces ETI sont aujourd'hui à la croisée des chemins. L'âge avancé de leurs dirigeants (d'après l'étude **Bpifrance** « *ETI 2020 Trajectoires de croissance* », 2014, 34 % des dirigeants ont plus de 60 ans et 18 %, plus de 65 ans) représente en effet un risque de fragilisation et de disparition de ce modèle d'entreprise.

Bpifrance Le Lab a donc décidé d'aller plus loin sur le sujet de la transmission des ETI, et plus particulièrement des ETI patrimoniales, c'est-à-dire celles dont le capital est détenu majoritairement par des personnes physiques. Sur les 3 100 ETI nationales dénombrées en France, 1 800 sont des ETI patrimoniales, dont 1 400 familiales. C'est là que se situent particulièrement les enjeux de la transmission.

Ces 3 100 ETI ont été interrogées pour réaliser cette étude. Le profilage et les bonnes pratiques ont été établis sur la base des 250 réponses au questionnaire et 30 interviews de dirigeants menés en face à face.

Notre point de vue :

- même si l'âge du dirigeant peut constituer un indice, ce n'est pas l'âge qui détermine la transmission. D'abord parce que le dirigeant peut disparaître à tout moment (accident ou maladie), mais aussi parce que la transmission est intrinsèquement liée à la stratégie de croissance de l'entreprise ;
- la transmission ne se limite pas au transfert du capital. La transmission se pense au pluriel : savoir-faire, management, gouvernance, etc. ;
- les dirigeants sont conscients de l'importance de la transmission, mais sous-estiment trop souvent la durée du processus de transmission (compter 10 ans en moyenne… et non 2-3 ans) ainsi que le temps que cela consomme dans leur agenda ;
- la transmission ne se limite pas au Pacte Dutreil qui est un très bon outil pour les intérêts patrimoniaux de la famille, mais ne couvre pas les autres enjeux de la transmission de l'entreprise ;
- la transmission est l'occasion de mettre en place une gouvernance duale : séparer les fonctions de contrôle et les fonctions opérationnelles ;
- à chaque profil, son parcours de transmission. Le « transmetteur patriarche » présent dans son entreprise depuis 40 ans ne mènera pas sa transmission comme le « transmetteur héritier » de 3e génération ou encore comme le « transmetteur manager » ancien cadre dirigeant d'un grand groupe ayant repris l'entreprise ;
- les dirigeants ont certaines croyances qu'il conviendrait de faire évoluer (nous apportons des réponses dans cette étude), en particulier :
  - la « croyance » au successeur homme providentiel : cet homme n'existe pas, le dirigeant ne doit surtout pas chercher son *alter ego*, mais un voire plusieurs successeurs en fonction des différents scénarios envisagés. On assiste malheureusement trop souvent au drame de la personnalisation du pouvoir, empêchant le successeur de prendre sa place ;
  - la « croyance » en l'oral comme si tout pouvait se régler par l'échange oral quand il s'agit de la famille : équilibre entre les enfants actionnaires repreneurs et actionnaires sans activité opérationnelle dans l'entreprise, poursuite ou arrêt d'une stratégie, etc. ;

Nous souhaitons aux dirigeants d'ETI de trouver dans cette étude les réponses aux questions qu'ils se posent sur la transmission, et pour ceux qui n'y pensaient pas (parce que « trop jeunes » pour y penser), nous leur souhaitons de trouver toutes les raisons de bien préparer leur transmission.

Bpifrance Le Lab

Pourquoi cette étude ?

En 2014, dans l'étude Bpifrance «*ETI 2020 Trajectoires de Croissance*», l'enjeu de la transmission apparaît clairement dans les signaux d'alerte adressés aux ETI. La pyramide des âges des répondants à l'enquête présage un nombre élevé de transmissions dans les 10 ans à venir. 34 % des dirigeants ont plus de 60 ans et 18 %, plus de 65 ans. Le manque d'anticipation de la transmission est identifié comme l'un des risques majeurs pour la pérennité des ETI nationales.

Un écueil apparaît dans de nombreux travaux approchant la transmission : résumer les enjeux de la transmission à une opération de cession du capital. Le marché français des cessions de capital n'est pas un bon indicateur du dynamisme des transmissions des ETI. Beaucoup de dirigeants se passent du marché pour réaliser la transmission de leur entreprise.

Comme le souligne le récent rapport Dombre-Coste « *Favoriser la transmission d'entreprise en France* », il est important **de changer le regard sur la transmission,** de saisir toutes ses dimensions, et de voir **dans quelle mesure le dirigeant arrive à anticiper la transmission bien avant l'âge de la retraite.**

Pour comprendre les choix des ETI patrimoniales en matière de transmission, **Bpifrance Le Lab** propose de :

- se placer en amont de l'opération de transfert de capital au moment où se forme la démarche d'anticipation de la transmission du dirigeant ayant un projet avéré ;
- partir de la situation du dirigeant confronté à différents enjeux lors de la formation de sa stratégie de transmission.

Dans cette étude, Bpifrance Le Lab prend en compte les multiples dimensions de la transmission : transmission du capital et transmission du management. Elles sont clé pour un projet de transmission abouti.

La présente étude a été réalisée à partir :

- **d'un questionnaire envoyé à 3 100 ETI** les invitant à partager des éléments de leur projet de transmission : **250 réponses exploitables de dirigeants** ont été recueillies, ce qui a permis de dresser **plusieurs profils d'organisation de l'ETI patrimoniale ;**
- **d'entretiens réalisés en face à face avec 30 dirigeants.** Ces derniers nous ont livré leur vision et leur expérience de la transmission. **Au total, ce sont plus de 60 heures d'interviews que nous avons traitées pour aboutir aux conclusions que nous vous présentons dans ce document.**

À rebours des approches dites classiques visant à quantifier le marché « réel » des transmissions d'entreprises, **Bpifrance Le Lab a retenu une approche exclusivement qualitative pour comprendre les stratégies de transmission des ETI et mieux les accompagner.**

Les messages-clés de l'étude (1/2)

1er message-clé…

Les ETI patrimoniales sont confrontées au moment de leur transmission à des problématiques très particulières qui, si elles ne sont pas ou mal traitées, peuvent mettre en péril l'entreprise.

- La transmission des entreprises en France est un sujet important qui revient régulièrement sur le devant de la scène.
- Il est trop souvent traité sous le seul angle du départ à la retraite des dirigeants (approche démographique) et de façon beaucoup trop générale (en abordant avec la même grille d'analyse les cessions de fonds de commerce, les successions à la tête des TPE de l'artisanat, et celles des PME et ETI).
- Aussi, parmi les entreprises en phase de transmission, le cas des ETI patrimoniales est particulièrement intéressant à analyser, avec des enjeux à la clé souvent majeurs pour des filières et des territoires.
- En particulier, les 2/3 des dirigeants d'ETI interrogés envisageant une opération de transmission à brève ou moyenne échéance n'ont pas identifié leur successeur.

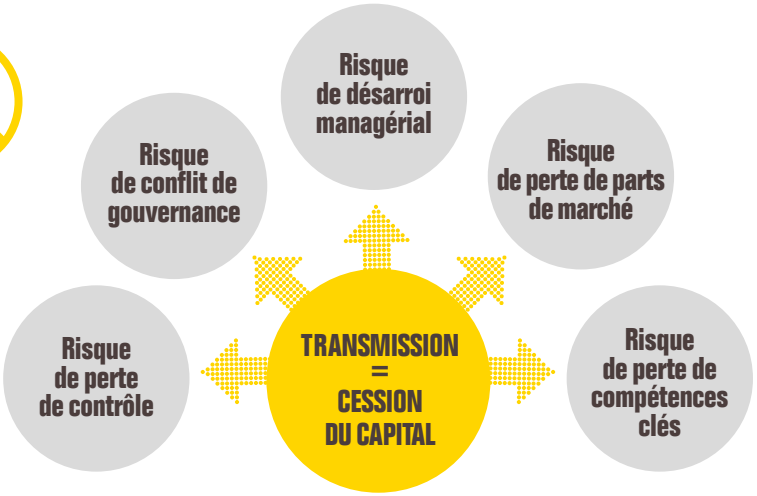
… qui se décline en 4 idées à retenir :

- pour un dirigeant d'ETI patrimoniale, se préoccuper de la transmission de son ETI l'année précédant son départ à la retraite, c'est maximiser le risque d'échec. La transmission d'une ETI patrimoniale prend en moyenne 10 ans ;
- n'envisager la transmission de son ETI qu'en fonction d'un départ à la retraite prévisible est déjà en soi une erreur : cela revient à ne traiter qu'une partie des enjeux liés à la transmission des ETI patrimoniales ;
- tous les dirigeants d'ETI devraient commencer à penser à leur succession dès leur prise de fonction, pour mettre en place les bonnes pratiques qui, le jour venu, faciliteront une transmission réussie. Passé 50 ans, le « *check-up* transmission » devient une obligation ;
- une des difficultés majeures pour les dirigeants d'ETI patrimoniales est de bien distinguer la « transmission successorale » (le patrimoine) et la « transmission managériale » (la direction opérationnelle de l'entreprise), et de les mener de front. Trop souvent les dirigeants ne traitent que l'un des deux.

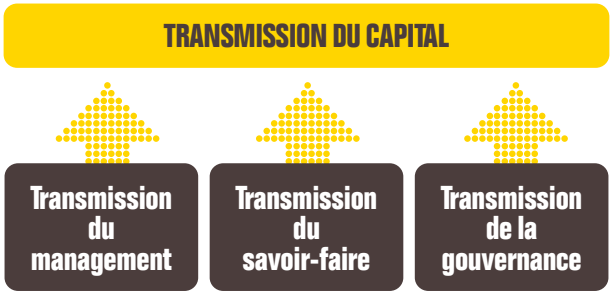
Les messages-clés de l'étude (2/2)

2e message-clé

Ne voir dans la transmission d'une ETI patrimoniale que la cession du capital, ou un Pacte Dutreil, revient à laisser de côté de nombreux problèmes qui peuvent mettre en péril l'ETI.



Le bon processus qui maximise les chances de succès :



La transmission est un processus de long terme avec des passages obligés.

3e message-clé

Les 4 clés de réussite sont les suivantes :

- se faire accompagner pour mettre en œuvre une stratégie ;
- identifier le bon successeur ;
- savoir faire évoluer la gouvernance contre la personnalisation du pouvoir ;
- transmettre un projet et des valeurs.

4e message-clé

3 profils de dirigeants d'ETI patrimoniales ont été déterminés :

- **le transmetteur héritier,** pétri de culture familiale, qui doit veiller à équilibrer sa stratégie patrimoniale avec sa stratégie de croissance ;
- **le transmetteur manager,** qui comme son nom l'indique, se voit plus en manager et animateur d'équipe, qu'en « héritier » ou « fondateur » ;
- **le transmetteur patriarche** qui a souvent du mal à passer la main.

2 profils atypiques ont aussi été étudiés.

5e message-clé

Il faut toujours associer les salariés à la transmission.

SOMMAIRE

1 LA TRANSMISSION DE L'ETI PATRIMONIALE : LA QUADRATURE DU CERCLE ? p.14

2 5 PROFILS DE DIRIGEANTS 5 PARCOURS DE TRANSMISSION p.32

3 DES IDÉES-CLÉS POUR UNE TRANSMISSION AGILE p.84

4 MÉTHODOLOGIE p.90

5 PLAN D'ACTIONS Bpifrance p.94

01.

LA TRANSMISSION DE L'ETI PATRIMONIALE : LA QUADRATURE DU CERCLE ?

Les ETI patrimoniales, qui sont-elles ?

- **Un actionnariat de référence détenu par des personnes physiques :** famille, collaborateurs, managers, repreneurs ;
- **une capacité à sécuriser l'*affectio societatis* :** « rationaliser l'affect » pour assurer la cohésion d'un groupe conséquent ;
- **un engagement du dirigeant à faire vivre le projet d'entreprise sur le long terme ;**
- **un fort ancrage territorial.**

La structure capitalistique et managériale des ETI patrimoniales a un impact sur les choix des dirigeants lors de la transmission.

PERSONNE PHYSIQUE
COHÉSION
LONG TERME
TERRITOIRE

- **LES ETI PATRIMONIALES FRANÇAISES ONT UN POIDS SIGNIFICATIF AU SEIN DE L'ENSEMBLE DES ETI PRÉSENTES SUR LE TERRITOIRE NATIONAL**

Source : enquête **Bpifrance** - DGE 2015.
(1) Source : **ETI nationale** : ETI dont le siège social est situé sur le territoire national, et non filiale de grand groupe.
(2) Source : **ETI patrimoniale** : ETI nationale dont le capital est détenu majoritairement par des personnes physiques.

Le dirigeant d'ETI face à la transmission

Une priorité : assurer la pérennité de son entreprise, mais pour la moitié sans expérience de la transmission.

Pour comprendre les choix du dirigeant d'ETI en matière de transmission, **nous devons prendre en compte les contraintes qui lui sont propres.**

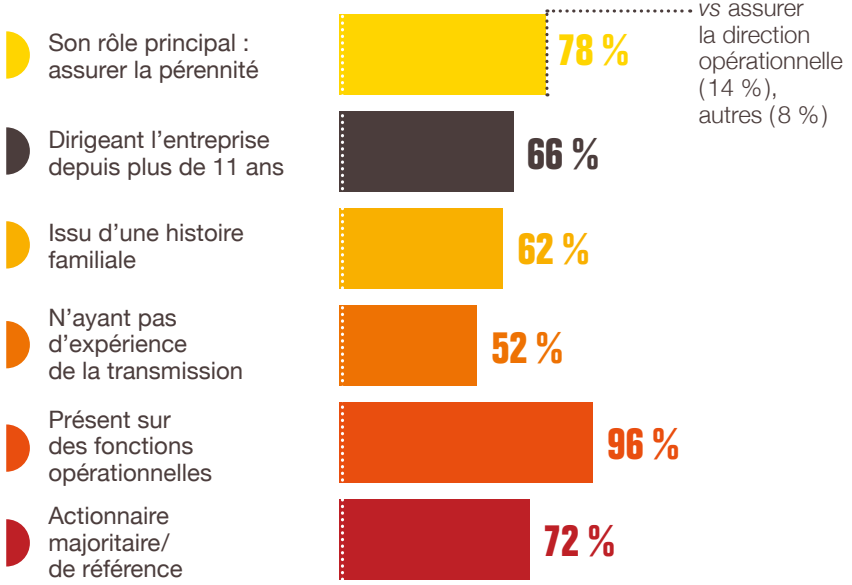
Le dirigeant a pour mission principale de conserver la cohésion du groupe au moment de la transmission : il gère « *l'affectio societatis* ». La taille de la structure de l'ETI – effectifs, branches, organisation – rend ce point particulièrement sensible par rapport aux autres catégories d'entreprises patrimoniales de type PME ou TPE.

Comment le dirigeant construit-il son projet de transmission ?

Quelles sont ses contraintes ?

Pourquoi son projet est-il plus ou moins abouti ?

- **PORTRAIT-TYPE DU DIRIGEANT INTERROGÉ DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE Bpifrance Le Lab SUR LES TRANSMISSIONS DES ETI**
  EN % DE RÉPONDANTS



Âge moyen du répondant : 56 ans.

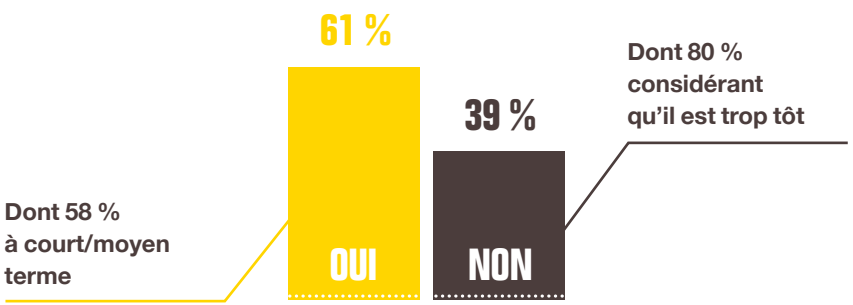
CA moyen de l'ETI répondante : 153 M€.

Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015.

Idée reçue n°1 :
le dirigeant d'ETI ne s'intéresse pas à la transmission

VRAI ✓ FAUX

La transmission est un sujet d'actualité pour les répondants de l'enquête Bpifrance Le Lab.



(En % de répondants)

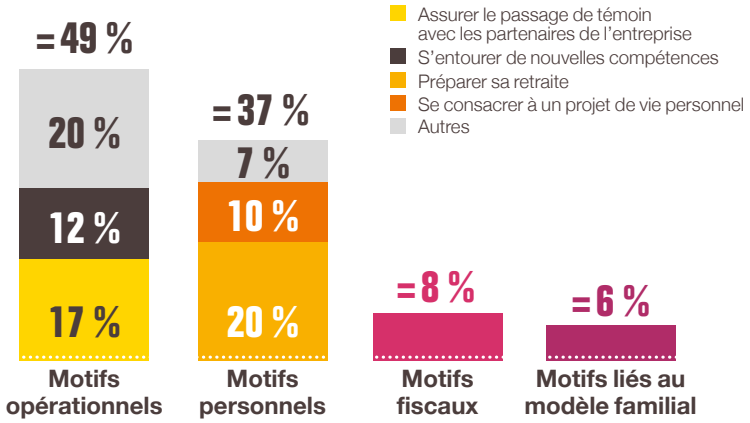
58 % des dirigeants d'ETI ayant un projet de transmission avéré l'envisagent à court/moyen terme. La transmission n'est jamais rejetée en tant que telle. Le caractère prématuré de la réflexion est la première raison invoquée lorsque la transmission est écartée. **Les dirigeants d'ETI ont conscience de l'enjeu majeur que représente la transmission.**

Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015.

Idée reçue n°2 :
la transmission est préparée exclusivement en fonction de l'âge du départ à la retraite

VRAI ✓ FAUX

Seuls 20 % des répondants considèrent le départ à la retraite comme la principale cause de transmission.



(En % de répondants)

Son poids est à relativiser par rapport au poids des autres motifs avancés par les répondants : **49 % des dirigeants interrogés mettent en avant des motifs visant à assurer la continuité opérationnelle de l'ETI.** Passer le témoin aux partenaires, garantir la cohésion de l'équipe, s'entourer de nouvelles compétences pour se développer, opérer un virage stratégique sont autant de motifs opérationnels valorisés par les dirigeants interrogés.

Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015.

La fiscalité du dirigeant d'ETI sur la transmission ne doit pas l'arrêter dans son projet

Il est vain d'attendre le grand soir fiscal ! Mais il est urgent de bien utiliser les outils fiscaux disponibles.

Une solution : **anticiper sa fiscalité de la transmission.**

D'après notre étude, **56 % des dirigeants considèrent que l'optimisation de la transmission du patrimoine est une priorité.**

Il faut bien distinguer la fiscalité de la transmission de celle pesant sur le patrimoine *via* l'ISF.

