KPMG

Meti eti
MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

# Agir pour la transmission des ETI familiales en France

## Enjeux et clés de succès



kpmg.fr

Novembre 2021



# Sommaire


Avant-propos ..... 2
Acteurs rencontrés ..... 3
Executive Summary ..... 4

1. Introduction ..... 7
Les ETI en France : panorama ..... 10
Une analyse sur le long terme ..... 12

2. Objectif : transmission ! ..... 15
Préparer les aspects familiaux, un pré-requis pour une transmission sereine et pérenne ..... 17
Passer progressivement le témoin à la nouvelle génération pour réussir la transition managériale ..... 23
Intégrer un cadre administratif et fiscal certes incitatif mais complexe ..... 29
Le cadre juridique autour de la transmission : un cadre rigide, insécurisé et insécurisant ..... 34
Proposer un projet d'entreprise entre rupture et continuité ..... 36
Le point de vue de Lucie Maurel-Aubert ..... 44

3. Améliorer le cadre des transmissions ..... 47
L'outil français aujourd'hui : le Pacte Dutreil ..... 48
La transmission d'entreprise chez nos voisins frontaliers de l'UE ..... 50
Perspectives et réflexions ..... 54

4. En conclusion ..... 57
Les enseignements-clés à retenir ..... 58
A propos du METI ..... 59
KPMG en France, partenaire de confiance, acteur du changement ..... 60
Les rédacteurs de cette étude ..... 61
Remerciements ..... 62

Annexes ..... 65
Enquête quantitative : présentation de l'échantillon d'analyse ..... 66
Sources consultées ..... 68



**Axel Rebaudières**
KPMG France
Directeur Général,
membre du Directoire
en charge du Marché ETI



**Georges Maregiano**
KPMG France
Associé,
Directeur National
du Marché ETI



**Alexandre Montay**
METI
Délégué Général

# Avant-propos

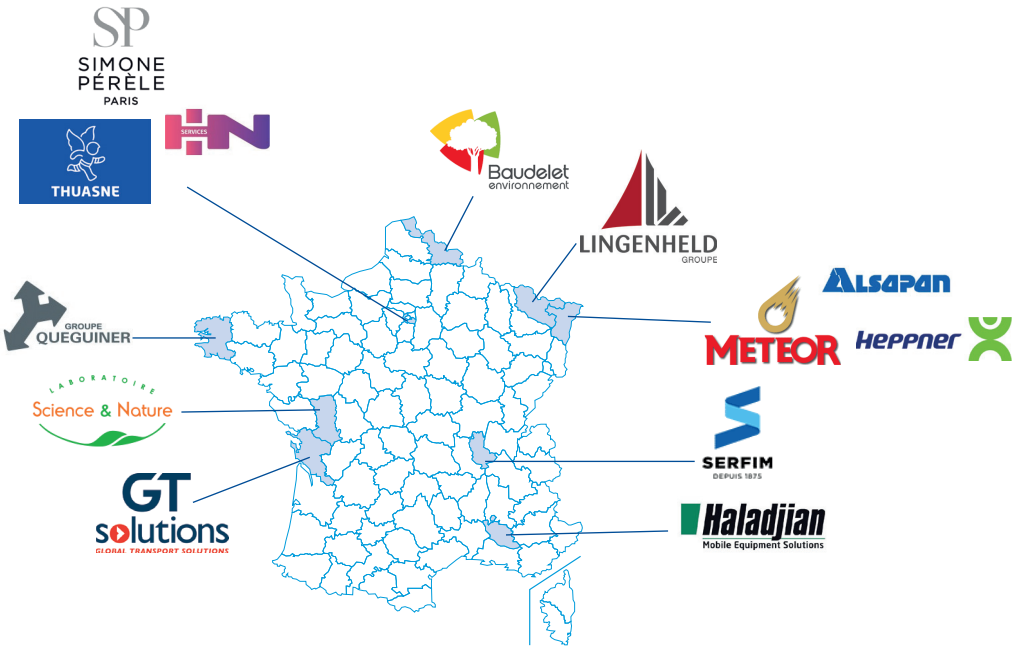
Le contexte économique actuel, marqué par la question de la souveraineté dans un certain nombre de secteurs de production, met en exergue l'enjeu de la solidité et de la pérennité de nos entreprises nationales, et notamment des entreprises de taille intermédiaire (ETI) que nous avons en nombre insuffisant par comparaison avec l'Allemagne ou l'Italie.

