

# Les défis de la transmission des entreprises familiales

**Chaire « Entreprises familiales et investissement de long terme »  
Université Paris Dauphine – PSL,  
sponsorisée par BNP Paribas Banque  
Privée France**

Soucieux d'être aux côtés des Universités par des actions de soutien pédagogique et d'accompagner les étudiants dans leur parcours, BNP Paribas Banque Privée France et l'Université Paris-Dauphine entretiennent des relations de longue date dans le cadre d'un partenariat entamé dès 2014.

Une nouvelle Chaire « Entreprises familiales, investissement de long terme » a été lancée en fin d'année dernière afin d'appréhender les nombreux défis liés à la transmission.

À toutes les échelles - mondiale, européenne, et française - les entreprises familiales constituent, de par leur nombre et leur poids dans l'activité, une part substantielle de l'économie. Elles contribuent à hauteur de 70% du PIB mondial et génèrent entre 50% et 80% des emplois dans de nombreux pays. Ces entreprises constituent donc une part essentielle de l'activité économique, et leur importance ne peut être ignorée.

Cette Chaire entend adopter une approche s'appuyant sur des études économétriques, et contribuer ainsi, en mobilisant l'écosystème de Dauphine et de ses partenaires en France comme à l'étranger, à une meilleure connaissance de ces entreprises et à l'éclairage des choix de politique économique du pays.

A l'occasion du lancement de la Chaire, nous vous proposons dans cet article un éclairage sur la question de la transmission et de la transition générationnelle avec une synthèse des interventions de Professeurs de l'Université Paris Dauphine et de quelques participants partenaires.

## Anticiper la transmission, quelles stratégies ?

Interview de **Olivier Schiller**, CEO Septodont :

Anticiper est le maître-mot pour assurer la transmission d'entreprise au sein de la famille. Cette anticipation peut prendre la forme



de séminaires liés au développement de l'attachement à l'entreprise et à l'implication des plus jeunes. Ils permettent en effet de tisser le lien entre les générations et de faire le point sur la situation de l'entreprise.

## La gouvernance est un élément clé dans le cadre d'une bonne transmission

Il convient de distinguer la transmission des actions de la transmission du pouvoir.

La définition d'une charte familiale permet de gérer la relation de la famille avec l'entreprise et la mise en place d'un Advisory Board de définir l'engagement et l'implication de chacun. Ces éléments et instances permettent non seulement d'anticiper la gouvernance mais également d'assurer l'identification de contre-pouvoirs à travers un/des groupe/s d'experts de différentes fonctions dont le rôle va être d'accompagner et de challenger le chef d'entreprise et son équipe tout en donnant des conseils. Contrairement à une société cotée ou accompagnée par un fonds de private equity, la mise en place de cette gouvernance permet de fixer les règles du jeu, de définir la place de chacun tout en prenant en compte les intérêts de chaque membre, qu'il soit dans l'entreprise ou pas.

Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale, il est essentiel d'attirer des talents extérieurs à l'entreprise. Et la qualité de la gouvernance est un outil clé pour atteindre cet objectif.

## Les atouts d'une entreprise familiale

Selon **Farid Toubal**, Professeur à l'Université Paris Dauphine – PSL et co-directeur scientifique de la Chaire, la vision de la stratégie long terme d'une entreprise familiale est son principal atout. Elles sont en mesure de s'adapter fondamentalement au marché, notamment lors de chocs importants, comme celui du Covid, grâce à une stratégie d'innovation et de rentabilité de celle-ci forte et tangible (comme les brevets par exemple).