D'après Fabrice Luzu, notaire à Paris (DIXSEPT68 notaires),

> **« la France est le paradis fiscal de la transmission d'entreprise. »**

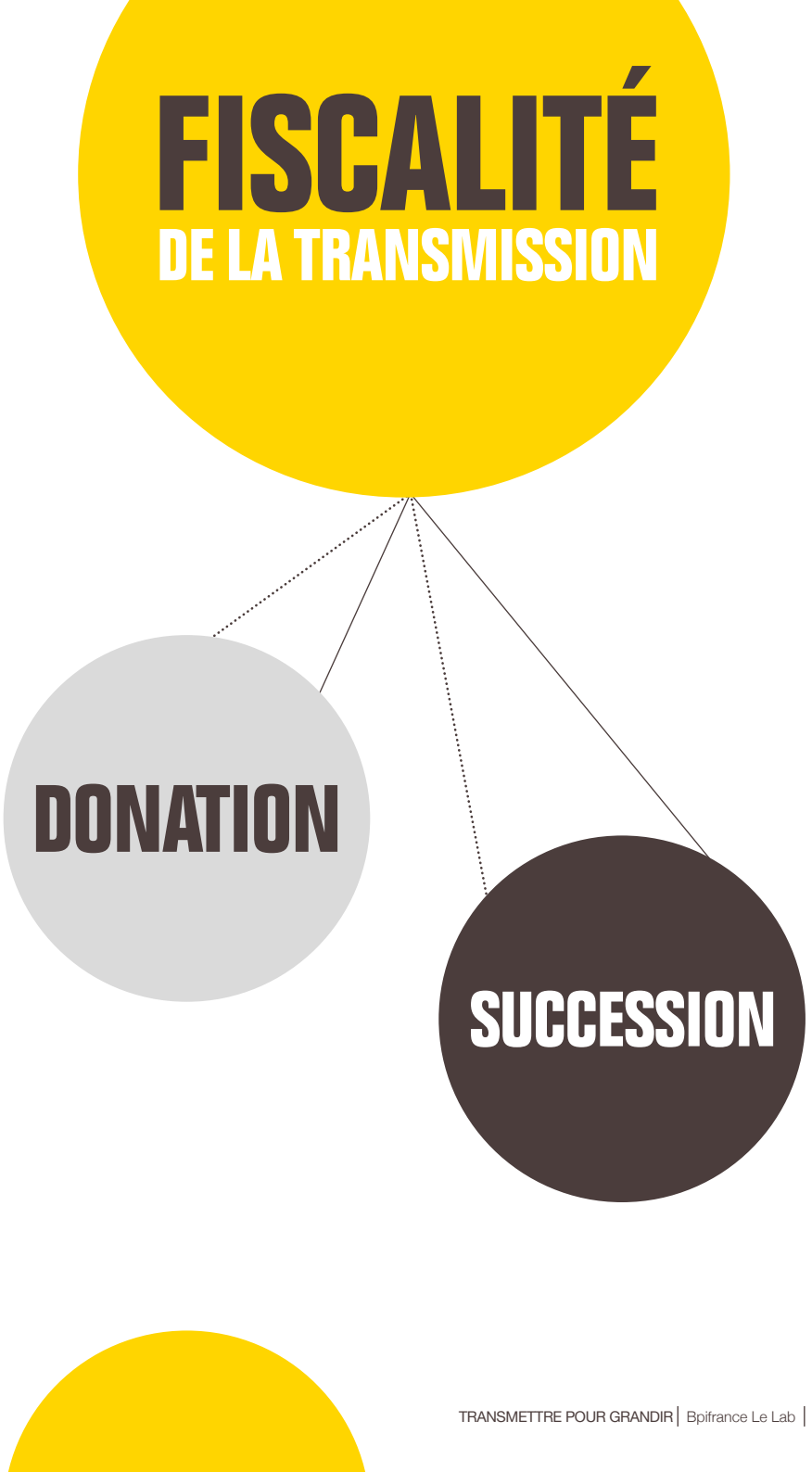
En revanche, c'est évidemment la question de l'ISF, une fois l'entreprise transmise, qui préoccupe beaucoup de chefs d'entreprise. Il est important de ne pas tout mélanger.

La fiscalité de la transmission comporte 2 domaines :

- **la fiscalité de la succession** qui intervient au moment du décès du transmetteur. Sauf cas d'exonération, les bénéficiaires des biens transmis sont soumis au paiement des droits de succession ;
- **la fiscalité de la donation** qui intervient au moment où le transmetteur décide de faire donation de tout ou partie de ses biens. Sauf cas d'exonération, les bénéficiaires de la donation sont soumis au paiement des droits de donation.

Le paiement des droits de succession et de donation porte sur le patrimoine net taxable. Des abattements existent : par exemple, 100 000€ pour une donation entre parents et enfants. Après abattement, le calcul des droits est réalisé en fonction d'un barème par tranche qui dépend de la nature des liens entre le transmetteur et le bénéficiaire du patrimoine.

Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015.



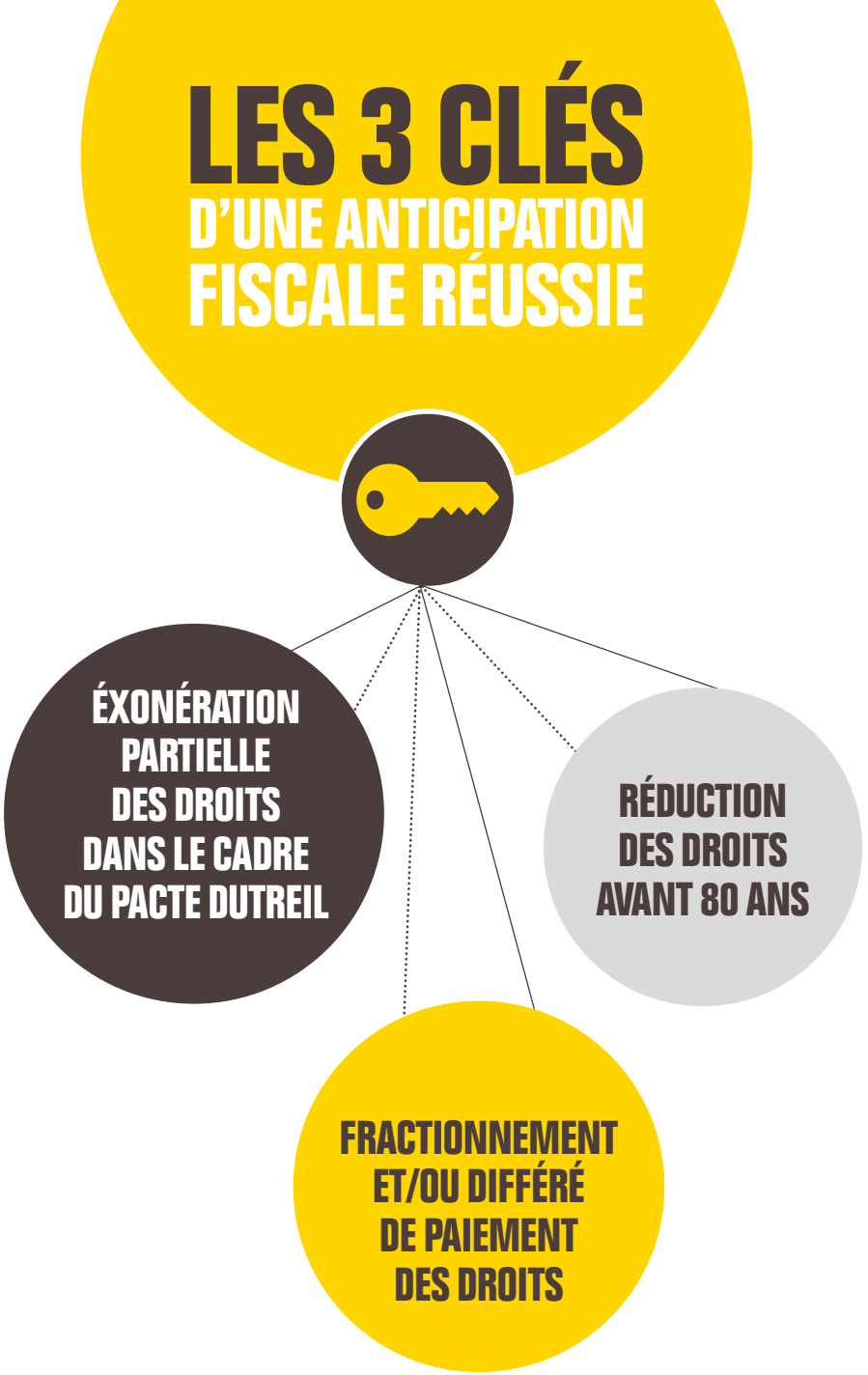
Le dirigeant d'ETI anticipe sa fiscalité suffisamment tôt pour éviter de payer des droits prohibitifs

L'anticipation est la clé d'une fiscalité de la transmission maîtrisée. L'accompagnement par un notaire et un avocat fiscaliste sur ces problématiques est essentiel. Pour anticiper sa fiscalité, le dirigeant peut :

- obtenir une réduction des droits pour les donations consenties avant 70 ans pour anticiper la transmission. Selon le régime général, la réduction des droits est dégressive en fonction de l'âge du transmetteur :
  - lorsqu'il est âgé de moins de 70 ans, elle est à hauteur de 50 % ;
  - lorsqu'il a entre 70 et 80 ans, elle est à hauteur de 30 % ;
  - lorsqu'il a plus de 80 ans, elle est inexistante ;
- obtenir une exonération partielle des droits dans le cadre du Pacte Dutreil pour alléger le coût de la transmission. Le transmetteur et les bénéficiaires peuvent obtenir une exonération des droits à hauteur de 75 % de la valeur des actifs transmis à condition que ces derniers acceptent de signer un engagement de conservation de leurs titres.

  L'engagement est dit collectif pendant 2 ans : un « événement » contre le Pacte rompt l'engagement de l'ensemble des associés. Après cette période, l'engagement est dit individuel pendant 4 ans : un « événement » contre le Pacte rompt uniquement l'engagement de l'associé mis en cause ;
- fractionner et/ou différer le paiement des droits pour étaler la charge fiscale.

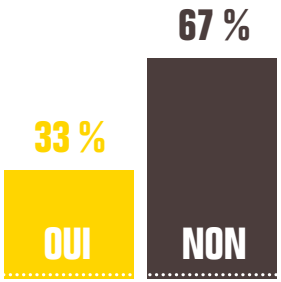
  Par exemple, la possibilité d'effectuer un paiement différé et fractionné est ouverte à toutes les successions et toutes les donations. L'héritier peut obtenir un différé de paiement sur 5 ans puis un paiement fractionné sur 10 ans. Un taux légal est fixé pendant toute la durée du crédit de paiement.



2/3 des dirigeants d'ETI n'ont pas encore identifié leur successeur mais ils ont une idée assez précise du profil recherché

La majorité des répondants n'a pas identifié son successeur.

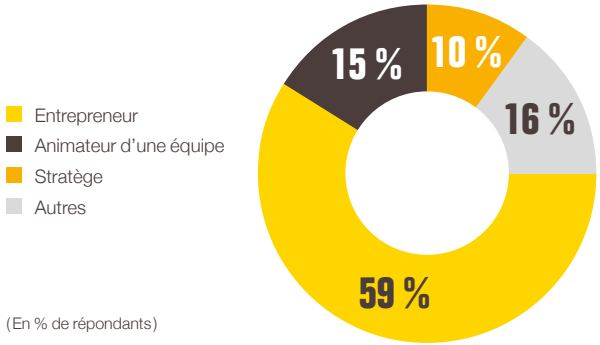
À la question :
«Avez-vous identifié votre successeur ?»



(En % de répondants)

Le profil recherché est celui d'un entrepreneur.

À la question :
«Quelle serait la première qualité de votre successeur ?»



(En % de répondants)

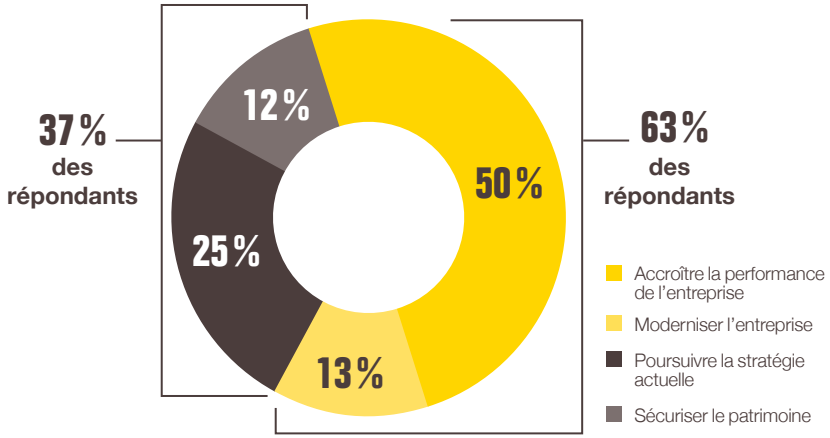
Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015.

Idée reçue n°3 : le transmetteur veut un successeur qui suive sa stratégie

VRAI **FAUX**

Pour les 2/3 des dirigeants, le rôle du successeur sera de moderniser l'entreprise et d'accroître sa performance.

À la question :
«Quel est le rôle du futur dirigeant de l'ETI ?»



Pour 63 % des répondants, le successeur est en charge de l'accroissement de la performance de l'entreprise et de sa modernisation. À noter que 37 % des répondants considèrent que poursuivre la stratégie actuelle et sécuriser le patrimoine restent la priorité.

Derrière la recherche du successeur se joue l'enjeu principal de la transmission : comment le dirigeant d'ETI va-t-il accompagner la transmission de son entreprise ? Quelles stratégies mettra-t-il en œuvre ?

Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015.

Les dirigeants d'ETI sont animés par 4 principes d'action

Bpifrance Le Lab propose une grille d'analyse[1] de la stratégie de transmission menée par les dirigeants des ETI patrimoniales.

L'entreprise de taille intermédiaire n'est pas qu'une catégorie statistique créée en 2008 car, **de très longue date, elle recouvre des modèles de gouvernance animés par 4 principes d'action :**

- **indépendance ;**
- **contrôle ;**
- **proximité ;**
- **création de valeur sur le long terme.**

Ces principes d'action vont guider l'élaboration du projet de transmission du dirigeant d'ETI.

La transmission recouvre 2 problématiques principales :

- **la succession capitalistique : l'actionnariat est renouvelé à l'occasion du changement de dirigeant ; il a pour corollaire la refonte des organes de gouvernance ;**
- **la succession managériale : le management se réorganise au profit du nouveau projet d'entreprise.**

(1) Source : d'après les entretiens menés auprès des dirigeants d'ETI et les modèles développés par Nathalie Claveau et consorts dans « *Les logiques de développement des entreprises de taille intermédiaire* », Revue Française de gestion, 2014.

4 PRINCIPES D'ACTION DE L'ETI

1 INDÉPENDANCE

Être indépendant, c'est être maître chez soi : limiter la chaîne de décision au sein de l'ETI, être **plus agile dans la décision opérationnelle** et ainsi, **assurer une vision stratégique de long terme.** Cela signifie aussi **rechercher prioritairement les savoir-faire en interne.**

> **« La solution boursière, c'est la perte de l'indépendance. »**

2 CONTRÔLE

Contrôler, c'est avoir un regard sur tout et à tout moment : maîtrise des **marchés** adressés, maîtrise des **métiers** historiques et récents, maîtrise du **patrimoine** de l'entreprise.

> **« Je fais tout, je suis connu comme le loup blanc sur mon métier. »**

3 PROXIMITÉ

Être proche de ses équipes, de ses partenaires, c'est cultiver un management accessible, fidéliser ses clients, ses fournisseurs et penser son développement en favorisant un ancrage territorial des sites de production et du siège social.

> **« Une entreprise est bonne si elle est toujours à visage humain. »**

4 CRÉATION DE VALEUR SUR LE LONG TERME

Créer de la valeur sur le long terme, c'est privilégier un développement prudent en accord avec les objectifs de l'entreprise, des **exigences raisonnables** en matière de **rentabilité. L'ETI cherche à pérenniser l'outil de production,** à le convertir si besoin est.

> **« J'ai une vision prudente du développement. »**

Ces 4 principes d'action déterminent des préférences en termes de succession capitalistique et managériale

1 INDÉPENDANCE

« Transférer mon capital à mon successeur, c'est lui donner le pouvoir. En lui donnant la majorité du capital, je lui confie les clés de la maison. Trop d'actionnaires diluent les responsabilités et limitent l'efficacité de la décision. »

2 CONTRÔLE

« Je prépare le passage de témoin. Oui, il y aura de la nouveauté au sein de la gouvernance. Cependant, on ne change pas une équipe qui gagne. Mes salariés sont habitués à un style de management. Nous le conserverons. »

3 PROXIMITÉ

« La réussite de notre modèle tient à nos valeurs, notre histoire, nos métiers. Je n'imagine pas un successeur qui n'aurait pas compris cela. J'attends de lui qu'il sache les mettre en valeur. »

4 CRÉATION DE VALEUR SUR LE LONG TERME

« Pour préserver la tradition patrimoniale du groupe, je suis prêt à faire des donations et même à sous-valoriser l'entreprise pour faire face à la charge fiscale. »

Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015 et des 30 entretiens de dirigeants menés par **Bpifrance Le Lab.**

02.

5 PROFILS DE DIRIGEANTS D'ETI

5 PARCOURS DE TRANSMISSION

Parce que les dirigeants d'ETI partagent des problématiques communes lors de l'élaboration de leur stratégie de transmission mais les traitent de façon singulière, nous avons analysé 5 profils de dirigeants.

Le dirigeant d'ETI peut avoir plusieurs parcours de transmission.

Bpifrance Le Lab en a retenu 5 :

- **3 profils de dirigeants majoritaires** parmi les interviewés (95 % des répondants) : le transmetteur héritier, le transmetteur manager, le transmetteur patriarche ;
- **2 profils de dirigeants atypiques** (5 % des répondants) : le dirigeant élu et le dirigeant garant.

Chaque cas de transmission est unique. Chaque profil présenté vise à illustrer des pratiques dirigeantes en matière de transmission selon **les 2 axes principaux du projet : succession capitalistique et succession managériale.**

Les profils « majoritaires » et les profils « atypiques » ont un traitement différencié. **La faible représentation statistique des profils «atypiques» ne doit pas éluder la richesse des modèles de transmission qu'ils véhiculent : ces profils ont des points forts remarquables, qui peuvent profiter à l'ensemble de la communauté dirigeante ETI.**

2.1

3 profils majoritaires de dirigeants

3 profils majoritaires de dirigeants, 3 parcours de transmission

	TRANSMETTEUR HÉRITIER	TRANSMETTEUR MANAGER	TRANSMETTEUR PATRIARCHE
EN % DE RÉPONDANTS	50 %	28 %	17 %
ÂGE MOYEN [1]	55 ANS	55 ANS	64 ANS
POINTS FORTS	Capacité à aligner les intérêts	Capacité à déléguer	Sécurisation juridique du capital
DÉFIS À RELEVER	Équilibrer la stratégie patrimoniale et la stratégie de croissance	Rechercher de nouveaux partenaires au capital	Transmettre le management
HORIZON DE TRANSMISSION	ENTRE 3 ET 5 ANS	ENTRE 3 ET 5 ANS	IMMÉDIAT
PROFIL	Repreneur de l'entreprise fondé par ses parents ou ses aïeux, ou encore collaborateur de longue date de la famille, principalement dans des ETI ayant plus de 50 ans d'existence et au moins 2 générations familiales présentes au capital et/ou dans l'opérationnel (cf. page 40)	Fondateur ou repreneur externe d'une ETI ayant moins de 50 ans d'existence (cf. page 52)	Fondateur d'une entreprise familiale ayant moins de 50 ans d'existence, dirigeant l'entreprise depuis plus de 20 ans (cf. page 64)

(1) Portefeuille France Investissement Régions - Âge moyen du dirigeant des ETI : 57 ans.

Source : à partir des résultats des 250 répondants de l'enquête **Bpifrance Le Lab** 2015 et des 30 entretiens de dirigeants menés par **Bpifrance Le Lab.**

2.1.1

Le transmetteur héritier

Le transmetteur héritier, qui est-il ?

- **Repreneur de l'entreprise fondée par ses parents ou ses aïeux,** ou encore collaborateur de longue date de la famille, principalement dans des ETI ayant plus de 50 ans d'existence et au moins 2 générations familiales présentes au capital et/ou dans l'opérationnel.
- Dirigeant ayant conquis sa position après un parcours de plusieurs années au sein de l'ETI, **souvent entre 5 et 10 ans, en poste depuis plus de 11 ans.**
- Actionnaire de référence ou bien minoritaire au sein d'un consortium familial.
- **Présent sur des fonctions opérationnelles à 95 % :** Président du Directoire ou bien Directeur général.
- Âge moyen : **55 ans.**
- CA moyen de l'ETI : **191 M€.**

"Je m'inscris dans l'histoire de l'entreprise et de la famille ; je reprends un héritage et je le réinvente."