Pour accompagner les ETI dans leur développement sur le long terme, KPMG et le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) ont engagé une étude sur la transmission des ETI familiales, afin de mettre en lumière les dynamiques et les leviers de la transmission intra-familiale, l'impact de l'écosystème de compétitivité, ainsi que les meilleures pratiques et les pistes de réflexion pour continuer d'améliorer les conditions des transmissions et, partant, leur nombre et leur fréquence.

La rédaction de cette étude est le fruit d'une collaboration initiée début 2021. Elle est basée sur une méthodologie mixte, quantitative et qualitative, qui permet de couvrir un large panel des ETI françaises. Elle intègre également une mise en perspective européenne, à l'aune de laquelle doivent être aussi appréhendées nos conclusions et propositions.

Merci de votre confiance et bonne lecture.

# Acteurs rencontrés




**14** dirigeants interviewés

5 femmes / 9 hommes

**40** ans

d'âge moyen

issus de **10** départements

**26** Mds€

de chiffre d'affaires

**22 800** salariés

**108** années

d'existence en moyenne

La plus ancienne :
Brasserie Meteor, depuis 1640



# Executive Summary

Comme la stratégie de la Nation pour les ETI, lancée en janvier 2020 par le président de la République, le formule explicitement, accroître le nombre d'ETI constitue un objectif économique stratégique pour la France. Cet objectif ne peut être poursuivi sans s'attacher à faciliter la transmission des entreprises. En effet, on estime que les 2/3 des ETI familiales françaises d'aujourd'hui ont connu au moins une transmission au cours de leur existence, et à l'évidence toutes y seront un jour confrontées pour assurer leur pérennité.

Nos travaux révèlent l'ampleur des enjeux inhérents à la transmission d'entreprise : souvent opérée sur plusieurs années (10 ans en moyenne), la transmission est en soi une aventure entrepreneuriale, source d'opportunités mais aussi de contraintes, synonyme de changements structurants pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Nous identifions dans cette étude trois dimensions conditionnant la réussite de la transmission d'une ETI familiale. Voici les principaux éléments qui peuvent en être retenus.

**1. La dimension humaine : préparer les aspects familiaux et passer progressivement le témoin à la nouvelle génération.** Anticipation et acculturation sont en effet les maîtres-mots d'une transmission sereine et pérenne. Conformément à la vision de long terme qui anime les ETI familiales, la transmission s'inscrit dans la durée :

- Tant du point de vue du choix du successeur, qui doit se préparer plusieurs années en amont (50% des repreneurs affirment qu'ils se destinaient à prendre la tête de l'entreprise familiale et parmi eux 70% ont choisi leur formation dans ce but),
- Que du point de vue de la transition managériale qui exige généralement une période de cohabitation, nécessaire à la passation des compétences et de l'expérience (dans 60% des cas, une période d'accompagnement entre le donateur et le repreneur est mise en place préalablement à la transmission).

Les risques de frictions sont inhérents à cette dimension humaine mais ils peuvent être réduits, notamment par le recours à des outils (ex : charte familiale), à des experts (ex : conseils) ou au partage d'expériences (ex : témoignage de pairs).

**2. La dimension légale, notamment dans ses aspects administratifs et fiscaux :** passage obligé, les transmissions d'ETI familiales s'inscrivent pour l'essentiel dans un cadre légal particulier, celui du Pacte Dutreil (mis en oeuvre dans 90% des cas). Si le Pacte Dutreil a vocation à favoriser la transmission intrafamiliale du capital, la mise en oeuvre de ce Pacte est complexe et son interprétation par l'administration évolutive.

En effet, les dirigeants sont unanimes pour déclarer que l'existence de dispositifs visant à favoriser les transmissions d'entreprises dans notre pays est salutaire, voire vitale. Ils les jugent néanmoins perfectibles (seuls 27% considèrent que l'environnement juridique et fiscal dans son ensemble est favorable aux transmissions d'entreprises en France), dans la mesure où ils grèvent significativement le processus de transmission sans pour autant aligner le coût de cette dernière sur le coût moyen pratiqué en Allemagne ou en Italie.

**3. La dimension entrepreneuriale : de l'art de concilier rupture et continuité à l'occasion d'une transmission.** La transmission n'est pas neutre du point de vue du projet d'entreprise. Le repreneur de l'ETI familiale est aussi un entrepreneur : à la responsabilité de garantir la pérennité de l'entreprise s'ajoute l'ambition de concrétiser son propre projet stratégique (1/3 des repreneurs citent la volonté de mettre en œuvre un nouveau projet au sein de l'entreprise en premier facteur de motivation à la reprise).