# Les défis de la transmission des entreprises familiales

**Chaire « Entreprises familiales et investissement de long terme »  
Université Paris Dauphine – PSL,  
sponsorisée par BNP Paribas Banque  
Privée France**

## Légitimité et équité au cœur de la transmission d'entreprise familiale

Comme l'évoque **Alain Tourdjman, Directeur des Etudes économiques et de la Prospective du Groupe BPCE**, la préservation de l'équité entre héritiers est un obstacle majeur à la transmission des entreprises familiales. Des dimensions subjectives fortes sont en jeu autour de la reprise et l'acceptation de l'héritage symbolique qui a fait la réussite de la génération précédente et nécessitent une bonne compréhension autour des enjeux de la transmission familiale.

## Les trois atouts d'une transmission familiale réussie : envie, légitimité et compétence.

**Philippe Grodner, PDG de Simone Pérèle et Président de Family Business Network**, mentionne que c'est la combinaison de ces trois atouts que sont l'envie, la légitimité et la compétence, qui permet l'émergence d'un successeur consensuel à travers les générations. La légitimité ne se décrète pas par le nom mais se décide par l'expérience, notamment par une/des expérience(s) en dehors de l'entreprise familiale.

Ce n'est pas une évidence pour les enfants de reprendre l'entreprise familiale et le prétablir serait selon lui une erreur. Les jeunes générations souhaitent donner du sens à leur engagement professionnel et ce sens peut être loin de l'activité historique de la famille.

Cette démarche s'inscrit dans le temps, dans le cadre de discussions intergénérationnelles et peut s'étaler sur de nombreuses années.

Philippe Grodner insiste sur l'importance de la charte familiale qui, même si elle n'est pas juridique, permet de fixer l'engagement moral et les règles du jeu et d'éviter les incompréhensions et les potentiels conflits.



## Témoignage de Léa Tachas, étudiante du Master Stratégie et Organisation de l'Université Paris Dauphine – PSL

Les questions autour du choix de reprendre ou de participer ou pas au développement de l'entreprise est clé dans le but d'assurer une transmission équitable sans risque d'exclusion d'un des membres de la famille avec la volonté de faire augmenter la valeur du bien commun.



La place de l'aîné est ici évoquée. Il s'agit de trouver un terrain d'entente et d'évolution pour chacun au regard de ses capacités, de ses avantages mais aussi de ses faiblesses pour que le choix se fasse dans l'intérêt de l'entreprise sans obligation ni pression pour l'aîné d'une fratrie. L'accompagnement par des conseillers proches de la famille et du fonctionnement de l'entreprise trouve ici tout son sens.

Les leviers d'une transmission réussie résident dans l'envie et la motivation afin tant de mettre en place des processus et d'anticiper la stratégie de transmission. Le respect culturel et historique lié à l'appétence sectorielle sont aussi mis en avant.

Chaque génération a quelque chose à apporter dans l'entreprise au regard de l'évolution des goûts et des habitudes des consommateurs par exemple, la stratégie de développement de l'écosystème via les canaux de vente ou la recherches de nouveaux fournisseurs.



# Les défis de la transmission des entreprises familiales

**Chaire « Entreprises familiales et investissement de long terme »  
Université Paris Dauphine – PSL,  
sponsorisée par BNP Paribas Banque  
Privée France**

## Comment l'implication familiale peut-elle transformer la vision de l'entreprise ?

Edith Ginglinger, Professeur à l'Université Paris Dauphine – PSL et co-directeur scientifique de la Chaire, considère que cette implication se fait à deux niveaux : la vision à long terme et les valeurs et la réputation.

On constate que les mandats des dirigeants d'entreprises familiales sont plus longs que pour les autres dirigeants d'entreprises non familiales. Sur le plan stratégique, les implications sont par conséquent majeures.

Ainsi, la notion de vision à long terme concerne autant les actionnaires que les dirigeants au moment de la transmission du capital, car l'horizon stratégique est de fait plus long que pour un fonds d'investissement par exemple qui sortirait au bout de quelques années.

Concernant les notions de valeur et de réputation, l'entreprise et le groupe familial sont liés et toute répercussion les affecte.