50 % des répondants au questionnaire

Le transmetteur héritier développe une stratégie de transmission sur le long terme : seuls 15 % d'entre eux pensent à transmettre depuis moins d'un an

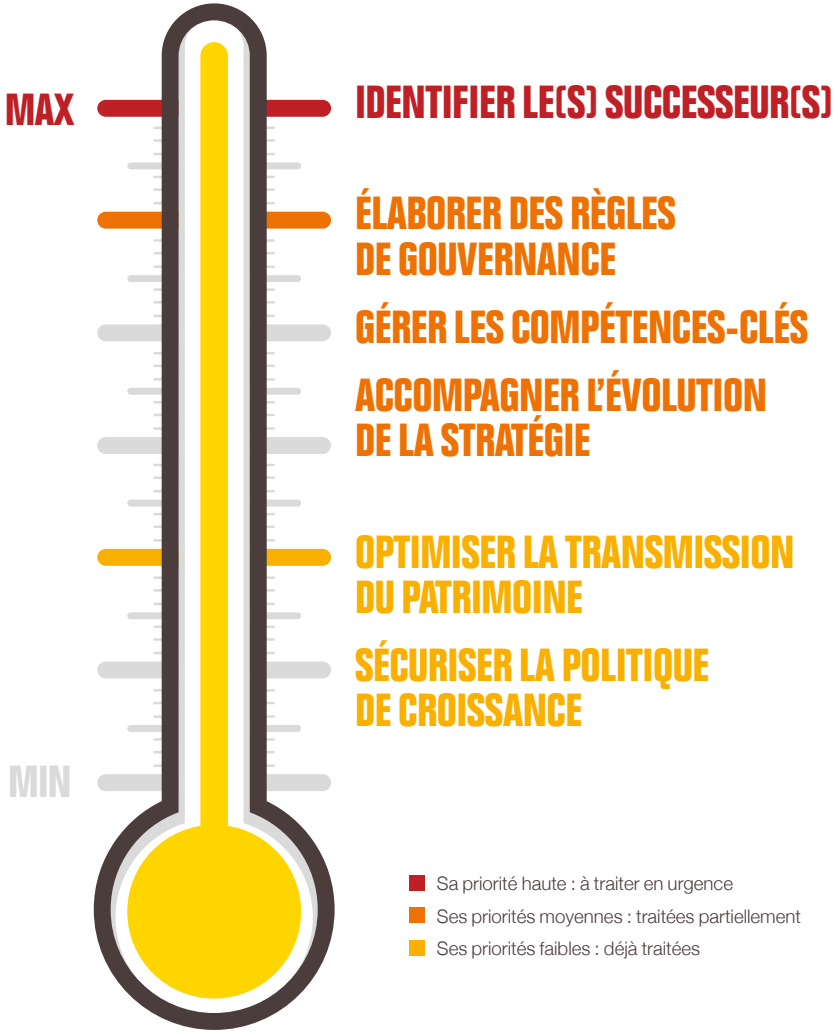
Sa priorité : la recherche du successeur.

Le transmetteur héritier échelonne ses priorités.

À l'âge de 55 ans, il s'est déjà emparé des sujets fiscaux et plus récemment des sujets de gouvernance et de management mais il lui reste un défi de taille à relever : trouver le nouvel homme fort de l'ETI.

66 % des transmetteurs héritiers le cherchent encore…

• **L'ORDRE DES PRIORITÉS DU TRANSMETTEUR HÉRITIER** [1]
NIVEAU DE PRIORITÉ DU TRANSMETTEUR HÉRITIER PAR RAPPORT AUX AUTRES PROFILS



Source : échelle calculée à partir des données de l'enquête **Bpifrance Le Lab.**

(1) Note : une priorité haute veut dire que le dirigeant a donné un niveau de priorité proche de 100 sur un enjeu de transmission ; par exemple, le transmetteur héritier est celui qui donne le plus grand niveau de priorité à la catégorie « identifier son successeur » par rapport aux autres profils de dirigeant ; une priorité faible veut dire que le dirigeant a donné un niveau de priorité moindre par rapport aux autres profils de dirigeant.

Dans la tête du transmetteur héritier

Il adapte le modèle sans y renoncer

- **Être à la hauteur du nom.**

Il est l'héritier d'une *saga* familiale et son devoir est de poursuivre cette aventure. Cela ne signifie pas ne pas revoir la stratégie d'entreprise décidée par ses aïeux, mais plutôt d'y apporter un nouveau souffle. Quand il est arrivé dans l'entreprise, il a dû faire ses preuves et montrer que la légitimité ne s'acquérait pas que par la propriété. Il a apporté sa pierre à l'édifice par ses compétences et surtout par un regard neuf sur l'organisation de l'entreprise.

- **Intéresser les parties prenantes au projet d'entreprise.**

Il considère que la famille a un rôle majeur à jouer dans la défense de la vision stratégique de long terme de l'entreprise. Si elle n'est pas toujours présente dans l'opérationnel, sa présence au capital semble cruciale : elle est synonyme d'ancrage et de prudence. Son patrimoine est investi au sein de l'entreprise ; aussi il en devient le gardien.

Il veille à un équilibre constant entre la famille et l'entreprise : par exemple, il fait en sorte qu'il y ait des membres de la famille aux côtés des collaborateurs dans les postes-clés du management pour assurer l'équité du partage du pouvoir.

> **« C'est presque plus dur d'être repreneur familial qu'un créateur d'entreprise, je dois mettre ma marque de fabrique dans un projet qui me dépasse. »**

Du point de vue de Bpifrance Le Lab

Il cherche à équilibrer la stratégie patrimoniale et la stratégie de croissance

- **Ses priorités en matière de :**
  - **succession managériale :**
    - **fidéliser des collaborateurs :** formation des hommes-clés, notamment des successeurs pressentis ;
    - **renforcer les liens entre les actionnaires *via* des dispositifs non juridiques avec un impact sur le management :** actionnariat salarié, charte familiale, etc. ;
  - **succession capitalistique :**
    - **mettre en place des outils de diversification du patrimoine de l'entreprise :** prise de participation minoritaire dans des entreprises du secteur ;
    - **rechercher de la liquidité pour la sortie des actionnaires historiques,** notamment les actionnaires familiaux non collaborateurs.

Ses points d'attention sont les suivants

- **Ne pas confondre les aspects fiscaux liés au patrimoine de l'entreprise et ceux liés au patrimoine personnel.**
- **Ne pas céder à la tentation d'une politique de distribution de dividendes trop généreuse au détriment de sa croissance.**

> **« L'entreprise a sa propre personnalité ; il faut une stratégie digne de ce nom pour l'entreprise. Il faut arriver à contenter tout le monde. »**

Ce que le transmetteur héritier prévoit de faire

- **Se retirer progressivement de l'opérationnel, pour exercer des fonctions de contrôle au sein de l'entreprise.** Cela implique une évolution de la gouvernance, avec le plus souvent une entrée des enfants au directoire, et la nomination de l'ancien dirigeant en tant que Président du Conseil de surveillance.
- **Identifier un successeur compétent** au sein de la famille ou parmi les collaborateurs fidèles.
- **Professionnaliser le management en cas d'absence de successeur familial.** Un directeur général est recruté à l'extérieur, mais la famille reste majoritaire au capital.

> **"J'étais le successeur attitré, aujourd'hui je transmets à une génération. Les jeux sont ouverts sur le nom du successeur."**

5 ACTIONS À MENER

1. Développer des outils de consultation des actionnaires pour les intéresser au projet d'entreprise
2. Prendre en compte la diversité des intérêts des actionnaires au sein de stratégies patrimoniales dédiées
3. Réfléchir à la place qu'aura le successeur et à son rôle à son arrivée au sein de l'ETI
4. Préparer la sortie d'actionnaires historiques en s'entourant de partenaires de long terme au capital
5. Valoriser les acquis du métier historique et les faire évoluer

Note : 5 actions à mener sans ordre de prorité.

Profil d'un dirigeant :
Jérôme Duprez,
Président-Directeur général de Moret industries

Transmettre, c'est préparer la famille à l'évolution du projet d'entreprise et la faire adhérer.

« Je suis le représentant de la 5e génération au sein de l'entreprise familiale. Avec mon père, nous avons fait grossir l'entreprise. La génération suivante devra gérer une entreprise établie.

Pour que la famille entre dans l'entreprise, on a instauré des règles strictes prévues dans une charte familiale établie par nos pères : par exemple, le nombre d'années d'expérience hors de l'entreprise avant de pouvoir y entrer. Nous l'avons tous signée à 18 ans.

Aujourd'hui, je suis le seul représentant de la famille collaborateur de l'entreprise et je travaille sur les moyens de faire monter la 6e génération au capital. **Comment gérer le passage à la génération suivante au sein de l'entreprise ? Il faut des actionnaires familiaux motivés** dans les assemblées générales comme au conseil d'administration. **Mon rôle est de motiver les jeunes de la famille pour devenir des administrateurs.** »

Comment gérer le passage à la génération suivante au sein de l'entreprise ? Il faut des actionnaires familiaux motivés.

« **Il faut également trouver un successeur** qui sera le nouveau directeur général. Je me suis fixé un horizon précis pour que chacun puisse se préparer à mon départ. J'échange régulièrement avec l'assemblée générale à ce sujet. **L'assemblée générale a deux fonctions : maintenir le lien familial au sein de l'entreprise et informer la famille de son projet stratégique.** À cette assemblée, viennent notamment les frères, sœurs, cousins, jeunes enfants et les conjoints. »

Comment gère-t-on une entreprise avec plusieurs actionnaires familiaux ? Il faut affirmer la vision, les valeurs.

« Chaque année, nous organisons un week-end pour les jeunes de la famille. Ils y apprennent le fonctionnement de notre entreprise.

Les salariés apprécient que la famille reste au capital car elle est garante de l'entreprise. **Les salariés viennent chez nous car la relation humaine est différente, plus aboutie.**

Comment gère-t-on une entreprise avec plusieurs actionnaires familiaux ? Il faut affirmer la vision, les valeurs, la politique de long terme pour les faire adhérer au projet d'entreprise. **En un mot, c'est dire à la famille : ayons une vraie valeur dans l'entreprise !** »

2.1.2

Le transmetteur manager

Le transmetteur manager, qui est-il ?

- **Fondateur ou repreneur externe** d'une ETI ayant moins de 50 ans d'existence.
- Ancien cadre-dirigeant d'un grand groupe ou ancien DG opérationnel non actionnaire d'une PME **s'entourant de ses managers ou collaborateurs au capital, voire de personnes morales (groupe industriel).**
- **Actionnaire de référence ou majoritaire.**
- **Présent sur des fonctions opérationnelles :** PDG ou Président du Directoire.
- Âge moyen : **55 ans.**
- CA moyen de l'ETI : **91 M€.**

« Je suis motivé par le projet d'entreprise, le jour où je n'aurai plus de vision, je passerai la main. »

28 % des répondants au questionnaire

La fidélisation des collaborateurs est l'un des points majeurs de la stratégie du transmetteur manager.

65 % des transmetteurs managers ont mis en place des dispositifs d'intéressement des collaborateurs aux résultats

—

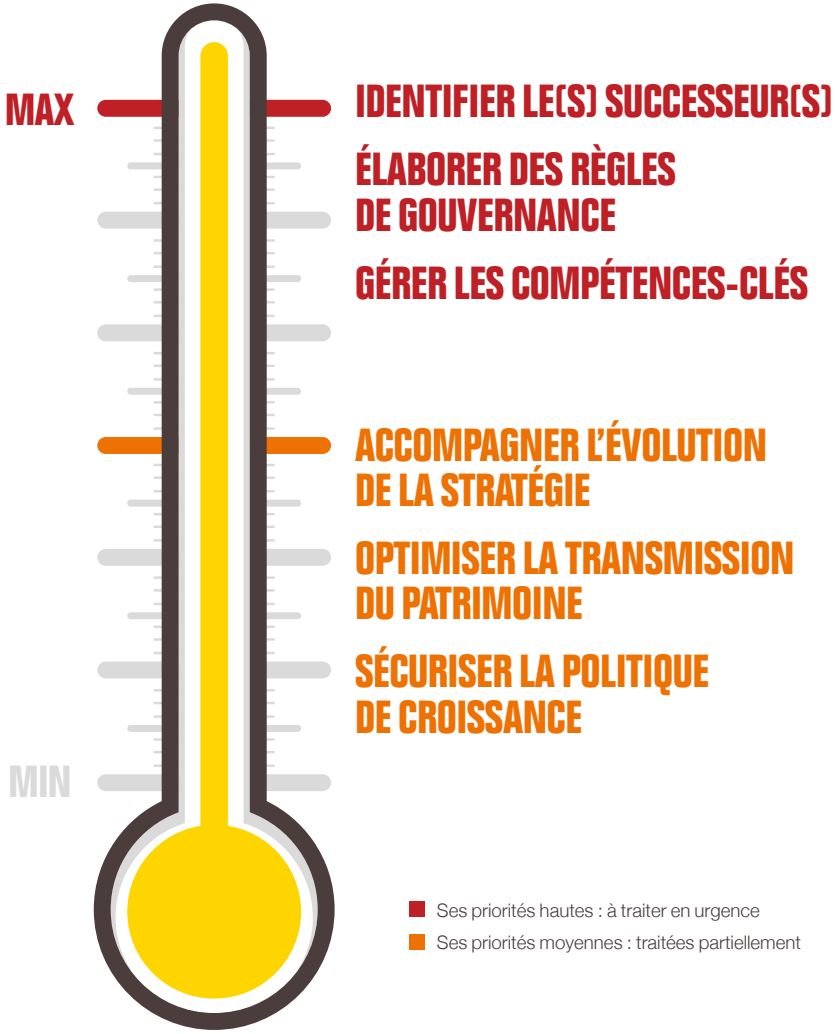
Sa priorité : la continuité operationnelle.

Le transmetteur manager se concentre sur les aspects managériaux sans perdre de vue les aspects patrimoniaux.

Il cherche à adapter son modèle pour qu'il soit agile lors de la transmission.

• **L'ORDRE DES PRIORITÉS DU TRANSMETTEUR MANAGER** (1)

NIVEAU DE PRIORITÉ DU TRANSMETTEUR MANAGER PAR RAPPORT AUX AUTRES PROFILS



Source : échelle calculée à partir des données de l'enquête **Bpifrance Le Lab.**

(1) Note : une priorité haute veut dire que le dirigeant a donné un niveau de priorité proche de 100 sur un enjeu de transmission ; par exemple, le transmetteur manager est celui qui donne le plus grand niveau de priorité à la catégorie « élaborer des règles de gouvernance » par rapport aux autres profils de dirigeant ; une priorité faible veut dire que le dirigeant a donné un niveau de priorité moindre par rapport aux autres profils de dirigeant.

Dans la tête du transmetteur manager

Il déforme le modèle pour assurer la continuité opérationnelle

- **L'entreprise doit pouvoir fonctionner sans lui.**

La question qu'il aime se poser : « Comment faire face à l'incapacité ? ». Il pense au jour où il lui arriverait quelque chose. **Il a mis en place un plan définissant les rôles de chacun, leur fonction, les scénarios opérationnels associés.** Il a fait monter son bras droit au capital grâce à une augmentation de capital. Il s'est dit qu'il pourrait avoir un rôle important dans la stratégie d'entreprise, être considéré comme un co-gérant.

Ce mode de fonctionnement rassure. Cela permet de savoir qui fait quoi au sein de l'entreprise.

Sa philosophie ? **Il met en marche puis il délègue.** Il donne de l'autonomie à ses collaborateurs. Sur le terrain, il donne plus de prérogatives dès le bas de l'échelle de la hiérarchie : le chef de chantier prend des tâches au conducteur de travaux qui en prend au directeur technique. **Chacun absorbe de la responsabilité.**

- **La transmission fait partie de la vie de l'entreprise.**

Préparer la transmission, c'est assurer la continuité opérationnelle, c'est déléguer. Il faut connaître le nom du groupe avant celui du dirigeant. Il ne veut pas être connu, c'est l'entreprise qui doit l'être. C'est l'opérationnel et ses capacités qui doivent être reconnus.

Du point de vue de Bpifrance Le Lab

Il recherche de nouveaux partenaires de long terme au capital

- **Ses priorités en matière de :**
  - **succession managériale :**
    - **développer une culture de la délégation** et adopter la **collégialité** comme principe de gouvernance ;
    - **fidéliser des collaborateurs :** actionnariat salarié ;
  - **succession capitalistique :**
    - **rechercher de la liquidité pour les actionnaires historiques** soit en vendant ses parts à ses collaborateurs (ex. management *buy-out*), soit par dilution progressive de sa participation auprès d'actionnaires de long terme (ex. *owner buy-out*).

Son point d'attention est le suivant

- **Ne pas se limiter aux ressources internes pour diversifier sa gouvernance.**

Ce que le transmetteur manager prévoit de faire

- **Sortir partiellement du capital au profit de l'entrée de nouveaux managers accompagnés par des partenaires externes :** par exemple, *via* un partenaire de long terme capable de lui offrir une solution dilutive progressive tous les 5-6 ans pour passer le relai à ses équipes.
- **En l'absence de candidat interne, rechercher un successeur parmi les entrepreneurs qui cherchent à créer de la valeur, qui ont un projet industriel :** parmi les transmetteurs managers qui envisagent de transmettre, seuls 23 % d'entre eux le feraient par donation ; le management *buy-out* ou bien l'*owner-buy-out* est privilégié.

  Parmi les transmetteurs managers ayant déjà transmis une partie de leur capital, un investisseur financier est intervenu dans 48 % des cas.

5 ACTIONS À MENER

1. Mettre en place un plan de succession
2. Associer des administrateurs externes à la gouvernance
3. Réfléchir à la place qu'aura le successeur et à son rôle à son arrivée au sein de l'ETI
4. Développer une stratégie de dilution progressive de la participation des actionnaires historiques
5. Trouver des partenaires capitalistiques de long terme

Note : 5 actions à mener sans ordre de prorité.

Profil d'un dirigeant :
Olivier Dhonte,
Président-Directeur général de VISEO

"Transmettre, c'est d'abord assurer la continuité opérationnelle de l'entreprise."

« En ce sens, notre modèle actionnarial avec ses différentes strates successives la prépare.

J'ai fondé cette entreprise et très rapidement, j'ai fait le choix d'ouvrir mon capital à des associés externes puis à des managers. **L'objectif est d'élargir le cercle de compétences de l'entreprise pour se développer.** Leurs compétences sont très complémentaires. Quelle est la manière d'arriver à se développer le plus rapidement ? Soit on reste seul et c'est très long, soit on partage le gâteau et on décolle !

Nous avons mis en place un programme permettant aux collaborateurs d'accéder au capital et à un *coaching* dédié.

« ***Go for Gold !*** » est un moyen unique de **valoriser les compétences.** »

"La transmission réussie, c'est aussi un actionnariat renouvelé et stabilisé."

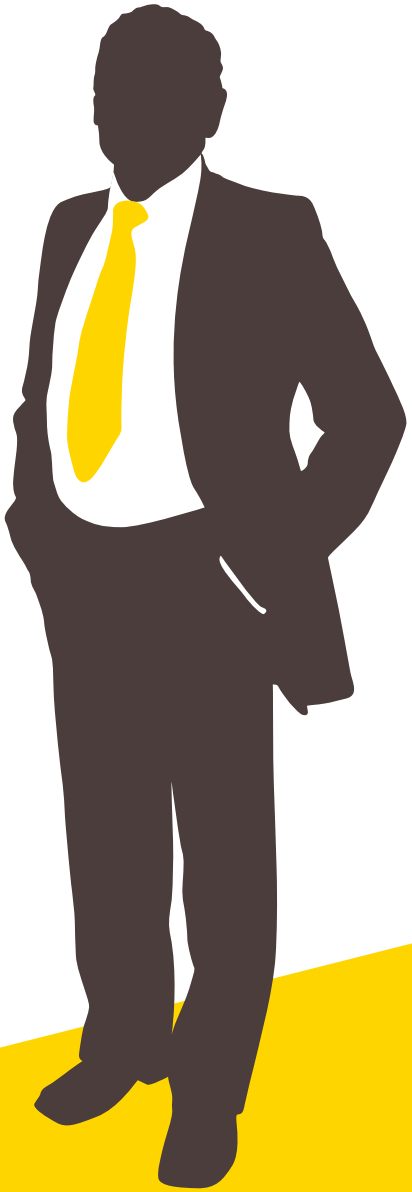
« Notre modèle actionnarial va de pair avec une grande collégialité au sein de la gouvernance. **Plus de collégialité, c'est aussi plus de responsabilité.** La direction est collégiale donc le risque est réparti. Nous sommes responsabilisés autour d'un projet collectif.

La collégialité est un outil de stabilité et de contrôle en cas de départ non anticipé du dirigeant.

Il faut garder un esprit entrepreneurial. En tant qu'actionnaires patrimoniaux, nous sommes attentifs à l'entreprise, nous prenons des risques, nous sommes agiles. »

2.1.3

Le transmetteur patriarche



Le transmetteur patriarche, qui est-il ?