Or, cette ambition conditionne justement la pérennité de l'entreprise, puisqu'il s'agit d'engager les transformations nécessaires à son développement, même à sa survie : digitalisation, internationalisation, verdissement... Le changement générationnel est souvent facteur d'une évolution, voire d'un renouvellement stratégique favorable au développement de l'entreprise. **Un changement qui s'avère générateur de valeur pour l'entreprise** pour tous les dirigeants interrogés (42% l'observent en premier lieu par une croissance du chiffre d'affaires).

Nous développons ensuite notre point de vue sur les pistes d'amélioration du cadre juridico-fiscal de la transmission notamment à travers des éléments de comparaison avec certains voisins européens.

Nous détaillons des axes de réflexion assortis de propositions concrètes, qui ont vocation à ouvrir le débat :

- **Réduire le coût de la transmission** via une augmentation du taux d'exonération fiscale permise à ce jour par le Pacte Dutreil ;
- **Lever toute contrainte liée au rôle de dirigeant** du successeur pour que l'exercice de la Direction ne soit pas conditionné par l'appartenance familiale ;
- **Réduire la rigidité du Pacte Dutreil pour favoriser l'agilité des ETI,** atout indispensable dans un monde évoluant de plus en plus vite. Le Pacte Dutreil doit permettre l'évolution de la structure juridique de l'entreprise tout en gardant sa validité ;
- **Sécuriser le cadre de la transmission,** c'est-à-dire les modalités du Pacte Dutreil, en rédigeant des règles opérantes sur le plan pratique, en corrigeant les incohérences entre les textes et les commentaires de l'administration, et en supprimant les formalités « pièges ».

# 1.



# Introduction

## La transmission des ETI et des entreprises familiales en France : un enjeu de compétitivité et de souveraineté économiques

Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) sont désormais au cœur du débat public économique. **La stratégie de la Nation pour les ETI,** lancée par le président de la République en janvier 2020, reconnaît cette catégorie d'entreprises comme un actif stratégique pour l'économie française. Les ETI produisent, emploient et s'engagent en France. Elles constituent le **moteur économique** des régions tout en contribuant significativement à nos exportations.

C'est pourquoi la stratégie de la Nation pour les ETI vise à favoriser leur développement en répondant à leurs enjeux spécifiques, et notamment en facilitant leur transmission. La capacité des ETI à se transmettre conditionne en effet la préservation de l'outil productif, des emplois et des savoir-faire sur notre sol, et *in fine* de notre compétitivité et souveraineté économiques.

Dans ce contexte, KPMG et le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) ont engagé une étude sur la transmission des ETI afin de mettre en lumière les dynamiques et les leviers de la transmission intra-familiale, l'impact de l'écosystème de compétitivité, ainsi que les meilleures pratiques et les pistes de réflexion pour continuer d'améliorer les conditions des transmissions et, partant, leur nombre et leur fréquence. Cette étude a été réalisée suivant une démarche d'analyse double :

- Des entretiens qualitatifs, menés en face à face avec 14 dirigeant(e)s d'ETI présentes sur l'ensemble du territoire national, et ayant repris l'entreprise familiale depuis moins de 5 ans. Ces échanges nous ont permis d'identifier :
  - Les situations concrètes et les différents enjeux liés à la transmission des ETI ;
  - Les freins et difficultés rencontrés ;
  - Les facteurs de succès de la transmission.
- Une étude quantitative, diffusée auprès du réseau du METI et de KPMG, à laquelle 73 dirigeant(e)s ont répondu, qui a permis de dégager des tendances sur :
  - La durée du processus de transmission ;
  - Les enjeux juridiques et fiscaux ;
  - Les difficultés rencontrées ;
  - Les voies d'améliorations pour faciliter davantage la transmission des ETI.

En complément, nous proposons nos réflexions et propositions pour améliorer le cadre des transmissions, notamment au regard des pratiques européennes.

Le périmètre de nos travaux est celui qui a été défini dans la « Cartographie des ETI en France » publiée par le METI en janvier 2021.