## Transmission, investissement et emploi : quels impacts ?

La transmission a un impact important sur l'investissement dans la mesure où le plus souvent, après le changement de direction, l'investissement augmente en parallèle à la hausse de l'endettement. Les investissements sont en effet plus financés par dette, que la transmission soit intrafamiliale ou pas.

Sur le plan de l'emploi, on observe que sur des successions de dirigeants, 20% sont des successions familiales et que ces dernières se traduisent par 25% de moins en termes de licenciements en moyenne.

Il apparaît que l'engagement du groupe familial propriétaire est plus fort à long terme envers les salariés, avec une plus grande permanence des contrats après le changement de dirigeant, à tous les niveaux de l'entreprise.

Il convient de noter que ce processus de transmission est sans surprise une source d'anxiété pour les salariés mais aussi de fierté car une transmission intrafamiliale réussie est un signal de pérennité et le gage des valeurs d'engagement à long terme.

Edith Ginglinger mentionne que d'après une étude menée en Suède, la présence des enfants au conseil d'administration améliore la conservation de l'entreprise au sein de la famille. Dans les entreprises dynastiques (le terme fait référence au fait que les enfants s'impliquent en amont d'une transmission éventuelle), la probabilité d'une sortie de la famille à la fin de la période d'observation est trois fois moindre comparée à d'autres entreprises. Il y a également moins de prise de contrôle externe à la fin de la période, le dirigeant et les membres du conseil d'administration étant internes. Enfin l'implication des enfants est plus probable pour les entreprises qui sont plus rentables.

## Age et cession : veiller à ne pas trop attendre

Selon Alain Tourdjman, Directeur des Etudes économiques et de la Prospective du Groupe BPCE, le taux de cessions élevés explique le fort rajeunissement et renouvellement des dirigeants de PME et ETI sur un territoire. Intention et âge ne font pas cession mais cession et transmission impliquent le rajeunissement des dirigeants rajeunissement d'où l'importance de favoriser cette cession – transmission.



# Les défis de la transmission des entreprises familiales

**Chaire « Entreprises familiales et investissement de long terme »  
Université Paris Dauphine – PSL,  
sponsorisée par BNP Paribas Banque  
Privée France**

Quand on observe les entreprises en fin d'activité professionnelle, on se rend compte qu'il y a, pour un grand nombre de dirigeants, une tendance à reporter autant que possible le moment de s'engager dans la cession, que ce soit pour des raisons psychologiques, réglementaires ou pragmatiques.

Un cercle vicieux s'enclenche alors avec une montée de l'aversion au risque et un horizon temporel qui se restreint. Le dirigeant a alors tendance à moins investir et à moins s'endetter et par conséquent, si la non-cession dure longtemps, le potentiel de l'entreprise va avoir tendance à se réduire et sa valeur à terme également. Si sa valeur se réduit, le dirigeant aura alors encore plus de mal à céder son entreprise dans la mesure où l'écart entre ce à quoi il aspire et ce que le marché peut lui proposer sera encore plus important. Le délai va alors augmenter et la perte de valeur de l'entreprise s'accroître.

On est là dans un cercle vicieux qui se développe assez fréquemment et beaucoup de conseillers hésitent à prendre des mandats pour des dirigeants âgés de 65 ans ou plus.

## Le régime français de la transmission et la problématique du financement

Louis Poumeaud, Doctorant en droit à l'Université Paris Dauphine – PSL, évoque le régime fiscal propre à la France, l'encouragement de la transmission en pleine propriété avant l'âge de 70 ans, les droits relatifs à cette transmission (étalement, fractionnement, assiette d'imposition), la structuration en lien avec les réserves héréditaires et le nombre de repreneurs éventuels, et les enjeux et freins au développement à travers des pistes de réflexions empruntées à l'Allemagne et l'Italie.



L'une des problématiques majeures dans la transmission familiale réside dans le niveau de fiscalité, des coûts et des dispositifs locaux.