- **Fondateur d'une entreprise familiale ayant moins de 50 ans** d'existence, dirigeant l'entreprise **depuis plus de 20 ans.**
- **Sans expérience de la transmission.**
- Actionnaire majoritaire voire, **seul détenteur du capital.**
- **Principal détenteur du pouvoir managérial** - Président-Directeur général.
- Âge moyen : **64 ans.**
- CA moyen de l'ETI : **108 M€.**

"Mon entreprise est le projet de ma vie ; je souhaite le pérenniser."

17 % des répondants au questionnaire

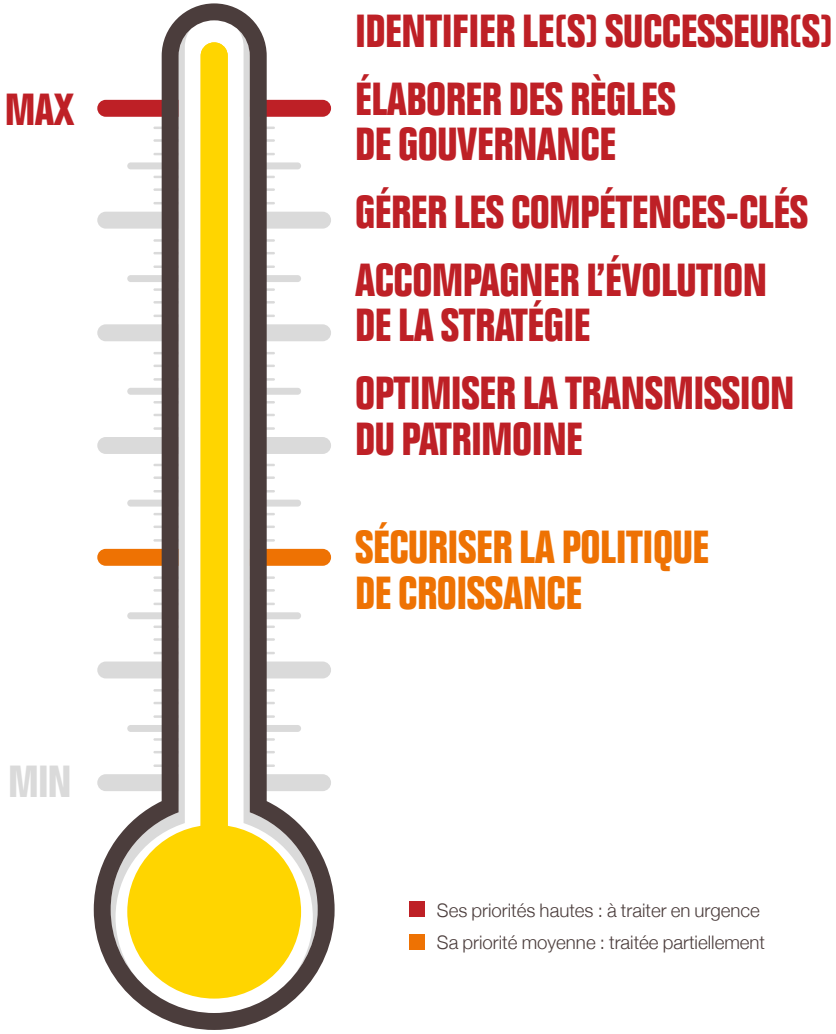
Le transmetteur patriarche a du retard sur son projet de transmission. Il doit gérer plusieurs priorités de transmission en même temps

Tout est prioritaire !

Le transmetteur patriarche est dans l'urgence de la transmission :

- 72 % d'entre eux pensent à transmettre depuis moins d'un an ;
- 77 % d'entre eux disent que leur projet de transmission est à court terme.

- **L'ORDRE DES PRIORITÉS DU TRANSMETTEUR PATRIARCHE** [1]
  NIVEAU DE PRIORITÉ DU TRANSMETTEUR PATRIARCHE PAR RAPPORT AUX AUTRES PROFILS



Source : échelle calculée à partir des données de l'enquête **Bpifrance Le Lab.**

(1) Note : une priorité haute veut dire que le dirigeant a donné un niveau de priorité proche de 100 sur un enjeu de transmission ; par exemple, le transmetteur patriarche est celui qui donne le plus grand niveau de priorité à la catégorie « accompagner l'évolution de la stratégie » par rapport aux autres profils de dirigeant ; une priorité faible veut dire que le dirigeant a donné un niveau de priorité moindre par rapport aux autres profils de dirigeant.

Dans la tête du transmetteur patriarche

Il transmet un modèle en bloc

- **Il transmet d'abord sa vision stratégique.**

Il a porté à bout de bras son projet d'entreprise tout au long de sa vie. Il a construit un modèle avec des valeurs et des ambitions fortes. Il connaît son entreprise par cœur. Ses salariés, il connaît chacun de leurs prénoms. C'est cela la richesse de son entreprise. Son enfant l'accompagne fidèlement depuis plusieurs années et reprendra un jour. Il s'y engage.

Son entreprise est son bébé, un beau bébé bien portant, il ne peut pas le confier au premier venu.

- **Pas besoin d'écrit entre lui et son enfant.**

Il n'aime pas le management procédurier, rigide, avec des règles à n'en plus finir. Pas besoin d'écrit entre lui et son enfant. Celui-ci sait ce qu'il attend de lui. Quand son enfant prendra son poste, il sera là pour le conseiller.

> **"Une entreprise, c'est une tête et un cœur. Si l'on ne comprend pas sa mécanique, on ne peut pas la faire croître."**

Du point de vue de Bpifrance Le Lab

Il cherche à transmettre le management sans perdre le contrôle

- **Ses priorités en matière de :**
  - **succession managériale :**
    - **transmettre sa vision stratégique si possible à un successeur familial ;**
  - **succession capitalistique :**
    - **sécuriser juridiquement son capital :** le Pacte Dutreil est un outil très utilisé ;
    - **optimiser au maximum sa fiscalité patrimoniale.**

Ses points d'attention sont les suivants

- **Ne pas nommer un enfant incompétent ;**
- **ne pas étouffer son successeur ;**
- **ne pas se limiter à un seul scénario :** proposer plusieurs configurations de transmission managériale ;
- ne pas sous-estimer l'importance de l'élaboration des règles de gouvernance sur la succession, notamment en utilisant **des outils non juridiques :** charte familiale, conseil de famille.

> **"Il ne pourra pas reprendre le projet stratégique si je ne suis pas là."**

Ce que le transmetteur patriarche prévoit de faire

- **Sortir totalement du capital pour financer sa retraite ou un projet de vie personnel :**
  - souvent, plusieurs donations partielles effectuées par Pacte Dutreil à ses enfants ;
  - volonté de se consacrer à un nouveau projet de vie.
- **Prendre un nouveau poste sur des fonctions de contrôle :**
  - **souvent, prise de poste au sein du Conseil de surveillance ;**
  - volonté de participer à la vie de l'entreprise sur des **fonctions de conseil stratégique ;** utilisation de sa notoriété au profit des successeurs.
- **Rechercher un successeur capable de comprendre la vision stratégique de son entreprise :**
  - **un successeur qui met ses tripes dans l'entreprise ;**
  - un successeur proche du projet d'entreprise : par exemple, par son éducation (un enfant), par son métier (un collaborateur).

5 ACTIONS À MENER

1. Faire de son bras-droit ou de l'un de ses managers le fer de lance de la stratégie de transmission, capable d'accompagner le dirigeant sur la durée du projet
2. Mettre en place un plan de succession
3. Instaurer une gouvernance duale séparant les fonctions opérationnelles des fonctions de contrôle
4. Réfléchir à la place qu'aura le successeur et à son rôle à son arrivée au sein de l'ETI
5. Se doter d'outils d'échanges entre les actionnaires et les managers de l'entreprise afin d'assurer la cohésion de l'équipe (charte familiale, actionnariat salarié)

Note : 5 actions à mener sans ordre de prorité.

Profil d'un dirigeant :
Gérard Taieb,
Président-Directeur général
de CEGI

TRANSMISSION DU MANAGEMENT RÉUSSIE

Le sujet de la transmission est rationnel, il faut donc le gérer rationnellement.

« J'ai fondé mon groupe en 1976, au côté d'un associé ami très brillant. J'ai pris en charge l'édition de logiciels et lui la distribution de matériels. Ingénieur de métier, je m'occupe de la partie *high-tech* de notre activité ainsi que de la croissance externe.

Nous éditons et intégrons des progiciels auprès du secteur de la santé : cliniques, hôpitaux, maisons de retraite, secteur médico-social ainsi qu'auprès des entreprises de travail temporaire. Mon fils et ma fille ont chacun leur rôle dans l'entreprise. »

Être ici me *booste*, je reste en éveil sur les changements de repères, les nouvelles technologies.

« Je ne m'arrêterai pas, sauf si je ne suis plus en capacité physique de continuer. Et je ne veux pas laisser en plan 400 salariés et 7 000 clients. J'ai une part de management importante ! J'ai des millions de projets comme j'en ai toujours eus. N'ayant pas envie d'arrêter, je veux mettre en place pour la suite.

Sur la transmission, je suis très bien conseillé, j'ai de bons fiscalistes : les transmissions patrimoniales et actionnariales sont en grande partie réalisées, *via* des donations par le Pacte Dutreil. »

On ne se fait pas d'ombre avec mes enfants, on fonctionne en mode conseil.

« Sur le plan managérial, avec mes enfants, on travaille en bonne intelligence. **On ne se fait pas d'ombre, on fonctionne en mode conseil.** Ce sont mes enfants qui me consultent. Ils viennent vers moi naturellement pour me demander conseil et savoir si je suis OK. **S'entendre, c'est se respecter.** »

Ils ont acquis un gros niveau de *stress* mais du bon *stress*.

« Si les enfants ne se mettent pas la barre haut, le cap n'est pas tenu. »

En famille, il faut savoir rester opérationnel.

« Il y a des exemples, plus ou moins réussis, de grosses boîtes dans lesquelles les enfants reprennent derrière les parents. Et pour que cela fonctionne, la ligne de conduite doit avoir été insufflée de l'intérieur. »

2.2

2 profils atypiques de dirigeants

2 profils atypiques de dirigeants, 2 parcours de transmission

Malgré leur faible représentation parmi la population des répondants, les 2 profils atypiques sont intéressants pour **approcher des points de transmission qui apparaissent plus rarement chez les profils majoritaires :**

- **l'alignement des intérêts poussé à l'extrême dans le cas du dirigeant élu ;**
- **la transmission du savoir-faire dans le cas du dirigeant garant.**

Les 2 profils atypiques partagent des modèles :

- **à faible croissance ;**
- **dont la structure capitalistique doit impérativement évoluer pour mener à bien des projets structurants.**

- **DANS CES 2 MODÈLES, LA PRINCIPALE INTERROGATION DU DIRIGEANT EST : COMMENT OUVRIR LE MODÈLE SANS LE PERDRE ?**

	DIRIGEANT ÉLU (LA COOPÉRATIVE)	DIRIGEANT GARANT (LA FONDATION)
EN % DE RÉPONDANTS	5 %	<1 %
POINTS FORTS	**La volonté de s'associer** « Dans le modèle coopératif, il faut éteindre les phénomènes de concurrence entre associés en mutualisant leurs intérêts »	**La transmission du savoir-faire** « Notre modèle porte des valeurs fortes ; nous avons à cœur de fidéliser les savoir-faire »
FOCUS DE TRANSMISSION	**La pérennisation du modèle** « J'aime mon modèle coopératif ; je dois m'entourer de partenaires externes si je veux le conserver »	**L'ouverture du modèle** « J'ai une structure de capital très fermée ; je dois l'ouvrir pour répondre à mon besoin d'investissement »

Le dirigeant élu : la recherche de l'alignement d'intérêt poussée à l'extrême

Les modèles coopératifs représentent une part importante des ETI nationales [1].

Trois modèles d'entreprise prédominent :

- **les coopératives agricoles** (ex. Agrial) ;
- **les centrales d'achat** (ex. Majuscule, centrale d'achat de Leclerc, système U) ;
- **les acteurs industriels positionnés sur des marchés de niche** (ex. ACOME, Saint-James).

Les modèles coopératifs ont des caractéristiques importantes :

- **le projet d'entreprise est porté par un dirigeant qui n'est pas actionnaire majoritaire de la société ;** cela rend la chaîne de décision plus longue.

  Le dirigeant, souvent très charismatique, doit trouver les moyens d'intéresser l'ensemble des parties prenantes au projet d'entreprise. La gestion de l'*affectio societatis* est poussée à l'extrême. Ce modèle pourrait correspondre à celui du transmetteur héritier évoluant dans un actionnariat particulièrement dilué ;

- **la transmission se joue à plusieurs niveaux ce qui la rend particulièrement complexe :**
  - **d'abord au niveau de la plateforme coopérative :** le dirigeant est élu parmi les associés de la société. Les actionnaires votent à parité. La candidature du dirigeant doit faire l'unanimité sinon des risques de blocage sur des décisions structurantes peuvent intervenir ;
  - **puis au niveau de chaque associé-actionnaire paritaire :** chaque associé a le même niveau de détention du capital. Son successeur peut choisir de ne pas s'inscrire dans le projet coopératif ; le modèle peut ainsi s'éteindre par absence de renouvellement de son actionnariat.

[1] Source : le secteur coopératif en France est évalué à environ 23 000 coopératives en 2012 (données Coop FR).

Le dirigeant garant : priorité à la préservation de l'esprit maison

Les modèles portant une structure patrimoniale ad hoc, héritage de l'histoire, à l'image des fondations ou des associations constituent un phénomène rarissime parmi les entreprises patrimoniales françaises. **On dénombre 2 fondations actionnaires en France** lorsque ses voisins européens en comptent plusieurs centaines : **plus de 500 en Allemagne ; 1 350 au Danemark [2].**

Ce modèle comporte 4 éléments :

- le patrimoine de l'entreprise est détenu par une structure historique ayant pour objet d'associer plus largement les parties prenantes au projet d'entreprise : par exemple, dans le secteur pharmaceutique, la fondation permet d'associer des chercheurs en biologie à l'élaboration de vaccins au service d'une cause qui dépasse l'objet de l'entreprise ;
- la structure patrimoniale ad hoc se caractérise par sa fermeture : le patrimoine de l'entreprise est détenu par des actionnaires choisis dont le renouvellement est soumis à des règles strictes ;
- le modèle d'entreprise porte des valeurs fortes qui irriguent l'ensemble de l'action de l'entreprise ; la réussite du modèle dépend de la capacité du dirigeant à porter haut et fort les valeurs de la société ;
- **la transmission du savoir-faire est un élément fondamental dans cette stratégie de transmission :** elle est la condition *sine qua non* de la poursuite du projet. Aussi peut-on observer dans ce domaine des pratiques particulièrement maîtrisées.

[2] Source : « *Les fondations-actionnaires* », première étude européenne, Prophil, 2015.

Profil d'un dirigeant :
Hubert Chicou,
Président du Conseil de surveillance de Bayard Presse

Pour consolider nos savoir-faire, nous avons créé une université interne, « l'entreprise apprenante ».

« L'entreprise Bayard repose sur deux fondamentaux : **la loyauté de notre public et la fidélité de nos actionnaires.** Notre gouvernance est organisée autour d'un Directoire et de son Conseil de surveillance. C'est une gouvernance collective garante de créativité et de solidarité.

Notre sujet principal aujourd'hui est la transformation numérique : la transmission de nos savoir-faire par l'intermédiaire de l'université interne doit nous servir à faire face aux enjeux de demain. Le dimensionnement de l'investissement doit respecter certains critères pour protéger notre indépendance.

Au-delà des aspects patrimoniaux et managériaux, c'est la transmission des fondamentaux de l'entreprise. Conviction, création, relation sont les garants de la pérennité d'une entreprise qui a fêté ses 140 ans. »

La transmission doit nous servir à faire face aux enjeux de demain.

« Nous avons créé une université interne : elle porte le nom de **« *Pour une entreprise apprenante* ». L'idée est de constituer des modules de transmission du savoir-faire en mêlant expertise interne et expertise externe.**

En 2015, nous avons travaillé autour du thème « l'image, l'affaire de tous ». Les formats sont variés : **des rencontres** avec des experts externes pour comprendre et connaître les usages, les tendances, les évolutions des publics de Bayard Presse et de leurs pratiques, **des tables rondes** pour discuter, éclairer et construire une réflexion collective autour de sujets qui font débat, **des ateliers** pour expérimenter, explorer et imaginer des pistes de développement pour Bayard Presse, **des démos pour partager ses expériences,** échanger, débattre pour s'en emparer, les poursuivre, les enrichir. »

Nous ne pouvons pas rompre avec notre culture au moment de la transmission.

« Tout est filmé pour permettre à chacun de pouvoir accéder à des modules auxquels il n'aurait pas pu assister.

Le projet a rencontré un vif succès lorsqu'il a été présenté à nos actionnaires, la congrégation des Augustins de l'Assomption. Nous avons ouvert l'accès de la manifestation à l'ensemble de nos collaborateurs.

La Journée Bayard, c'est un moment de respiration pour l'entreprise. »

03.

DES IDÉES-CLÉS POUR UNE TRANSMISSION AGILE DE L'ETI

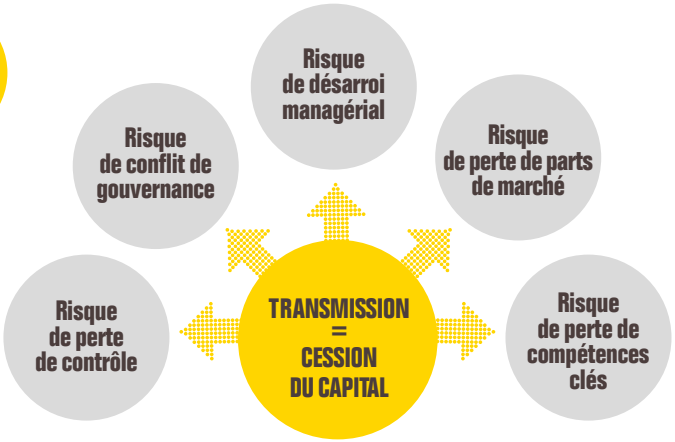
Transmettre, ça s'anticipe !

- La majorité des dirigeants interrogés sous-estiment le temps de préparation de la transmission : près de 80 % des dirigeants interrogés souhaitant transmettre à court terme y pensent depuis moins de 5 ans.
- Or la transmission prend du temps. Selon les experts, 10 ans sont nécessaires pour bien formaliser et exécuter sa succession. Dans l'idéal, 80 % du temps de préparation devrait être consacré à la scénarisation de la transmission ; et 20 % au montage.
- Une transmission réussie implique de :
  - **se faire accompagner** pour mettre en œuvre une stratégie ;
  - **identifier le bon successeur ;**
  - **savoir faire évoluer la gouvernance** contre la personnalisation du pouvoir ;
  - **transmettre un projet et des valeurs.**
- **C'est à cette condition que la transmission devient le socle sur lequel repose la croissance.**

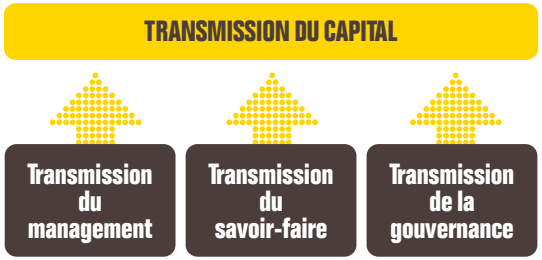
Idée reçue : transmettre, c'est transmettre son capital

VRAI ✓ FAUX

Ne transmettre QUE le capital n'est pas favorable à l'évolution de l'entreprise.



La transmission est un processus de long terme avec des passages obligés.



3.1

Se faire accompagner pour mettre en œuvre une stratégie

71%

DES DIRIGEANTS INTERROGÉS DÉCLARENT SE FAIRE ACCOMPAGNER DANS LEUR PROJET DE TRANSMISSION

Source : enquête **Bpifrance Le Lab.**

Le dirigeant d'ETI consacre 20 % de son temps à son projet de transmission. C'est beaucoup, il doit s'appuyer sur un homme de confiance

Prendre rendez-vous chez son notaire est le premier réflexe de préparation de sa stratégie de transmission. Il peut répondre aux enjeux de fiscalité patrimoniale de la transmission.