## La transmission : un point de passage obligé dans le cycle de vie des ETI

Avec 21 ans en moyenne pour qu'une entreprise devienne une ETI et un âge moyen de 45 ans pour les ETI françaises, notre tissu d'ETI est structurellement long à se constituer. **La transmission est une étape incontournable, sa réussite est un facteur-clé pour non seulement préserver, mais encore accroître le nombre d'ETI dans notre pays.** A cela s'ajoute la durée du processus de transmission, de 6 à 10 ans en moyenne (N.B. Certaines entreprises, qui comptent de nombreux actionnaires familiaux, sont même en transmission permanente). Dès lors, **proposer un cadre de transmission adapté et efficace est primordial pour l'économie française.**

Parmi le nombre total des cessions-transmissions d'ETI – 667 en 2016 d'après l'Observatoire BPCE – nous estimons le nombre de transmissions familiales à environ **60 par an.** Un chiffre revu à la hausse par rapport aux données BPCE, qui font état d'environ 30 par an mais qui sont d'après l'Observatoire, un minimum du fait d'une approche ne répertoriant pas les transmissions occasionnant un changement du nom de famille du dirigeant. Le chiffre de 60 nous semble correspondre davantage à la réalité, en prenant l'hypothèse d'une durée de détention moyenne de 30 ans, et en l'appliquant aux ETI aux capitaux majoritairement français et à l'actionnariat familial majoritaire.

Par conséquent, avec l'échantillon de transmissions analysées, **cette étude couvre environ 10% des transmissions familiales d'ETI des 15 dernières années.**



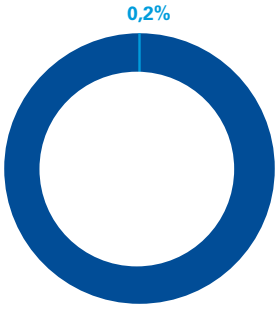
# Les ETI en France : panorama

Dans le cadre de la stratégie de la Nation pour les ETI, le METI a publié en janvier 2021 un travail de cartographie des ETI de France afin de fournir une image fine et actualisée de cette catégorie d'entreprises.

## Quelques points de repère

**ETI :**

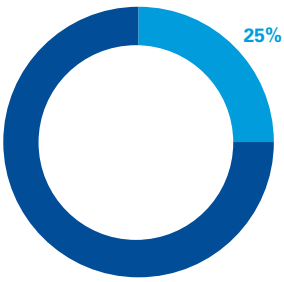
5 400




Soit 0,2% des entreprises françaises

**Salariés :**

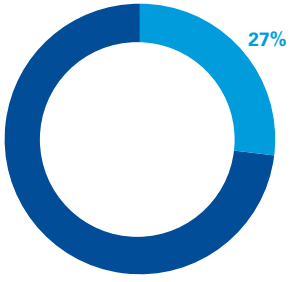
3,4M




Soit 25% de l'emploi salarié

**Chiffre d'affaires :**

1000Mds€



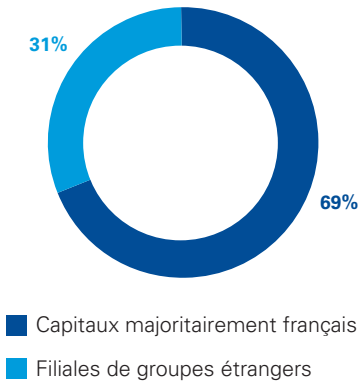

Soit 27% du CA total des entreprises françaises

**Malgré leur nombre relativement faible, les ETI représentent une part importante du tissu économique français.**

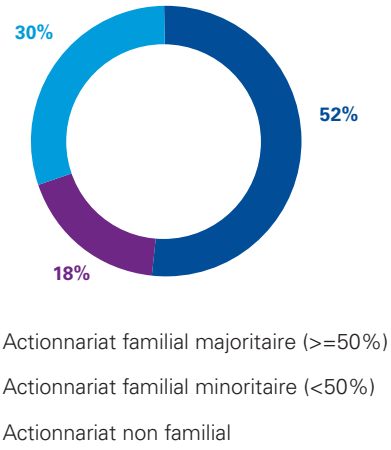


## Focus sur la structure capitalistique

### Ensemble des ETI localisées en France




### Actionnariat familial des ETI aux capitaux majoritairement français




**Plus des 2/3 des ETI sont à capitaux majoritairement français. 70% de celles-ci ont un actionnariat familial.**

Sources : « Cartographie des ETI en France », Janvier 2021, METI et Mawenzi Partners ; Rapport « Faisons des ETI le socle d'une croissance robuste », 2017, SERFIM