Mais construire sa stratégie de transmission implique de :

- **réunir plusieurs compétences externes** pour identifier les enjeux prioritaires :
  - **les professionnels de la fiscalité patrimoniale et de la fiscalité personnelle :** notaires et avocats.
    - **Leur vision :** comment optimiser la fiscalité du dirigeant au moment du transfert de patrimoine ? Comment allier les problématiques patrimoniales de l'entreprise à celles de son patrimoine personnel ?
  - **Les professionnels du conseil financier :** experts comptables, CAC, fonds d'investissement, banques, cabinets de conseil en stratégie.
    - **Leur vision** : comment valoriser l'ETI ? Quels sont les montages financiers possibles concernant le transfert du capital ?
  - **Les professionnels du recrutement :** chasseurs de tête.
    - **Leur vision** : comment apporter des compétences externes à l'ETI ?
- **mettre en cohérence ces compétences externes** pour mener la stratégie de transmission décidée ;
- **poursuivre sa croissance.**

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Les questions-clés à se poser

- Ai-je un collaborateur capable de m'épauler dans la mise en œuvre de la stratégie de transmission ? Un conseil externe ?
- Est-ce que je sépare les aspects de fiscalité patrimoniale des aspects de fiscalité personnelle ?
- Est-ce que je vais au-delà de la logique testamentaire lorsque je réfléchis à la succession ?

> **Ce qui est important pour la cohésion, c'est d'assumer son projet, cela inspire une forme de respect.**

Idée reçue : transmettre, ça prend entre 3 et 5 ans

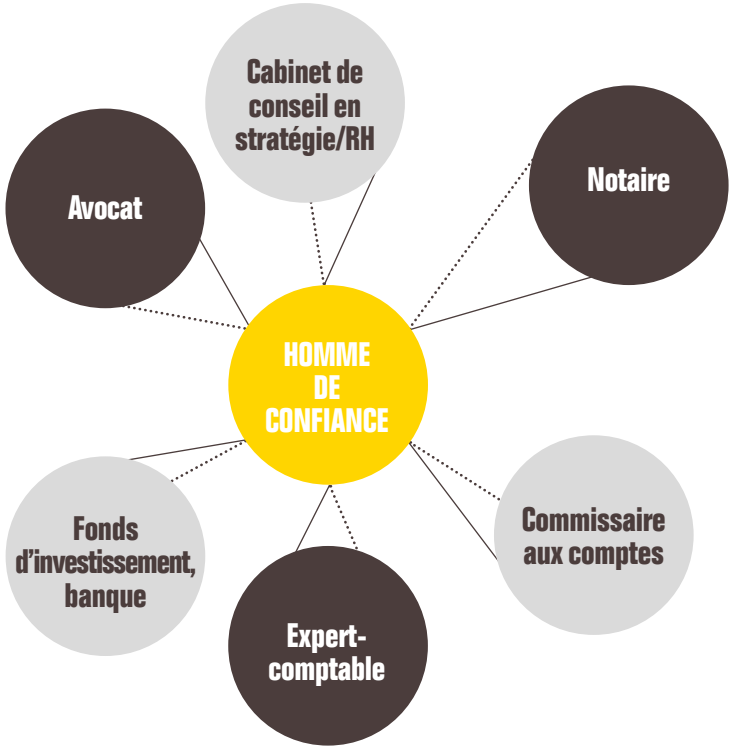
○ VRAI ✓ FAUX

La transmission, c'est 10 ans et pas moins.

Comment se faire accompagner ?
Paroles de dirigeants

La transmission, cela prend du temps ; cela prend encore plus de temps si l'on ne fait rien !

à retenir



"Transmettre, c'est apprivoiser, prendre le temps nécessaire."

Proposer à l'un des membres de son management de passer au moins 10 % de son temps [1] sur la mise en œuvre de la stratégie de transmission.

- Faire des points réguliers avec la *task force* réunie ;
- être l'homme-clé en cas de départ non anticipé du dirigeant ;
- participer à la formation des successeurs pressentis.

"La notion d'âge ne suffit pas. C'est la démarche qui compte sur la transmission. C'est quel sera le visage de mon entreprise dans 5-6 ans."

Se faire accompagner par des cabinets de notaires et d'avocats qui développent des *practices* spécifiques sur les aspects relatifs à la fiscalité du patrimoine de l'entreprise et du patrimoine personnel.

"Les fiscalistes, avocats, notaires peuvent avoir le savoir-faire, le dirigeant doit savoir avant, là où il veut aller."

[1] En plus du temps passé par le dirigeant.
Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

3 questions à :
Gérard Biolley,
Co-créateur de l'Association Progrès du Management et consultant en matière de transmission de groupes familiaux

Réussir la transmission d'une ETI patrimoniale.

POURQUOI SI PEU D'ENTREPRISES RÉUSSISSENT-ELLES LEUR TRANSMISSION ?

« En raison de la nature à la fois matérielle et immatérielle des **éléments de l'entreprise à transmettre** : d'une part, **des actifs tangibles (son patrimoine et ses structures juridiques et humaines)** qui font l'objet de toutes les attentions dès le début de la transmission ; de l'autre, des **éléments immatériels** qui en constituent les ressorts motivationnels profonds **(une histoire - souvent familiale -, une ambition plus ou moins forte, des valeurs et un projet stratégique)**. Des éléments qui ont été insuffisamment pris en compte dans les processus de transmission, faute d'avoir été suffisamment précisés entre les parties prenantes.

Le règlement des transmissions impose certes aux acteurs concernés de traiter dans des délais plus ou moins brefs tout un ensemble de questions techniques et matérielles. Si ces dossiers complexes requièrent de bons spécialistes pour architecturer et mettre en œuvre des solutions optimales, encore convient-il que le processus de la transmission ait été effectivement engagé et en temps voulu ; or le plus souvent, il tarde à l'être du fait d'une mauvaise appréciation des dimensions immatérielles sous-jacentes à toute transmission. »

EN QUOI LES ÉLÉMENTS IMMATÉRIELS DE L'ENTREPRISE FREINENT-ILS LES TRANSMISSIONS ?

« Les facteurs motivationnels les plus profonds sont difficiles à expliciter clairement par la plupart des dirigeants et donc malaisés à prendre en compte par leurs successeurs pressentis ainsi que par les experts associés à l'organisation et à la mise en œuvre des transmissions. **Cet enfermement des acteurs débouche sur une insuffisance de vision commune, une inhibition des ambitions stratégiques, et un manque de confiance dans le futur de l'entreprise**. Ces lacunes s'expriment à travers les comportements des responsables concernés :

- **un dirigeant** qui diffère indéfiniment l'organisation de sa succession (annonciatrice de sa disparition à terme) et qui estime qu'il sera toujours assez tôt pour la mettre en œuvre ;
- **un (ou des) successeur(s) pressenti(s)** tardivement ou de manière peu engageante qui hésite(nt) à s'engager puis souvent refuse(nt) l'offre qui leur est faite ;
- **des actionnaires et managers** qui se tiennent à l'écart du processus de transmission et ne le favorisent pas faute d'en comprendre les enjeux. »

QUE FAIRE POUR MAXIMISER LES CHANCES DE SUCCÈS D'UNE TRANSMISSION ?

« La clé d'une transmission réussie ne se situe ni au niveau de la personnalité du transmetteur ni au niveau de celle(s) du ou des successeurs mais **dans la relation qui les unit et qui associe le plus largement possible actionnaires, managers et collaborateurs dans le désir commun de réussir ensemble un projet partagé sur le long terme**.

Pour développer cette relation forte constitutive de l'*affectio societatis*, les acteurs concernés doivent effectuer ensemble un travail long et intensif sur les valeurs et l'histoire de l'entreprise, sur ses savoir-faire et les spécificités de son offre ainsi que sur les principaux axes stratégiques permettant d'en assurer le rayonnement. Après que le socle d'une vision partagée aura été construit et que le sens du projet commun aura été défini, ils pourront mettre en œuvre les différents dossiers techniques qui ancreront la transmission dans la réalité. **Cette démarche sur les fondements immatériels de l'entreprise vise à renforcer la confiance entre les partenaires et ne peut s'élaborer que progressivement sur le long terme. Le temps requis pour préparer et mettre en œuvre une transmission excède ainsi les délais généralement estimés pour le règlement des seuls dossiers techniques**. »

3.2

Choisir le bon successeur

65%

DES DIRIGEANTS INTERROGÉS CONSIDÈRENT QUE L'IDENTIFICATION DU SUCCESSEUR EST PRIORITAIRE EN MATIÈRE DE TRANSMISSION

Source : enquête **Bpifrance Le Lab.**

Préparer sa transmission, c'est choisir le bon successeur, celui qui développera l'ETI

Deux hommes-clés jouent un rôle essentiel dans cette préparation : le dirigeant et son successeur.

Identifier son successeur, ce n'est pas rechercher l'homme providentiel. C'est plutôt trouver des candidats potentiels qui, dans chaque scénario envisagé, pourront prendre leur rôle : apporter des compétences au sein de l'ETI, proposer un projet d'entreprise adapté à l'ETI…

Deux questions se posent lorsqu'on a identifié un successeur : est-ce que cela l'intéresse ? Est-ce le bon choix ?

La transmission est un choix partagé par le dirigeant et ses successeurs. Donner les moyens au successeur de prendre sa place est un prérequis. **C'est aussi un choix qui doit être légitime aux yeux des collaborateurs.** Le successeur doit prendre en main son rôle de dirigeant : il mène les négociations lors d'une acquisition, il présente les projets stratégiques au conseil d'administration, il est l'interlocuteur n°1 des clients et des fournisseurs de l'entreprise. Transmettre, c'est aussi gommer la personnalisation du pouvoir.

Au moment du passage de témoin, le point crucial est la transmission managériale, « petite mort » pour certains, car le successeur est appelé à reprendre les rênes.

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

> « Reprendre est toujours une décision, un choix, c'est un tempérament que je recherche. »

Les questions-clés à se poser

- Ai-je identifié plusieurs successeurs ?
- Suis-je sûr qu'ils souhaitent s'engager dans ce projet sur le long terme ?
- Comment assurer l'équité entre plusieurs successeurs potentiels ?
- Ai-je préparé mes collaborateurs, mes proches ?
- Ai-je prévenu mes partenaires ?

> « On s'impose comme chef d'entreprise par le projet : respect de la culture actuelle et nouveau dimensionnement. »

Comment préparer son successeur ?
Paroles de dirigeants

Préparer son successeur, c'est trouver le *tempo* adéquat avec lui !

à retenir

Exemple de bonne pratique de dirigeant pour assurer l'équité sur le choix du successeur et apporter de la neutralité au process de décision.

- Réunir un **conseil des sages** qui sera le relais de la parole du dirigeant sur ses projets de transmission ;
- passer par des **procédures d'*assessment*** même dans le cas d'un successeur familial identifié, en faisant appel à un conseil RH externe ; par exemple, réunir **un *board of advisers* composé de personnes indépendantes à la famille et/ou de managers-actionnaires.**

"Mon successeur doit faire ses preuves ; il est mis à l'épreuve."

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Préparer son successeur
à transformer l'entreprise

"Demandez-vous ce que votre successeur pense, pas ce que vous pensez."

- **Il est nécessaire de bien préparer son successeur.**

  Informer n'est pas échanger. Le successeur ne peut pas être mis au pied du mur. L'entreprise est un beau cadeau ; il peut s'avérer un fardeau si son arrivée n'est pas préparée. Le successeur a eu un parcours hors de l'entreprise et parfois un parcours au sein de l'entreprise. Lors de sa prise de poste, sa fonction, son statut, ses tâches sont déjà connus.

  Le dirigeant pourrait proposer à son successeur préalablement à son entrée : des séminaires de formation internes ou externes, une invitation aux instances de gouvernance pour se saisir des projets stratégiques.

- **Le successeur ne doit pas vivre sa prise de fonction comme un fardeau.**

  Son destin au sein de l'ETI n'est pas écrit. Le dirigeant sortant ne doit pas l'écrire à l'avance. Le successeur a besoin d'imprimer sa marque : il a son style de management et sa vision du développement de l'entreprise. Le successeur n'est pas un bras droit, il est le nouvel homme fort de la maison.

"Il faut qu'il y ait un minimum de rupture quand le successeur prend sa place ; une prise de poste trop longue limite la crédibilité du nouveau venu."

Quand la transmission se fait régence…

Contexte

Le dirigeant d'ETI a déjà avancé dans son projet de transmission :

- il a transmis son capital à des successeurs proches : famille/ collaborateurs ;
- il a transmis le management à un candidat externe en l'absence de successeur proche.

Risques

Dans ce type de transmission (à ne pas suivre), les actionnaires de référence ne sont pas présents dans l'opérationnel. Le nouveau manager est rarement au capital de l'entreprise. **Il existe une dissociation forte entre l'actionnariat et le management.** Sans vision opérationnelle, le successeur patrimonial ayant une position actionnariale de référence peut ne pas saisir tous les enjeux d'un projet stratégique. Sans vision actionnariale, le nouveau manager peut ne pas être suffisamment motivé par le développement de l'entreprise.

Analyse

La transmission n'est pas une situation transitoire. Elle doit répondre aux nouveaux objectifs du projet d'entreprise.

La transmission régence est une forme de report de la transmission.

En l'absence de successeur familial, d'autres successeurs externes peuvent prendre le relai.

Conclusion

Si vous dissociez actionnariat et management, pensez aux moyens de motiver votre manager.

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Focus
Le *Family Buy-Out*, l'outil de l'équité familiale

Comment la donation peut-elle être associée à la cession ?

Le *Family Buy-Out* reste un montage financier assez méconnu des dirigeants d'ETI. Pourtant, il répond à un double besoin exprimé par ces derniers : le souci de l'équité familiale et le besoin de liquidité du transmetteur.

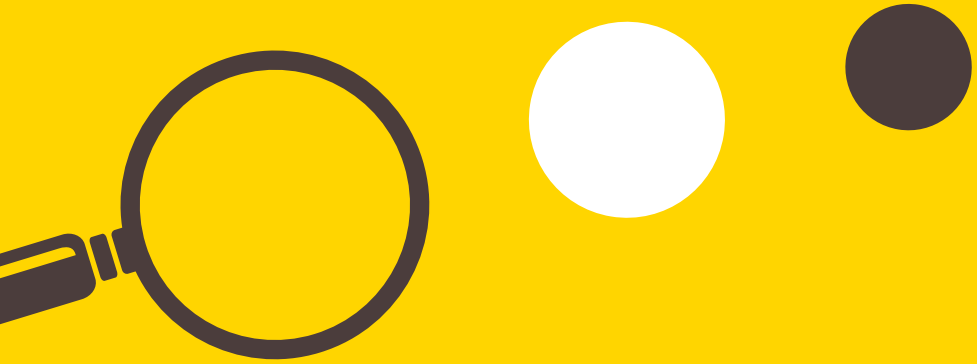
> **Mon second enfant n'est pas en âge de choisir, il a 18 ans. Je ne peux pas choisir à sa place et je ne veux pas l'évincer non plus.**

Le dirigeant d'ETI a tendance à séparer la donation de la cession : valorisations différentes, structurations du capital différentes. **Le *Family Buy-Out* peut être un outil utile de maîtrise de la structuration du capital.**

> **Je donne ce que je veux donner ; je vends ce que je veux vendre.**

Un exemple de *Family Buy-Out* :

un transmetteur veut désintéresser ses héritiers non successeurs et maintenir son train de vie après la transmission.



Chaque successeur potentiel reçoit des titres de l'entreprise

DONATION PARTIELLE DES TITRES DU TRANSMETTEUR AUX SUCCESSEURS

- Les futurs successeurs apportent leurs titres à la *holding* de reprise ;
- les héritiers non successeurs conservent leurs titres de manière transitoire

APPORT DES TITRES REÇUS PAR LES SUCCESSEURS À LA *HOLDING* DE REPRISE

- Le transmetteur et les héritiers non successeurs vendent leurs titres à la *holding* ;
- la *holding* finance le rachat des titres par emprunt ou en faisant appel à un fonds d'investissement

SORTIE DU TRANSMETTEUR ET DES HÉRITIERS NON SUCCESSEURS

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Témoignage d'un successeur familial à son arrivée dans l'ETI

"Entre la compétence et la responsabilité : il y a un fossé."

« Quand je suis entré dans l'entreprise, mon père m'a mis à l'usine.

Pour me faire ma place, j'ai pris toutes les tâches dont personne ne voulait.

Mon premier défi : **réorganiser complètement un site de production.** J'ai appris la gestion des hommes. J'ai informatisé le site. L'informatisation, on en a eu besoin au niveau du groupe. J'ai repris la direction informatique. J'ai informatisé les systèmes comptables de la direction financière. Je suis ensuite passé aux opérations ; j'ai géré une *joint venture* avec un partenaire industriel.

Quand j'ai repris la direction générale, je me suis fait épauler par mon beau-frère, cadre dirigeant d'un grand groupe : **nous avons dû changer de modèle.**

Je suis arrivé au moment de l'arrêt de l'un de nos produits phares. Il a été remis en cause par une réglementation environnementale. **Il a fallu penser la substitution du produit le plus rapidement possible. 80 % de notre CA est parti en fumée.**

Avec mon beau-frère, nous avons réfléchi à une stratégie de diversification de nos activités, de déploiement à l'international.

Nous l'avons présentée aux actionnaires de la *holding* familiale : ils étaient contre aux 2/3. Notre père avait une autorité morale et il a convaincu les plus réticents. »

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Le point de vue de :
Peggy Nordmann,
Psychanalyste

Les soubassements affectifs de la transmission d'entreprise.

« Parallèlement aux implications économiques, juridiques ou fiscales de toute transmission d'entreprise, **le «transmetteur» est confronté au sens que revêt pour lui la transmission :** ce sens trouve son origine dans la corrélation intime entre vie de l'entreprise et vie du patron, dans la place que tient la vie de l'entreprise dans la vie du patron.

On comprend aisément que faire vivre une entreprise, la conserver performante, lui faire traverser les écueils de la concurrence, de la modernisation, de la prospection des différentes voies de développement, lui faire anticiper les adaptations nécessaires, lui trouver de nouveaux marchés et de nouveaux financements relève d'un investissement permanent de son patron. Cet investissement est forcément plus qu'un investissement professionnel, en raison de la constance de la vigilance mobilisée. On peut dire que la différence entre vie personnelle et vie professionnelle est artificielle pour un patron d'entreprise.

Ainsi arriver au moment de transmettre, ou au moment de songer à transmettre, même très en amont, ne peut pas ne pas être vécu comme une séparation, un arrêt, un deuil, une obligation de se démettre, en raison même de la puissance du lien entre l'entreprise et son patron. Ignorer la charge émotionnelle de ces situations de transmission et vouloir croire qu'elle n'aurait pas d'impact sur la capacité à penser la transmission revient à ignorer la force de l'investissement que le patron a placé dans son entreprise. »

« **La créativité, la vigilance, l'anticipation, la pugnacité, l'audace** ne sont pas des qualités professionnelles disjointes d'une personnalité. Elles sont, au contraire, l'expression d'une personnalité qui s'accomplit dans le réel d'une entreprise. Il apparaît donc par là que penser à transmettre et transmettre représentent le bout du chemin d'un long travail d'élaboration interne, d'un long et coûteux processus de mutation dans son identité de patron.

Car il s'agit toujours de pouvoir se représenter partir, se différencier de l'entreprise, se dessaisir, lâcher prise, ce qui peut parfois être ressenti comme abandonner, voire être abandonné.

L'ampleur de cette tâche et le coût psychique qu'elle comporte peut engendrer bon nombre de **stratégies d'évitement :** savoir qu'on doit y penser mais considérer qu'on dispose d'encore beaucoup de temps devant soi, ressentir l'ensemble du processus de transmission comme tellement complexe et insurmontable qu'on préfère ne pas y penser, ressentir la perspective de séparation de façon tellement douloureuse qu'on préfère vendre rapidement à un tiers, industriel ou financier, comme pour marquer une fin, par exemple. Ou encore, ne pouvoir concevoir de transmettre qu'à un double identique à soi-même et introuvable, tant on redouterait que l'entreprise subisse de « mauvais traitements », ne pas parvenir à se représenter positivement l'intérêt pour l'entreprise des changements que le repreneur ou le successeur apporteraient. »

« **Toutes ces impossibilités révèlent la difficulté à imaginer l'entreprise sans soi-même et, bien-sûr, soi-même sans l'entreprise.**

On comprend donc que la transmission peut se réaliser lorsqu'elle n'est pas vécue comme un arrêt, mais comme la poursuite par d'autres que soi de l'action qu'on a menée.

Il s'agit donc d'une évolution profonde qui conduit du désir de faire au désir de créer les conditions de la pérennité de l'entreprise, de la maintenir dans ses savoir-faire et dans ses contributions au tissu économique et social de ses territoires. »

3.3

Faire évoluer sa gouvernance contre la personnalisation du pouvoir

93%

DES DIRIGEANTS DONT L'ENTREPRISE A CONNU UNE TRANSMISSION DÉCLARENT QUE LA GOUVERNANCE A ÉVOLUÉ

Source : enquête **Bpifrance Le Lab.**

Transmettre, c'est passer le témoin à une nouvelle équipe de direction

La capacité à faire évoluer sa gouvernance très en amont conditionne la réussite de la période de transition entre le dirigeant et le successeur.

1 SE DOTER DE NOUVEAUX OUTILS DE GOUVERNANCE POUR POSER LES JALONS DE LA TRANSMISSION

Comment formaliser mon projet de transmission au sein de l'ETI ?

Ex. : plan de succession.

2 ADAPTER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE EXISTANTES POUR CONSTRUIRE LA NOUVELLE RÉPARTITION DES RÔLES AU SEIN DE L'ETI

Comment adapter mon organisation de l'actionnariat et du management par rapport à l'évolution des rôles des dirigeants ?

Ex. : séparation des fonctions de contrôle et des fonctions opérationnelles.

3 DIVERSIFIER LA COMPOSITION DES ORGANES DE GOUVERNANCE POUR S'ENTOURER DE NOUVELLES COMPÉTENCES AU MOMENT DU PASSAGE DE TÉMOIN DE L'ETI

Quelles sont les compétences nécessaires au passage de témoin ?

Ex. : recrutement d'administrateurs externes.

Les questions-clés à se poser

- Avec qui écrire la nouvelle répartition des rôles au sein de la gouvernance ?
- Comment l'évolution de la gouvernance va-t-elle permettre au successeur de prendre sa place ? De quelles compétences externes vais-je avoir besoin pour entourer le successeur ?
- Comment associer les compétences externes au sein de l'ETI ?
- Comment convaincre mes collaborateurs de l'intérêt du projet d'entreprise ?
- Ai-je formalisé mon plan de succession ? Prend-il en compte tous les scénarios possibles ? Un départ accidentel et un départ anticipé ?

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab**.

1 Formaliser son projet de transmission, comment ça se passe ? Paroles de dirigeants (1/2)

• **LE PLAN DE SUCCESSION :**

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab**.

Pourquoi le testament personnel n'est pas un substitut au plan de succession de l'ETI

Le plan de succession est l'élément-clé de formalisation de la stratégie de transmission. Il donne des principes d'action en matière de succession :

- **préciser le profil minimal pour occuper le poste de dirigeant :** temps passé dans l'entreprise, hors de l'entreprise, sur tel type de structure ; capacité d'adaptation au modèle de l'ETI ; poste prévu à l'arrivée du successeur dans l'ETI ; parcours du successeur au sein de l'entreprise ;
- **objectiver le *process* de désignation du successeur :** instance consultée voire cabinet de conseil RH mandaté pour mener le processus de recrutement ;
- **s'interroger sur l'impact de la succession sur le patrimoine de l'entreprise.**

Le testament permet d'identifier les impacts du patrimoine personnel sur la situation du patrimoine de l'entreprise. **En aucun cas, il ne peut être un substitut au plan de succession.**

Rédiger le plan de succession de son entreprise, c'est protéger le patrimoine de l'entreprise !

à retenir

1 Formaliser son projet de transmission, comment ça se passe ? Paroles de dirigeants (2/2)

Avoir un plan stratégique patrimonial, c'est briser le tabou des questions patrimoniales dans l'entreprise !

à retenir

Pour aligner les intérêts des actionnaires et prendre en compte la diversité de leurs stratégies, il faut construire un plan stratégique patrimonial au même titre qu'un plan de croissance.

Le plan stratégique patrimonial, c'est notamment :

- la définition de la politique de distribution de dividendes ;
- l'évaluation de la prise de risque des actionnaires sur les investissements futurs.

Comment l'organiser ?

- Faire participer les actionnaires **à la réalisation du plan stratégique et à sa mise en œuvre ;**
- faire des **points réguliers** autour des stratégies patrimoniales pendant les instances de gouvernance : le patrimoine n'est pas un sujet tabou ;
- penser à une stratégie patrimoniale spécifique pour les actionnaires familiaux significatifs non collaborateurs de l'entreprise.

> « Je veux définir un plan stratégique patrimonial. »

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Le point de vue de :
Myriam Lyagoubi,
Professeure de Corporate Finance, EM Lyon

« La gouvernance des entreprises familiales. »

« La transmission de l'ETI familiale est rendue plus complexe par des facteurs émotionnels et par la transmission du capital symbolique de la famille. **En conséquence, la gouvernance doit jouer pleinement son rôle de partenaire-conseil.**

Une double gouvernance est nécessaire : une gouvernance familiale (le conseil de famille) et une gouvernance d'entreprise. Il est important de protéger l'entreprise des tensions et des divergences d'enjeux familiaux. Les 2 systèmes coexistent et interagissent pour veiller à la pérennité de l'entreprise.

Bien en amont de la transmission, le conseil de famille doit clairement définir le projet de famille et le projet d'entreprise qui en découle. Il précise les intentions et objectifs de la famille concernant l'entreprise en tant qu'actif financier. Il instaure les règles de la transmission intergénérationnelle pour limiter les conflits et les risques de favoritisme.

La nouvelle génération doit prendre part aux gouvernances familiale et d'entreprise : pour accroître ses compétences, sa connaissance de l'entreprise et s'inscrire ou non dans un projet de reprise. Le conseil de famille définit les règles d'implication et de formation de la nouvelle génération. »

« De même, les administrateurs indépendants doivent être associés à la gouvernance. Par leurs expertise et capacité de distanciation, ils apportent un regard externe et objectif sur le processus et les repreneurs.

Les gouvernances, familiale et d'entreprise, vont ainsi :

- **définir le profil du repreneur ;**
- **aider à l'identification du repreneur ;**
- **construire le «parcours initiatique» du repreneur familial ;**
- **valider la cohérence du projet d'entreprise du repreneur avec les enjeux et perspectives de l'entreprise ;**
- **définir le processus de la transition et accompagner le repreneur dans l'implémentation de son *leadership* tout en permettant au cédant de se désengager.**

Les 2 gouvernances doivent offrir de la souplesse pour soutenir les repreneurs et leur laisser de l'autonomie. De même, leurs membres doivent faire preuve d'impartialité pour favoriser la mise en œuvre du projet des repreneurs et leur permettre d'affirmer leur *leadership*. **Lors de la transition, les administrateurs indépendants auront un rôle de modérateur et de médiateur.** »

2 Répartir les rôles : l'équilibre est la règle Paroles de dirigeants

Répartir les rôles au sein de la gouvernance, c'est apporter du contenu aux titres de chaque membre !

à retenir

La répartition des rôles est clé pour la qualité de la gouvernance. **Un conflit actionnarial non maîtrisé rejaillit très rapidement sur les directions opérationnelles. L'équilibre est la règle :** représentation de chaque branche métier ; séparation de chaque fonction support.

> **En France, dans les organes de gouvernance, tout le monde fait de tout, il y a un manque de lisibilité.**

- **À chacun son portefeuille.**

> **Nous sommes 2 frères et chacun de nous est responsable d'une entité dans laquelle nous sommes majoritaires avec notre père sous forme de démembrement. Avant de construire ce schéma juridique, nous étions malheureux car chacun était bloqué dans ses compétences. Nous avions nos propres compétences métier, différentes, et souhaitions les exercer à part entière. Maintenant, chacun est patron de sa propre entité, sinon nous aurions sclérosé l'ensemble. Et on l'a fait en accord avec notre père.**

- **L'esprit collaboratif avant tout.**

> **Afin de mieux structurer la gouvernance, on travaille depuis 2 mois en gouvernance collaborative avec les 10 principaux cadres de l'entreprise.**

- **Une place pour le transmetteur.**

72 % des dirigeants se voient sur des fonctions de conseil stratégique après la transmission. 58 % considèrent que leur contribution est déterminante à l'entreprise sur un horizon maximum de 3 ans.

> **Il y a un seul maître à bord, pas deux. S' il est en poste, il faut qu'il y ait un seul décisionnaire et ce sera lui. Moi, je serai dans le contrôle, la stratégie. Mon fils négociera seul les contrats.**

> **Je ne souhaite pas m'arrêter net après la transmission, j'ai à cœur de continuer à conseiller des entreprises, la mienne ou une autre.**

> **Je suis un peu comme la statue du Commandeur. On la montre pour rassurer les gens !**

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

3 Diversifier sa gouvernance : l'ouverture est nécessaire Paroles de dirigeants

Diversifier sa gouvernance, c'est intégrer des compétences nouvelles capables de comprendre le fonctionnement de l'ETI !

à retenir

Pour challenger les stratégies proposées, il serait intéressant d'associer des administrateurs externes aux instances de gouvernance, « des personnes pour qui les contraintes du quotidien ne pèsent pas ».

- **Recruter des administrateurs indépendants** pas uniquement par réseau pour éviter l'entre-soi ; privilégier des « spécialistes de l'ETI » capables de comprendre les spécificités du modèle de gouvernance de l'ETI par rapport à des profils à forte expertise sectorielle venus des grands groupes.
- Varier le recrutement pour adresser 2 types de besoin :
  - suivre le projet d'entreprise sur le long terme ;
  - répondre à un besoin spécifique de croissance.

L'administrateur indépendant doit vous apporter une solution stratégique adaptée à votre structure et pas seulement une position de principe.

> « Je veux des administrateurs spécialistes de l'ETI. »

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Quand transmettre n'est pas vraiment transmettre…

Contexte

Le dirigeant d'ETI a déjà avancé dans son projet de transmission :

- il a cédé son capital ;
- il a modifié la structure de la gouvernance de son entreprise.

Risques

Dans ce type de transmission (à ne pas suivre), **les statuts sont définis mais pas les rôles.**

Le dirigeant est encore présent sur l'opérationnel et prend part à toutes les décisions stratégiques.

La transmission est au-delà d'un transfert de capital, elle est un transfert de management et de savoir-faire.

Analyse

Pour écrire les nouveaux rôles du management, un bon entourage est indispensable.

Le contenu de la transmission s'écrit à plusieurs mains.

Conclusion

En l'absence de répartition claire des rôles, les différents successeurs ne peuvent pas prendre leur place au sein de la structure.

L'approfondissement de la culture de la délégation au sein de l'ETI est la clé.

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

3.4

Transmettre un projet et des valeurs

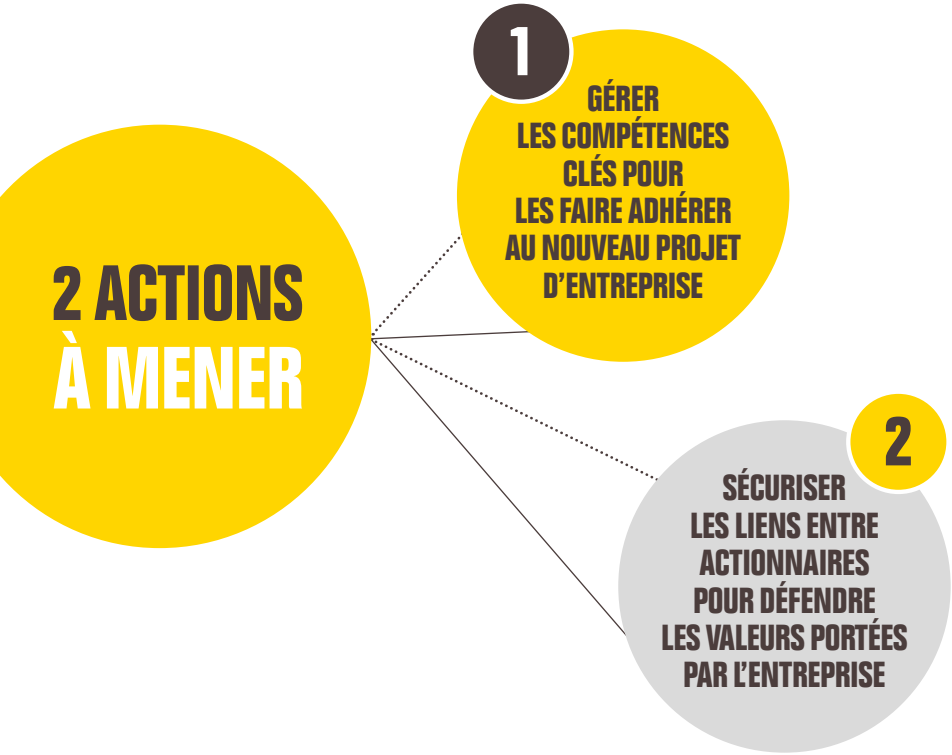
50%

DES DIRIGEANTS INTERROGÉS TRANSMETTENT D'ABORD UNE ÉQUIPE ET UNE VISION STRATÉGIQUE

Source : enquête **Bpifrance Le Lab.**

La transmission est d'abord une réflexion visant à créer les conditions réussies de son développement futur : adapter la structure ne suffit pas, mettre du liant est indispensable

La transmission est un projet qui comporte plusieurs dimensions : capital, management, savoir-faire. Le Pacte Dutreil est un atout pour sécuriser le transfert de capital entre le dirigeant et son successeur. Il ne permet pas de construire des scénarios de transmission du management ou encore d'organiser des transferts de savoir-faire.



Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Idée reçue : transmettre, c'est une affaire qui ne concerne que les actionnaires

VRAI **FAUX**

Transmettre, c'est aussi associer les salariés.

Les questions-clés à se poser

- Ai-je associé mes collaborateurs à la démarche ? Sont-ils fédérés autour du projet d'entreprise ? Sont-ils associés au capital ?
- Ai-je pris en compte la diversité des intérêts des actionnaires ? Ai-je mis en place des outils d'échange entre actionnaires ?
- Comment vais-je les faire adhérer au nouveau projet stratégique ? Par exemple, comment vais-je assurer la prise de risque des actionnaires patrimoniaux non présents dans l'entreprise sur des projets structurants ?

1 Comment transmettre un projet ?
Paroles de dirigeants

Gérer les talents, c'est faire en sorte que les hommes-clés portent le nouveau projet d'entreprise !

à retenir

62 % des répondants considèrent que les collaborateurs sont les garants de la culture maison après la transmission.

La gestion des talents :

- **identifier en interne les hommes-clés et rechercher les compétences externes pour préparer la suite ;**

> **« Sur la gestion des talents, il n'y a pas de solution unique : il faut concomitamment la promotion interne et faire appel à l'extérieur. »**

> **« Il faut absolument faire entrer du sang neuf dans l'entreprise avec de solides compétences. »**

- **fidéliser des hommes engagés ;**

> **« Le recrutement interne est récessif car il est difficile de trouver des leviers de motivation pour faire tenir les gens dans la durée. Il faut aussi s'entourer d'experts de l'extérieur pour transformer l'entreprise mais pas n'importe qui. L'ETI a sa culture, il faut que les nouveaux embauchés soient capables de la diffuser. »**

- **apprendre à ses collaborateurs à changer ;**

> **« Quand je suis arrivé dans l'entreprise, j'avais des collaborateurs qui n'avaient jamais vu un stagiaire, qui ne voyaient pas sa valeur ajoutée, qui me disaient que c'était bien hier. Je leur ai fait prendre conscience qu'il faut voir les choses différemment aujourd'hui. Les gens habitués au changement vont aborder la gestion d'une crise, d'une rupture de marché de la bonne façon. »**

- **penser à les impliquer dans le projet d'entreprise.**

  L'actionnariat salarié est l'un des moyens de les intéresser au projet d'entreprise. Les dirigeants privilégient la mise en place d'une structure type Manco. L'actionnaire salarié est aussi question d'équilibre : le potentiel rachat d'actions d'anciens salariés ne doit pas peser sur le projet d'entreprise.

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Le point de vue de :
Anne-Sophie Hérelle,
Directrice d'investissement Mid & Large Caps
Bpifrance, sur le cas NGE

"Anticiper la transmission et la gérer par étapes pour en garantir le succès."

« NGE est une **société entrepreneuriale plus que familiale** puisqu'elle était dirigée et contrôlée lors de notre entrée au capital de la société en juin 2011 par Joël Rousseau et une dizaine de cadres ayant repris la société en 2002 à ses côtés. Entre 2014 et 2015, cette équipe d'entrepreneurs a mené avec succès la transmission du management de la société et préparé la transmission du contrôle capitalistique du groupe à la génération suivante de cadres dirigeants de l'entreprise.

Cette transmission a été un réel succès pour deux raisons principales : d'une part elle a été anticipée et préparée de longue date, d'autre part elle a été progressive, ce qui permet une transition maîtrisée.

La première étape du montage du projet de transmission est mise en œuvre mi-2014 : la société modifie sa gouvernance, Joël Rousseau, alors Président de la société, devient Président non exécutif d'un conseil stratégique tandis qu'Antoine Metzger, Directeur général et successeur désigné, devient Président du Directoire. Gilbert Roux, Directeur général historique, accepte quant à lui de rester au Directoire pour faciliter la transition générationnelle. Antoine Metzger rassemble autour de lui une nouvelle génération de cadres-dirigeants.

Cette transmission managériale se révélant une réussite, les actionnaires de NGE procèdent alors, dès mi-2015, à une **restructuration actionnariale permettant d'organiser la transmission progressive du contrôle capitalistique de NGE des dirigeants historiques à la nouvelle génération.** »

« Les dirigeants historiques cèdent, en effet, une partie de leurs titres à la nouvelle génération de dirigeants. Les deux générations détiennent désormais une part du capital quasiment équivalente.

Toujours dans une logique de démarche progressive, les dirigeants historiques conservent pour l'instant le contrôle du Groupe tout en accordant une place plus importante en termes de gouvernance à la nouvelle génération qui sera amenée, le moment venu, à assumer la direction du groupe. La restructuration actionnariale a été concomitante à la levée de nouveaux fonds pour financer le développement de la société, en dettes et en quasi fonds propres, signe de l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes à l'opération. **Bpifrance** s'est bien-sûr inscrit dans cette opération qu'elle a accompagnée en s'engageant en faveur des évolutions de la gouvernance et en souscrivant à des Obligations Remboursables en Actions.

Cette transition préparée et réussie a **permis de consolider la culture d'entreprise de NGE,** fondée sur l'engagement et l'épanouissement des hommes et femmes qui le composent, tout en la renouvelant. Désireuse de faire fructifier cet héritage et d'insuffler un nouveau dynamisme, **la nouvelle génération de dirigeants a souhaité créer un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) principalement investi en titres de la société afin de fidéliser l'ensemble des catégories socio-professionnelles du groupe** et de faciliter le recrutement et l'intégration de hauts potentiels en vue un jour, de la prochaine transition générationnelle.

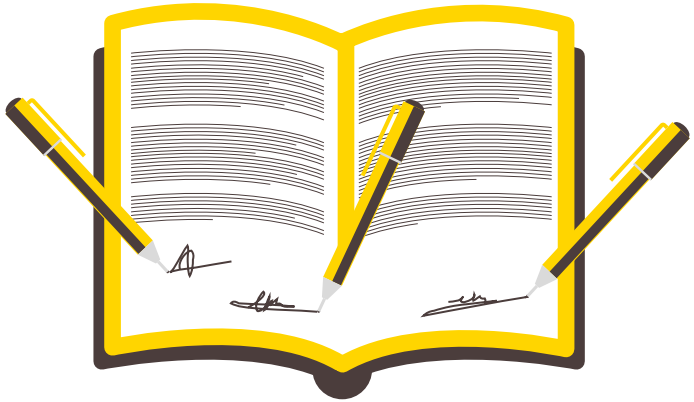
Bpifrance a encouragé et accompagné cette transition bénéfique pour la société en soutenant le projet de la nouvelle équipe dirigeante, en réinvestissant et en s'adaptant aux réorganisations tout en restant attentif à la préservation de l'intérêt social de l'entreprise et de l'ensemble des parties prenantes. »

2 Comment transmettre des valeurs ? Paroles de dirigeants

Transmettre une culture est un point-clé de l'ETI ; le Pacte Dutreil est l'un des outils de la transmission des valeurs !

à retenir

58 % des répondants ont signé un Pacte Dutreil pour transférer leurs titres à leurs successeurs.