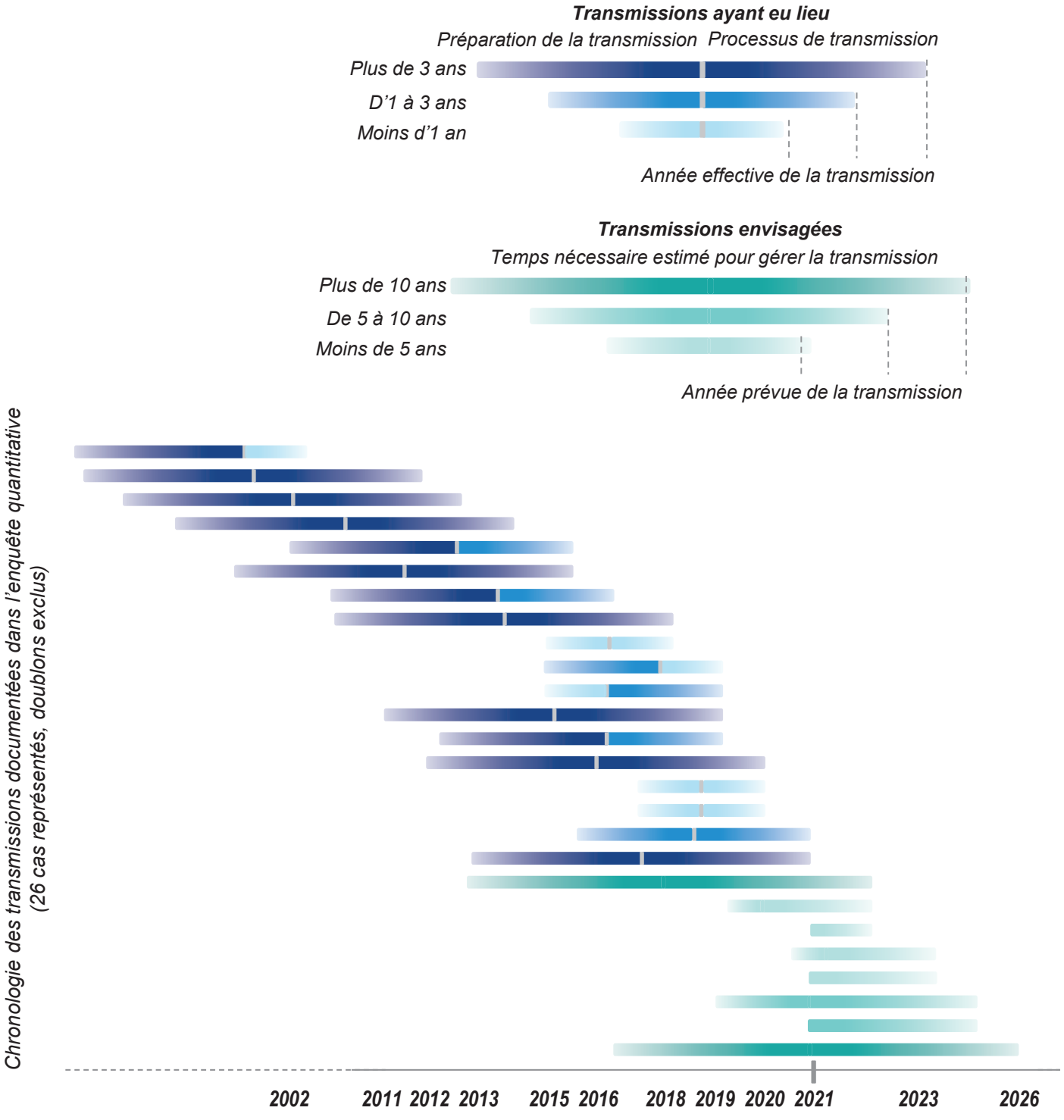
# Une analyse sur le long terme

L'échantillon issu de l'enquête quantitative nous permet de situer l'analyse dans une perspective de long terme : la durée comme la date des transmissions considérées révèlent en effet des points de vue remontant jusqu'au début des années 2000.



## Transmettre, un processus long

6 à 10 ans en moyenne pour préparer et gérer la transmission. Certaines ETI dotées d'un actionnariat large (plusieurs dizaines d'actionnaires) sont d'ailleurs en transmission perpétuelle.



# 2.



# Objectif : transmission !

4 leviers pour réussir la transmission
d'une ETI familiale

Anticiper et préparer sont les deux clés de réussite pour assurer le succès de la transmission d'une ETI. Elles prennent appui sur 4 leviers indissociables et indispensables, qui doivent guider le cédant et le repreneur pendant le processus de cession - reprise.

## Objectif : Transmission !

1. Préparer les aspects familiaux pour une transmission sereine et pérenne
2. Intégrer un cadre administratif et fiscal certes incitatif mais complexe
3. Passer progressivement le témoin à la nouvelle génération
4. Proposer un projet d'entreprise entre rupture et continuité

# Préparer les aspects familiaux, un pré-requis pour une transmission sereine et pérenne



**Jean-Thomas Schmitt, 38 ans**
Président de **Heppner** depuis avril 2021
Activité : Transport et logistique
Chiffre d'affaires : 750M€
Collaborateurs : 3200 dans 5 pays

**Depuis mon plus jeune âge, mon grand-père m'emmenait dans l'entreprise. Il avait même pour habitude de plaisanter avec ses salariés en leur disant « voilà votre futur patron ! ». Mon père me parlait aussi régulièrement de l'entreprise familiale.**

J'ai donc très vite senti cette « responsabilité » et cet « héritage familial » sans pour autant que cela ne devienne un fardeau. La petite graine était plantée. Bien que l'idée de commencer ma carrière dans une autre entreprise, et notamment à l'étranger, me séduisait, l'écart d'âge de 43 ans avec mon père m'a conduit à intégrer l'entreprise à la fin de mes études pour vérifier mon appétence pour le métier et y faire mes preuves à travers un parcours opérationnel formateur et qui m'a permis de me légitimer.

Je ne voulais pas le laisser dans l'expectative quant à la succession managériale de l'entreprise, cela aurait été contre-productif.

La transmission intrafamiliale induit une dimension symbolique forte. Transmettre à sa fille, à son fils ou à un membre de sa famille sous-tend des enjeux familiaux, générationnels et affectifs. Ce mouvement s'inscrit dans une histoire familiale sur deux voire plusieurs générations, avec des questions d'ordre relationnel et émotionnel à prendre en compte pour réussir le projet de transmission intrafamiliale. Préparer les aspects familiaux fait donc figure de pré-requis dans un processus de transmission long et complexe.

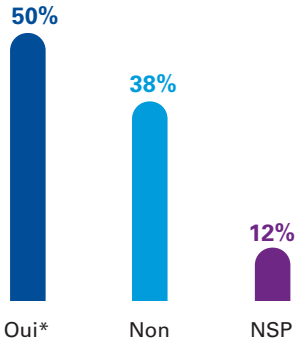
L'entreprise familiale et la perspective de sa transmission sont bien souvent omniprésentes dans l'esprit des enfants du dirigeant, et ce parfois dès le plus jeune âge. Pour le futur repreneur, ce projet ne s'inscrit pas seulement dans une trajectoire professionnelle individuelle, mais de manière plus large dans l'histoire familiale.

La transmission intrafamiliale est à la fois un objectif et une évidence pour la plupart des dirigeants, qui cherchent à cultiver un *affectio societatis* auprès de leurs enfants. Dans bien des cas, le projet de reprise est prévu de longue date et oriente, dès les études supérieures, le projet professionnel du repreneur :

- Pour 60% des répondants envisageant la transmission dans les 5 à 10 prochaines années, le successeur travaille déjà au sein de l'entreprise (presque toujours à un poste de direction ou d'encadrement).
- Pour près de 70% des répondants, aucune autre solution que la transmission familiale n'a été ou n'est envisagée.
- Le sujet de la cession ou d'une gestion par une personne extérieure à la famille n'est pour autant pas un tabou.

**L'âge du donateur** est le principal déclencheur de la transmission pour 42% des repreneurs interrogés. Viennent ensuite **le contexte juridique et fiscal** (31% des réponses) et le départ à la retraite du dirigeant (11%). Autant de facteurs qui militent pour une anticipation de la transmission. Cette anticipation permet aussi de parer à des événements inattendus qui pourraient précipiter et accélérer le processus de transmission.

**Vous destiniez-vous à la reprise de l'entreprise familiale ?**
(en % des répondants)




* Quasiment tous ayant travaillé dans l'entreprise avant de la reprendre ; 70% d'entre eux ayant choisi leur formation dans l'objectif de la reprise (Grande Ecole de commerce, Ingénieur, école spécialisée…)





**Cécile Cantrelle, 41 ans**
Présidente de **Alsapan** et DG de la Holding Strub depuis 2014
Activité : Production et distribution de produits dérivés du bois
Chiffre d'affaires : 240M€
Collaborateurs : 850

**Au départ, je n'étais pas destinée à travailler dans l'entreprise familiale. Tout a changé en 2010, lorsque mon oncle est décédé et que ma mère - très active au sein de l'entreprise - s'est retrouvée seule aux commandes. Elle m'a alors convaincue de venir la seconder dans cette période compliquée.**

J'ai commencé par occuper des fonctions commerciales, tandis que ma mère, elle, initiait en parallèle les démarches de transmissions.