Renforcer les liens entre actionnaires, c'est faire adhérer à une culture commune

Le Pacte Dutreil associe les actionnaires sur le long terme. Les dirigeants d'ETI le voient comme un outil permettant de conserver la force des liens entre actionnaires patrimoniaux, familiaux et de porter une vision commune du projet d'entreprise. La signature du Pacte Dutreil est un acte fort des actionnaires qui s'engagent sur un modèle stabilisé.

Ce qu'est le Pacte Dutreil :

- une exonération partielle de l'assiette des droits d'enregistrement lors d'une transmission à titre gratuit ;
- une exonération d'ISF en contrepartie d'un engagement de conservation des titres ;
- un moyen de sécuriser les liens entre actionnaires sur le long terme ;
- un outil qui assure la pérennité de la structure de détention du capital ;
- un dispositif qui fixe la valorisation de l'entreprise.

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Quand la transmission rime avec rigidité…

Contexte

Le Pacte Dutreil est un outil plébiscité par les dirigeants pour encadrer un projet de transmission intrafamilial.

Le dirigeant a déjà avancé dans son projet de transmission :

- il souhaite que son enfant reprenne l'entreprise ;
- il souhaite que l'actionnariat familial soit pérennisé.

Risques

- **Potentielle source de rigidité en raison de la durée d'engagement de conservation des titres des associés unis par le pacte :** la signature du Pacte engage les associés à horizon de 6 ans sur la structure de détention du capital. Les opérateurs de marché considèrent la durée d'engagement comme un facteur de risque dans des modèles familiaux connaissant des conflits actionnariaux ouverts. Cela limite aussi les perspectives de liquidité à court terme pour des investisseurs.
- **Potentielle source d'insécurité juridique en raison de la difficulté à périmétrer le champ d'application du pacte :** les actionnaires familiaux sont souvent présents au niveau de la *holding* de tête. Cette structure comporte parfois en son sein des activités de diversification du patrimoine. Or l'exécution du pacte ne peut intervenir que dans une *holding* dite animatrice, qui a pour objet d'animer l'activité de l'entreprise. La diversification patrimoniale n'est pas toujours connectée à l'activité de l'entreprise de façon claire. Ainsi, il existe un risque de ne pas pouvoir assurer l'application du Pacte si la *holding* n'est pas animatrice.

Analyse

Le Pacte Dutreil sécurise les liens entre familiaux au capital.

Le Pacte Dutreil peut limiter l'appétit des investisseurs financiers en raison de la durée de l'engagement de conservation des titres des associés.

Le Pacte Dutreil peut aussi ne pas être choisi par le cédant dans le cadre de sa stratégie de transmission s'il le contraint à faire évoluer ses activités de diversification du patrimoine.

Conclusion

Le Pacte Dutreil est un outil qui convient à des actionnaires familiaux prêts à s'engager sur le long terme dans l'entreprise et qui sont associés à un projet stabilisé.

Le Pacte Dutreil est un outil qui doit être intégré sur le périmètre le plus approprié au sein de l'entreprise pour être au service de sa stabilité.

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Le point de vue de :
Alexandre Montay,
Délégué général du Mouvement des entreprises
de taille intermédiaire

« Pour construire des marques mondiales fortes, des produits innovants et de qualité, pour bâtir des ETI conquérantes et compétitives à l'international, il faut du temps.

Avant qu'une entreprise n'atteigne la taille ETI, il faut souvent 2 générations, parfois 3 ou 4 pour qu'elle devienne *leader* de son secteur. Le temps long est la clé de la montée en gamme et en taille des entreprises.

On comprend aisément pourquoi la transmission constitue une étape critique dans la vie de nos entreprises de taille intermédiaire.

Aujourd'hui, malgré le Pacte Dutreil, les transmissions restent moins nombreuses car plus coûteuses et surtout plus complexes en France que chez nos voisins européens. Le coût de la transmission – de 5 à 11 % de la valeur de l'entreprise en France contre 0 dans nombre des pays européens – continue de priver, sur plusieurs générations, nos PME et ETI familiales de ressources pour innover, investir et se moderniser. »

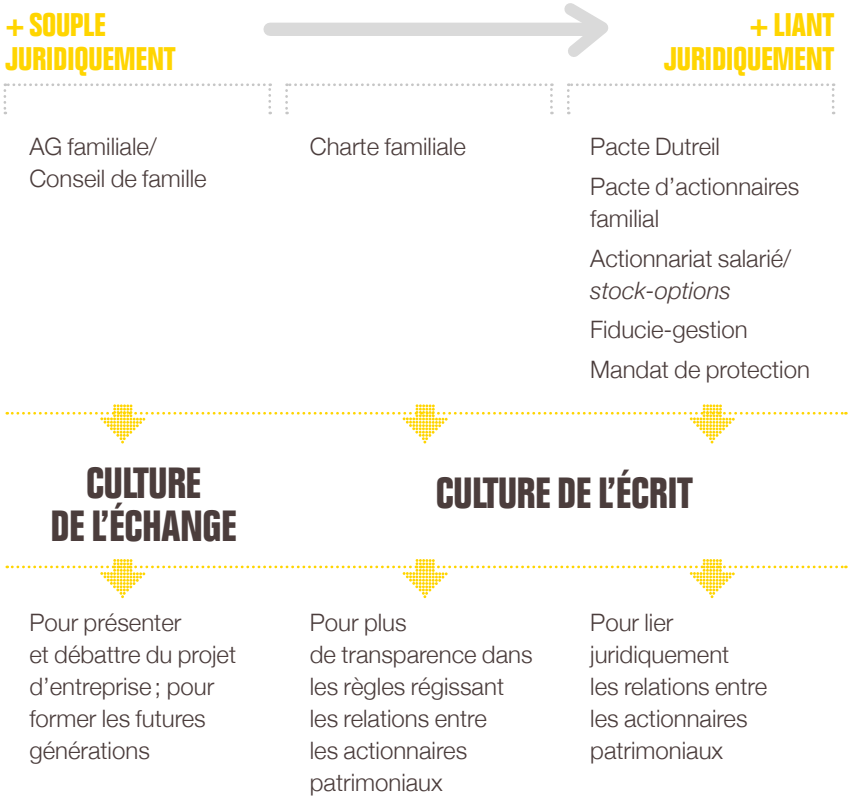
« Dès la fin des années 1990, nos principaux partenaires européens ont fait de la transmission des entreprises un enjeu de politique publique, au service de la conservation des emplois, des savoir-faire et de la modernisation de l'appareil productif. La France devrait s'aligner sur ces bonnes pratiques en levant l'ensemble des verrous - à commencer par les verrous fiscaux - qui pèsent encore aujourd'hui sur la transmission.

Cette politique incitative serait sans nul doute la meilleure arme pour éviter l'obsolescence de notre appareil productif, ré-oxygéner notre tissu économique et garantir la pérennité à long terme des marques et des savoir-faire, notamment industriels.

Agir en faveur de la transmission, c'est se donner les moyens de libérer le potentiel de croissance de nos PME et de nos ETI, et partant, de reconstruire un *Mittelstand* français qui nous fait aujourd'hui défaut. »

Pourquoi la sécurisation du capital n'est pas que le Pacte Dutreil ?

Peu de répondants ont mis en place des outils de sécurisation du capital plus souples : une charte familiale pour seulement 12 % d'entre eux, un dispositif d'actionnariat salarié pour seulement 33 % d'entre eux.



Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Renforcer les liens entre actionnaires, c'est créer des lieux d'échanges autour du nouveau projet d'entreprise. Par exemple, **les conseils de famille** permettent d'associer des actionnaires actuels et futurs – la relève – aux projets stratégiques : l'objectif est de **les faire adhérer à une prise de risque sur des investissements futurs.**

- **Pacte d'actionnaires familial :**

  Pacte établissant les liens entre les actionnaires familiaux (durée de conservation des titres, sortie, donations prévues) ; permettant à la famille de parler d'une seule voix si le Pacte s'inscrit dans un Pacte d'actionnaires plus large, réunissant des investisseurs.

- **Mandat de protection :**

  Désignation d'un mandataire chargé de représenter les intérêts du dirigeant dans l'hypothèse de son incapacité à le faire (**mandat de protection future**) ou de son décès (**mandat à effet posthume**).

- **Actionnariat salarié :**

  Dispositif visant à faire monter au capital progressivement des collaborateurs, salariés ou managers ayant atteint leurs objectifs.

- **Charte familiale :**

  Texte non juridique définissant la philosophie de la famille, ses valeurs, ses objectifs, sa vision du futur, les grands principes de son fonctionnement interne (formation des jeunes, règles de succession).

- **Fiducie-gestion :**

  Opération par laquelle une société transfère des droits et des actifs, existants ou futurs, à un fiduciaire qui gère les biens au profit d'un bénéficiaire.

- **Conseil de famille :**

  Instance de gouvernance de la famille qui met en œuvre les principes de fonctionnement définis dans la charte familiale.

LA TRANSMISSION, C'EST IMPORTANT : LE CHECK-UP, C'EST À 50 ANS !

Transmettre, c'est libérer la croissance !

La transmission n'est pas un élément annexe de la stratégie. Elle est la démonstration d'un dirigeant capable d'envisager la pérennité de son entreprise. Elle est donc au cœur du projet d'entreprise aux côtés de la stratégie de croissance.

La stratégie de croissance apporte une trajectoire à l'ETI ; la stratégie de transmission est le socle sur lequel elle repose.

Penser la transmission, c'est penser la croissance de demain.

« Le développement, c'est essentiel, cela fonctionne comme une voiture : il faut toujours aller de l'avant, passer ses vitesses. Quand on est en voiture, on ne peut pas passer ses vitesses au point mort, à l'arrêt. C'est pareil dans l'entreprise, il faut toujours être en mouvement. »

La transmission est un moyen de déployer sa stratégie de croissance par le nouveau mouvement créé au sein de l'ETI. Si la transmission est envisagée globalement, dans ses aspects patrimoniaux comme dans ses aspects managériaux, elle est une chance pour la croissance de l'ETI.

Et pourquoi ne pas faire son *check-up* transmission dès maintenant ?

Faire son *check-up* transmission, c'est le moyen de regarder objectivement, froidement, son organisation, sa gouvernance, son management pour construire des scénarios réalistes de transmission et pérenniser son ETI. **Passé 50 ans, le *check-up* transmission devient une obligation.**

Priorité à la croissance pour le dirigeant d'ETI. Et le patrimoine dans tout ça ?

Rentabilité, performance et emploi sont les mots d'ordre du dirigeant d'ETI. Il place les objectifs de croissance comme prioritaires par rapport aux objectifs patrimoniaux.

La priorité à la croissance !

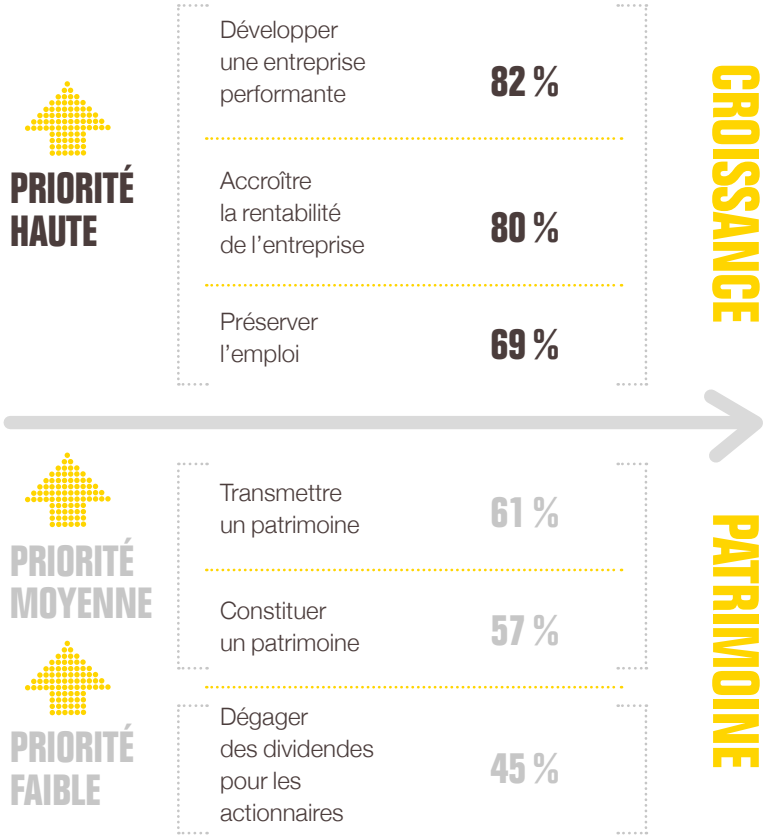
Le dirigeant est le maître de la politique d'acquisition de l'ETI. La croissance est son moteur.

Un point de vigilance : ne pas oublier de s'intéresser à ses objectifs patrimoniaux !

Prendre en charge sa stratégie de croissance, oui. Privilégier sa stratégie de croissance au détriment de sa stratégie patrimoniale, non. Dans une ETI patrimoniale, maîtriser sa stratégie patrimoniale, c'est réussir à contenter tous les profils d'actionnaires et les intéresser au projet d'entreprise. La stratégie patrimoniale sécurise le projet de croissance, lui permet de se déployer sur le long terme. Sinon, le dirigeant risque d'être court-termiste et la croissance reste un fétu de paille.

Déconnecter sa stratégie de croissance de sa stratégie patrimoniale n'est pas envisageable pour le dirigeant d'ETI.

- **LES PRIORITÉS DU DIRIGEANT D'ETI EN MATIÈRE DE STRATÉGIE D'ENTREPRISE**



Note : en % de répondants – dirigeants ayant évoqué leurs priorités en matière de stratégie d'entreprise et en matière de transmission – cotées de 1 à 3 ; plusieurs objectifs peuvent avoir le même niveau de priorité pour un répondant.

Quand la transmission se fait intendance…

Contexte

Le dirigeant d'ETI a déjà avancé dans son projet de transmission.

Le fonctionnement de l'ETI est proche d'un *Family Office* : hyper-diversification des actifs patrimoniaux. Le pouvoir actionnarial est fortement dilué.

- au sein de l'ETI, le dirigeant a intégré des compétences externes sur l'optimisation de la gestion d'actifs ;
- il a transmis le management à des proches dans chaque branche métier mais il conserve la présidence du Directoire.

Risques

Ce type de transmission (à ne pas suivre) va au bout de la logique patrimoniale.

Il privilégie la gestion fiscale sur le projet d'entreprise. Le développement de l'entreprise sert la diversification patrimoniale. **Le dirigeant est en risque sur la pérennité de la croissance de son ETI.**

Analyse

Pérenniser une activité, c'est réunir les conditions de sa croissance. La stratégie patrimoniale ne peut être le cœur du projet d'entreprise.

La croissance de l'ETI naît de l'équilibre entre stratégie patrimoniale et stratégie de développement.

Conclusion

Trop se concentrer sur la diversification de son patrimoine, c'est manquer de temps sur la construction du projet d'entreprise : l'innovation, le management, l'humain.

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

Préparer sa transmission, c'est connecter sa stratégie de transmission à sa stratégie de croissance

6 POINTS CLÉS

1. Ne rien s'interdire
2. Savoir quelles seront les compétences nécessaires à l'entreprise après mon départ
3. Ne pas désigner son successeur dès le berceau et faire primer la compétence sur les liens affectifs
4. Savoir combien vaut son ETI
5. Diversifier son patrimoine sans limiter sa croissance
6. S'entourer de nouveaux partenaires au capital pour mener à bien des projets structurants et de long terme

Source : entretiens de dirigeants menés par les équipes de **Bpifrance Le Lab.**

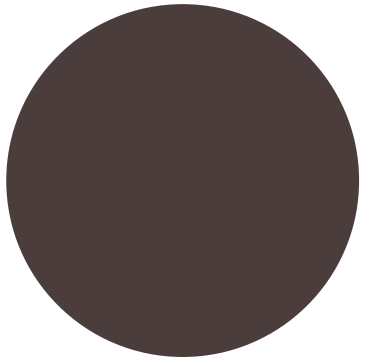
Savoir combien vaut son ETI, c'est :

- ne pas décider seul de sa valorisation mais s'entourer d'experts ;
- ne pas sous-valoriser son entreprise pour des raisons fiscales ou patrimoniales ; cela limite la capacité d'investissement de l'entreprise et limite son attractivité.

> **« Valoriser son entreprise, c'est renforcer son image, c'est une étape de développement. C'est important de savoir ce que vaut son groupe. Je rends des comptes, oui, mais à des actionnaires que j'ai choisis. »**

Diversifier son patrimoine sans limiter sa croissance, c'est :

- **créer une vigie :** prendre une participation minoritaire sur une activité complémentaire de son *business* pour la suivre ;
- **favoriser des synergies locales :** prendre une participation minoritaire dans une autre ETI de la région pour mener à bien des projets de croissance de grande envergure localement.



04.

MÉTHODOLOGIE

Sponsor de l'étude

- **Bertrand Finet,** Directeur exécutif Mid & Large Caps **Bpifrance**

Les membres du comité de pilotage

- **Gérard Biolley,** co-créateur de l'Association Progrès du Management et consultant en matière de transmission de groupes familiaux
- **Fabrice Gomez,** journaliste spécialisé en gestion de patrimoine, Les Echos
- **Dorothée Kohler,** Directrice générale de KOHLER Consulting & Coaching, Membre du Conseil d'orientation de la Fabrique de l'industrie
- **Myriam Lyagoubi,** Professeure de Corporate Finance, EM Lyon, Membre du conseil scientifique du Family Business Network
- **Peggy Nordmann,** Psychanalyste
- **Olivier Schiller,** Président de Septodont
- **Ludovic Subran,** Chief Economist, Euler Hermès
- **Valérie Talmon,** Responsable éditoriale Les Echos Entrepreneurs

Les membres de Bpifrance

- **Jean-Yves Gilet,** Conseiller Industrie du Futur auprès du Directeur général
- **Fanny Letier,** Directrice exécutive Fonds Propres PME
- **Nicolas Manardo,** Directeur de France Investissement Croissance
- **Serge Mesguich,** Directeur du Pôle Tourisme et Loisirs, Fonds Propres PME

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 250 répondants aux questionnaires et les 30 dirigeants qui ont accepté de recevoir les équipes de **Bpifrance Le Lab** pour partager leur vision de la transmission.

Les auteurs adressent leurs remerciements aux experts qui ont apporté leurs conseils sur l'avancement des travaux, notamment à :

- **Pierre Angel,** Professeur des Universités en Psychopathologie et Psychiatre
- **Laurent Benoudiz,** Expert-comptable, Bewiz
- **Alain Bloch,** Directeur de HEC Entrepreneurs
- **Fabrice Luzu,** Notaire, DIXSEPT68 notaires
- **Audrey Missonnier,** Professeure de Sciences de Gestion, Montpellier Business School
- **Valérie Tandeau de Marsac,** Avocate au Barreau de Paris, fondatrice du cabinet VTM Family Business Law, membre du centre d'expertise Jeantet Family

Définition de l'ETI

La nouvelle catégorie des entreprises de taille intermédiaire a été introduite par la loi de modernisation de l'économie d'août 2008, et précisée par le décret de décembre 2008.

Ce sont les entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, et qui :

- d'une part **occupent moins de 5 000 personnes** ;
- d'autre part **ont un CA annuel n'excédant pas 1,5 Md€ ou un total du bilan annuel n'excédant pas 2 Md€** ;

Elles se situent donc entre les PME et les grandes entreprises (GE).

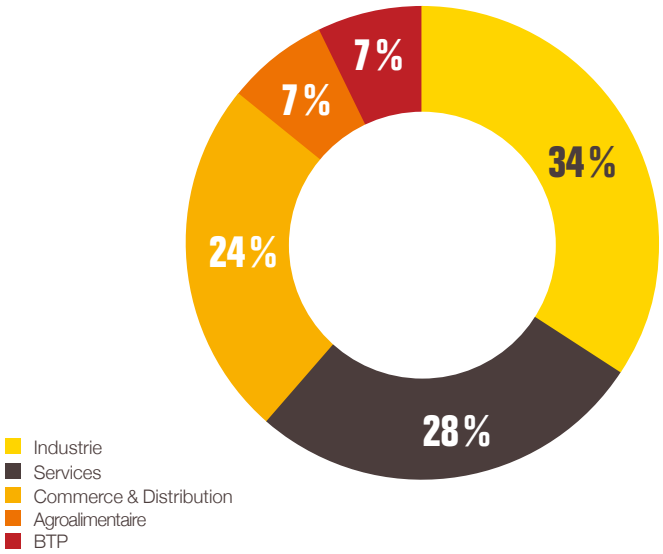
Périmètre de l'étude

- À partir de la base ETI 2020, **Bpifrance Le Lab** a sélectionné 3 400 têtes de groupe présumées ETI, principalement des *holdings* afin de pouvoir interroger les dirigeants ayant un potentiel projet de transmission.
- Les ETI analysées sont des **ETI indépendantes**, dont le siège social est situé en France ; sont exclues du périmètre de l'étude toutes les ETI filiales de grands groupes français ou étrangers.
- Le **caractère patrimonial de l'ETI** est considéré comme avéré lorsque le capital de l'ETI est détenu majoritairement par une ou plusieurs personnes physiques, qu'elles aient des liens familiaux ou pas.