Aujourd'hui, j'assume la direction du groupe mais ma mère est toujours à mes côtés : nous formons un réel binôme.

Au-delà de l'identification du successeur, la période de la transmission elle-même nécessite **une bonne gestion des aspects familiaux** : sur le plan financier – on le verra dans la partie dédiée à la transmission du capital – mais également, et de manière tout aussi importante, s'agissant des enjeux relationnels et de répartition des responsabilités.

La transmission au sein de la famille implique deux générations dont les cultures peuvent être différentes. Cette période de cohabitation peut, sans pour autant compromettre le passage de témoin, présenter un risque de « rupture générationnelle » au moment de la « prise de pouvoir » du repreneur.





**Caroline Poissonnier, 36 ans**
Directrice Générale du groupe **Baudelet Environnement** depuis 2018
Activité : Collecte des déchets non dangereux
Chiffre d'affaires : 50M€
Collaborateurs : 450

**Mon frère et moi sommes entrés dans la société assez rapidement après nos études et avons commencé à des postes très opérationnels, évoluant progressivement dans l'organisation jusqu'à en prendre la co-direction générale début 2018.**

Nous avons une répartition très claire de nos rôles au sein du groupe : gouvernance, vision stratégique long terme, pilotage des fonctions supports pour ma part ; gestion opérationnelle (commerce et exploitation) pour mon frère.

Nos parents ont très tôt décidé de nous transmettre une partie de la société par démembrement des titres, le reste ayant été transmis assez récemment, en 2018, via un Pacte Dutreil.

La transmission parents-enfants n'est pas une mince affaire : elle doit absolument être discutée et anticipée des années à l'avance afin d'éviter les conflits générationnels. Si la transmission patrimoniale est une chose, la transmission managériale en est une autre. Certaines décisions opérationnelles s'avèrent difficiles : il y a là un réel enjeu de « prise de pouvoir ».

La plupart des interlocuteurs que nous avons rencontrés ont très tôt pris conscience de la nécessité de bien gérer les questions relationnelles au sein de la famille. La bonne entente entre les parties prenantes est évidemment un pré-requis, mais des initiatives spécifiques visant à accompagner les membres de la famille et à encadrer les relations interpersonnelles au moment de la transmission peuvent également être mises en place pour consolider les bases du projet. A ce titre, la présence d'un tiers peut s'avérer indispensable pour traiter des aspects aussi importants, d'ordre personnel et pour lesquels il est bon de ne pas être à la fois « docteur et patient ».

La mise en place d'une charte familiale mettant en commun les règles qui définissent les relations des membres de la famille (y compris des conjoints) avec l'entreprise est par exemple une pratique répandue. Elle permet de poser rapidement un cadre sur de nombreux sujets : succession, transmission, stages, formations, gouvernance, entrée et sortie du capital…

- En 2008, la famille actionnaire de Simone Pérèle (2e et 3e générations) élabore avec l'aide d'un consultant indépendant une nouvelle gouvernance, se traduisant notamment par la rédaction d'une charte familiale.
  Cette charte définit les règles d'entrée et sortie de l'entreprise pour les membres de la famille. Elle formalise également les valeurs de la famille, l'héritage de l'entreprise et le rôle souhaité par chacun des membres de la 3e génération (alors âgés de 17 à 34 ans) ;

- Pour 58% des répondants ayant repris l'entreprise familiale au cours des 5 à 10 dernières années, il existait une organisation de la gouvernance familiale ; et pour 60% d'entre eux une charte familiale a été mise en place.

**« L'Entreprise est avant toute chose une affaire d'Hommes ». Les repreneurs qui ont répondu à notre enquête ont placé les difficultés d'ordre familial au même niveau que les difficultés d'ordre financier, pointant ainsi du doigt la nécessité d'anticiper les relations intra-familiales et intergénérationnelles au moment de la transmission.**

**Bien plus qu'un enjeu, la bonne gestion des aspects familiaux, et de leurs ressorts éminemment psychologiques, constitue le point de départ du processus de transmission.**



**Alexandra Mathiolon, 31 ans**
Directrice Générale du groupe **Serfim**
depuis janvier 2020
Activités : Travaux publics et métiers de l'environnement
Chiffre d'affaires : 410M€
Collaborateurs : 2 400 dans 3 pays