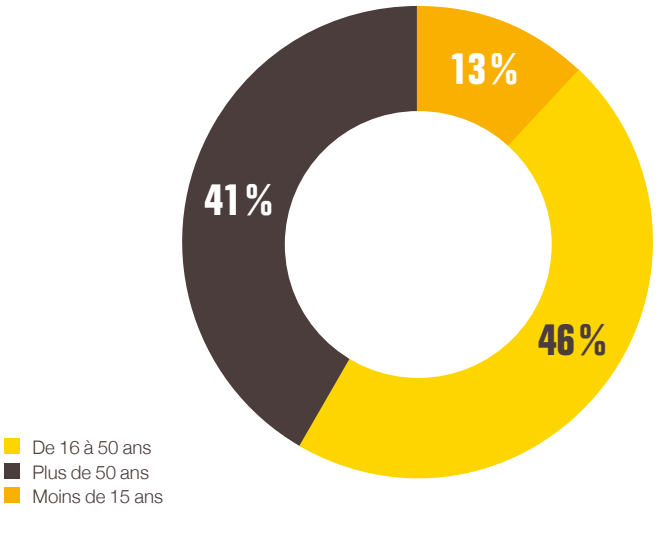
Enquête Bpifrance Le Lab : présentation de l'échantillon d'analyse (1/4)

- **Répartition régionale :** toutes les régions sont représentées sauf la Corse, le Limousin et l'Outre-Mer ;
- **répartition sectorielle :** les ETI industrielles représentent plus du tiers des répondants ;
- **taille des ETI :** les ETI de taille moyenne sont majoritaires. Environ la moitié des ETI emploie moins de 500 salariés ; 60 % des ETI ont un CA de moins de 100 M€ ;
- **répartition par âge d'entreprise :** des entreprises « matures », près de 9 ETI sur 10 ont plus de 15 ans.

RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ
EN % DE RÉPONDANTS



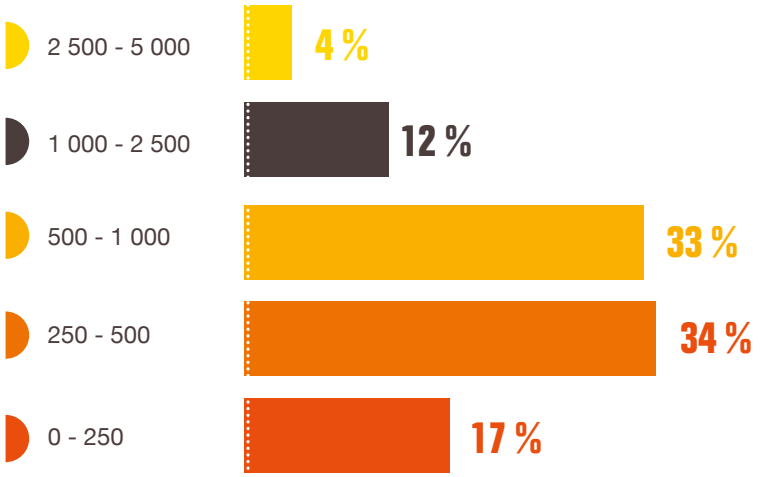
RÉPARTITION PAR TRANCHE D'ÂGE
EN NOMBRE D'ANNÉES



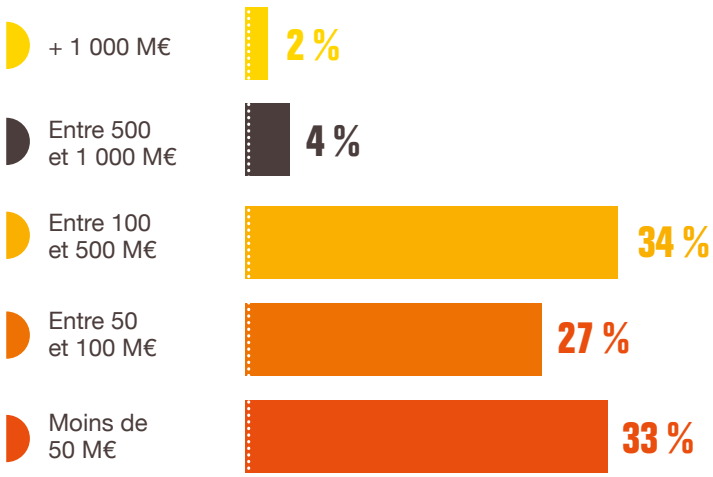
Note : l'âge de l'entreprise correspond à son âge par rapport à la date de création de la première entité de l'ETI.

Enquête Bpifrance Le Lab : présentation de l'échantillon d'analyse (2/4)

• RÉPARTITION PAR TAILLE D'EFFECTIF
EN NOMBRE DE SALARIÉS



• RÉPARTITION PAR TAILLE DE CA
EN M€



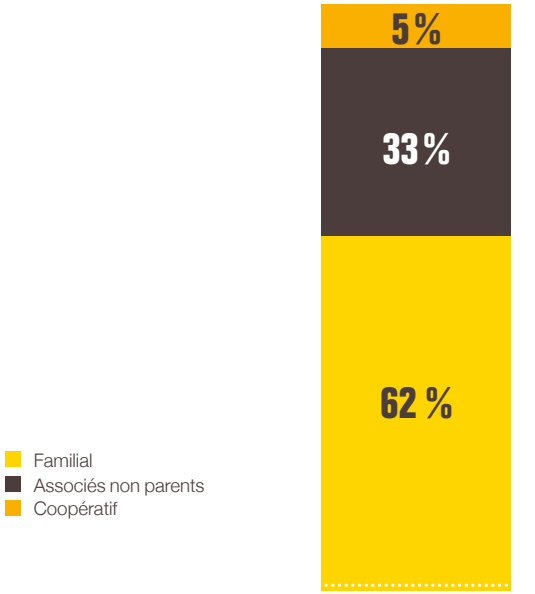
Note : le dernier CA connu a été retenu.

Enquête Bpifrance Le Lab : présentation de l'échantillon d'analyse (3/4)

La gouvernance des ETI répondantes est assurée par :

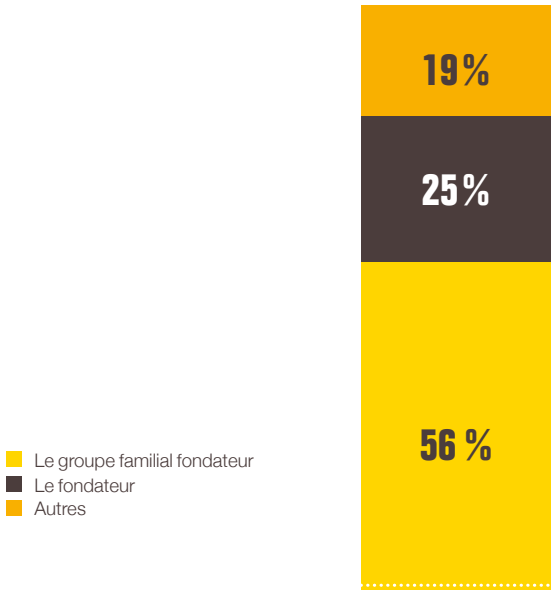
- une famille voire plusieurs familles, depuis au moins une génération **(modèle familial)** ;
- un homme seul ou s'entourant d'associés ou de managers **(modèle associés non parents)** ;
- un Président élu par les associés-adhérents ou encore par les associés-salariés **(modèle coopératif)**.

• MODÈLE DE GOUVERNANCE
EN % DE RÉPONDANTS



Le capital des ETI répondantes est détenu majoritairement par le **fondateur** (25 %) ou par **le groupe familial fondateur** (56 %) et ce, principalement , depuis 1 ou 2 générations (69 %).

• PRINCIPAL DÉTENTEUR DU CAPITAL
EN % DE RÉPONDANTS



Note : pour 19 % des répondants, le capital est détenu majoritairement par le management, les salariés ou encore un consortium d'investisseurs industriels.

Enquête Bpifrance Le Lab : présentation de l'échantillon d'analyse (4/4)

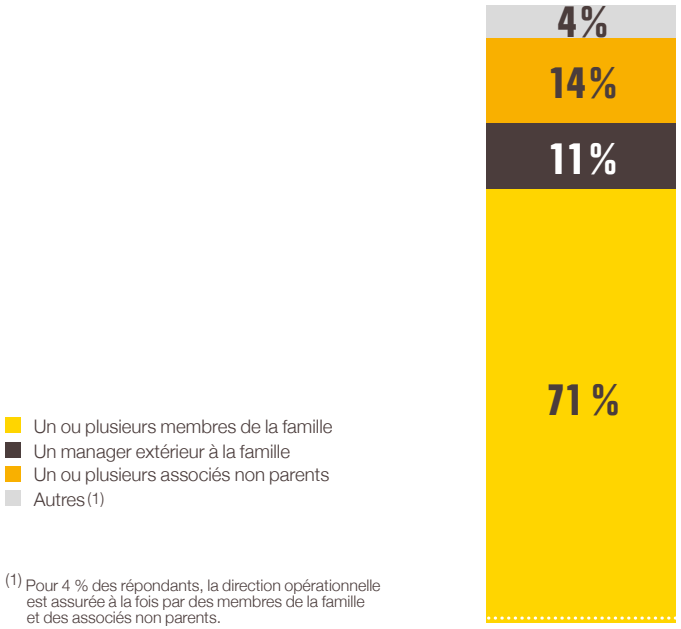
La direction opérationnelle est assurée pour 71 % d'entre elles par un ou plusieurs membres de la famille.

Pour la plupart des ETI familiales, la famille est présente parmi les collaborateurs et près de la moitié sur les différents métiers de l'entreprise.

La **famille** est souvent présente à plusieurs niveaux simultanément : **actionnariat, management, opérationnel.**

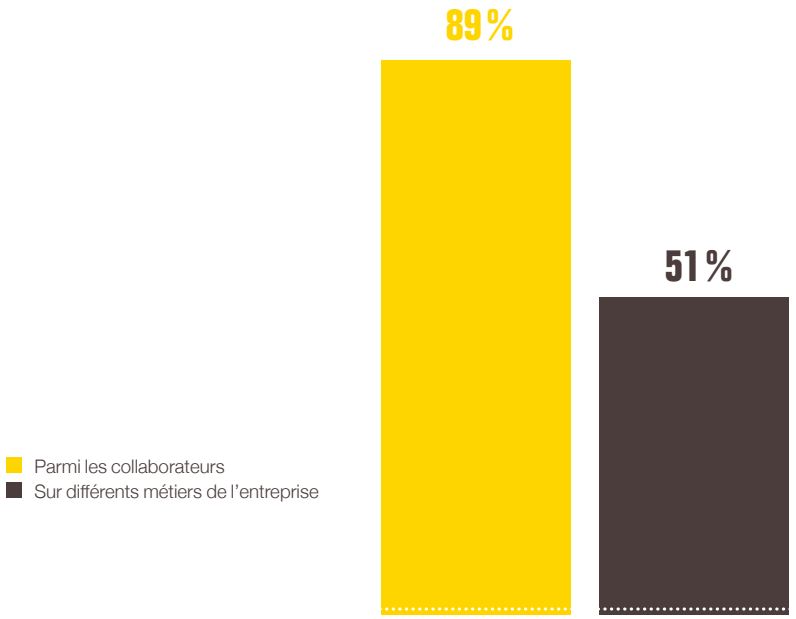
La forte présence de la famille sur différents métiers de l'entreprise peut rendre la gestion de l'*affectio societatis* particulièrement délicate.

- **LA DIRECTION OPÉRATIONNELLE EST ASSURÉE PAR :**
  EN % DE RÉPONDANTS



(1) Pour 4 % des répondants, la direction opérationnelle est assurée à la fois par des membres de la famille et des associés non parents.

- **LORSQUE LA FAMILLE EST PRÉSENTE AU SEIN DE L'ETI, ELLE EST :**
  EN % DE RÉPONDANTS



Lexique

Le LBO (*Leverage Buy Out*)

est un montage financier qui consiste à racheter une entreprise en interposant entre le repreneur et la société cible une société *holding* qui s'endette pour acquérir la société cible. Le remboursement de la dette ainsi contractée s'effectue principalement grâce aux bénéfices dégagés par la société cible et versés à la société *holding* sous forme de dividendes.

Les différents types de LBO :

- MBO (*Management Buy-Out*) : rachat d'une société avec l'équipe de direction (un ou plusieurs de ses cadres, non actionnaires ou minoritaires) ;
- OBO (*Owner Buy-Out*) : rachat d'une entreprise par un *holding* détenu conjointement par le dirigeant propriétaire actuel et des investisseurs financiers.

La gestion de « *l'affectio societatis* »

correspond à l'ensemble des moyens déployés par le dirigeant en vue d'associer plus étroitement les actionnaires au projet d'entreprise et de sécuriser leurs liens. Cet aspect de management est majeur au sein des entreprises patrimoniales de taille intermédiaire : en raison de la taille de la structure – branches, organisation, effectif – l'ETI gère des relations inter-actionnariales foisonnantes : la famille est présente à plusieurs niveaux de l'entreprise – actionnariat, management, opérationnel.

Conserver la cohésion du groupe, c'est être capable de trouver sans cesse de nouveaux moyens pour intéresser les associés au projet d'entreprise, c'est être capable d'analyser froidement le foisonnement des relations interpersonnelles.

- **COMMENT ALIGNER LES INTÉRÊTS DES ASSOCIÉS ?**
  EXEMPLE FICTIF : LA SOCIÉTÉ JAIDETOUT

DES PRIORITÉS CONTRADICTOIRES

Président-Directeur général Actionnaire de référence	**Financer des acquisitions structurantes/diversifier son patrimoine et celui de l'entreprise**
Membre du CA, Fils Actionnaire minoritaire Cadre dans un grand groupe du même secteur	**Mettre en place une politique de distribution des dividendes**
Membre du CA, Fille Actionnaire minoritaire Directrice d'une *business unit* stratégique	**Financer des acquisitions sur sa BU**
Membre du CA, Neveu Actionnaire minoritaire Collaborateur au sein d'une *business unit* créée récemment	**Financer des acquisitions sur sa BU**
Membre du CA Actionnaire minoritaire Manager d'une *business unit* historique	**Financer des acquisitions sur sa BU**

ACTIONNARIAT & GOUVERNANCE

Sources
Ouvrages et articles de recherche consultés (liste non-exhaustive)

- **Gérard Biolley,**
  L'ADN des meilleurs groupes familiaux
  « *Parcours de l'entrepreneur et pérennisation de l'organisation* »
  De Boeck, 2013

- **Alain Bloch, Nicolas Kachaner et Sophie Mignon,**
  La stratégie du propriétaire
  « *Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise* »
  Pearson, 2012

- **Nathalie Claveau, Martine Séville, Isabelle Prim-Allaz et Laure Ambroise,**
  Les logiques de développement des Entreprises de taille intermédiaire
  « *Une approche par leurs business models* »
  Revue française de gestion, 2014

- **Madame la Députée Fanny Dombre-Coste,**
  Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions
  « *Rapport remis au Ministre de l'Économie* »
  Juillet 2015

- **Mojca Duh,**
  « *Succession Process: a Chance for Rebirth or Failure of a Family Business* »
  International Journal of Business and Management, 2015

- **Guillaume Ferrero et Aymeric Loubens,**
  « *Faut-il favoriser la transmission d'entreprise à la famille et aux salariés ?* »
  Cahiers de la DG Trésor, Ministère de l'Économie, Novembre 2013

- **Pascal Ferron,**
  « *Reprendre une entreprise, pourquoi pas moi ?* »
  Dunod, 2014

- **Octave Gélinier,**
  La réussite des entreprises familiales
  « *Les moyennes entreprises patrimoniales, un atout pour l'avenir* »
  Maxima, 1996

- **Octave Gélinier et André Gautier,**
  « *L'avenir des entreprises personnelles et familiales* »
  Éditions hommes et techniques, 1974

- **Robert C. Giambatista a,*, W. Glenn Rowe b,1, Suhaib Riaz c,2,**
  « *Nothing succeeds like succession: a critical review of leader succession literature since 1994* »
  Elsevier, 2005

- **Nicolas Kachaner, George Stalk et Alain Bloch,**
  « *What you can learn from Family Business* »
  Harvard Business Review, Novembre 2012

- **Catherine Le Blanc et Benjamin Morisse,**
  De successions en succès
  « *Investigation au cœur de six sagas d'entreprises familiales* »
  Management Prospectives Editions, 2014

- **Alfredo de Massis, Jess H. Chua et James J. Chrisman,**
  « *Factors preventing intra-family succession* »
  Family Business Review, juin 2008

- **Olivier Meier et Audrey Missonnier,**
  « *La question de la transmission des entreprises familiales sous le prisme de tensions paradoxales* »
  Revue d'intelligence économique, 2013

- **Bruno Pichard, Christophe Pichard et Hervé Pichard,**
  « *La transmission de l'entreprise familiale* »
  Eyrolles, 2012

- **Valérie Tandeau de Marsac,**
  « *Guide pratique des entreprises familiales* »
  Eyrolles, 2011

- **Johan Wiklund, Mattias Nordqvist, Karin Hellerstedt et Miriam Bird,**
  « *Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective* »
  Entrepreneurship, Theory and Practice, 2013

05.

PLAN D'ACTIONS Bpifrance

Dans le cadre de son plan stratégique 2015, Bpifrance se positionne comme la banque de la transmission des PME et ETI

Bpifrance poursuit 2 objectifs :

- **renforcer le continuum de financement sur la transmission :**
  - Prêt – Création d'un prêt de développement transmission national (1 M€ maximum), potentiellement renforcé par les régions ;
  - Garantie – Renforcement du fonds Transmission pour favoriser la multitude des petites transmissions attendues ;
  - Direct PME – Création envisagée d'un fonds de transmission de 100 M€ en soutenant notamment la reprise par les managers (MBO ou MBI) ;
  - Direct Mid & Large – Accompagnement de la reprise de filiales de grands groupes ;
  - Fonds de fonds – Renforcement des fonds spécialisés sur la petite transmission ;
- **identifier et accompagner les entreprises susceptibles d'être transmises :**
  - Direct PME – Préparation à la succession *via* l'ouverture de l'actionnariat des entreprises familiales (objectif : 50 % de premières ouvertures du capital en capital développement) et approfondissement de la formation des chargés d'affaires sur les aspects patrimoniaux et fiscaux ;
  - Accompagnement – Mise en relation des entreprises d'Excellence présentant un enjeu de transmission avec des cadres de grands groupes susceptibles de les reprendre à terme ;
  - prospection ciblée pour identifier les PME et les inciter à anticiper la transmission ;
  - développement de « *Check-up* transmission » réguliers pour les entrepreneurs de plus de 55 ans.

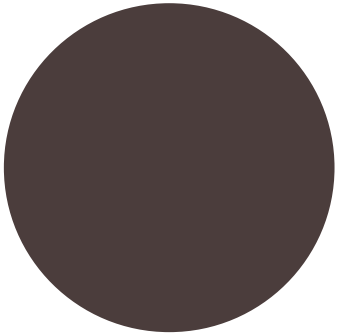
Contact Bpifrance

Philippe MUTRICY,
Directeur de l'Évaluation, des Études et de la Prospective
philippe.mutricy@bpifrance.fr

Élise TISSIER,
Directrice de **Bpifrance Le Lab** et Directrice de Publication
elise.tissier@bpifrance.fr

Frédérique SAVEL,
Responsable des Études de **Bpifrance Le Lab**
frederique.savel@bpifrance.fr

Anaïs RAJERY-RASATA,
Responsable de l'étude « *Transmettre pour grandir* »
anais.rajery-rasata@bpifrance.fr



SERVIR L'AVENIR

Réf. : 9230-01.