**Avec mon père, et prédécesseur, et mes 2 sœurs, deux enjeux majeurs nous préoccupaient lorsque nous évoquions la succession : la pérennité de l'entreprise et l'harmonie familiale. C'est pourquoi nous avons fait appel à une société de conseil aux actionnaires et entreprises familiales pour nous accompagner. Nous avons défini ensemble les conditions de cette succession : rôles que mes sœurs et moi allions tenir, répartition des droits de votes, gouvernance...**

Cette démarche proactive d'échange en amont de la transmission nous a conduits à anticiper de nombreuses situations pouvant s'avérer conflictuelles. Nous sommes ainsi mieux préparées pour gérer les tensions qui pourraient se présenter à l'avenir.

Cela a eu un impact très positif au sein de l'entreprise et notamment envers les collaborateurs, en démontrant notre volonté de nous inscrire dans un projet de long terme. Cela a également eu un impact positif sur l'image de mon père, en tant que cédant, qui est apparu soucieux de l'avenir de sa société.

J'ai beaucoup capitalisé sur les mauvaises expériences que j'ai pu voir autour de moi, par exemple le patriarche qui s'installe, qui ne veut pas partir…
A mon sens, transmettre ne fait pas mourir, au contraire cela fait durer »

**Guy Mathiolon, Président de Serfim.**



**Matthieu Sarrat, 39 ans**
Directeur Général de **GT Solutions**
depuis 2019
Activité : Transport et logistique
Chiffre d'affaires : 190M€
Collaborateurs : 2000

**J'ai intégré l'entreprise familiale en 2015, en tant que directeur régional. J'ai ensuite rejoint la direction commerciale du groupe - au siège - où j'ai pu superviser plusieurs projets d'envergure et transversaux. En octobre 2019, j'ai pris la direction générale de l'entreprise ; mon père, lui, restant président du conseil d'administration.**

GT Solutions est une vraie affaire de famille : mes 4 sœurs - plus jeunes que moi - sont administratrices et deux d'entre elles travaillent sur les choix stratégiques. L'une de mes sœurs joue un rôle de catalyseur des actionnaires familiaux. Plusieurs autres organes de gouvernance familiale ont donc été mis en place grâce à elle.

Malgré cette forte empreinte familiale, l'animation globale de l'actionnariat familial - sur plusieurs branches - s'est avérée complexe. Face à la difficulté de constituer un actionnariat de 4e génération, nous avons opté pour une autre orientation : chaque branche familiale prend la majorité dans l'activité qu'elle dirige (location d'une part, logistique d'autre part).

Si ce schéma diffère de ce qui avait été initialement souhaité par mon père avant que je prenne la direction, l'entente au sein de la 4e génération est harmonieuse et les intérêts personnels convergent, malgré des dynamiques différentes entre les activités.

## Points clés

### Les aspects familiaux de la transmission

**Qui reprend… ou qui ne reprend pas ?** Une question primordiale, mais une réponse pas toujours évidente qui exige de l'anticipation.

**Un passage de témoin entre générations** qui ne va pas sans enjeux émotionnels et psychologiques.

**Des outils à disposition de la famille** pour encadrer les relations au sein de l'entreprise (charte familiale, accompagnement par des organes tiers) et ainsi faciliter la transmission.

# Passer progressivement le témoin à la nouvelle génération pour réussir la transition managériale

En plus des aspects familiaux et relationnels abordés précédemment, **la transmission d'une ETI familiale donne lieu à une transition au plus haut niveau du management de l'entreprise.** Ce passage de témoin managérial est un enjeu crucial pour la performance de l'entreprise pendant la phase de transition, et pour son développement et ses projets futurs. Pour réussir cette transition, plusieurs conditions doivent être rassemblées : faire émerger un nouveau leader, qui intègre la culture d'entreprise et qui réunit les compétences et l'expérience adéquates.

Bien souvent la transition entre la direction sortante et le repreneur n'est pas immédiate, avec une période de cohabitation entre les deux dirigeants.

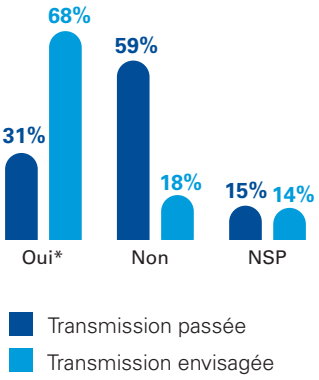
Dans 60% des cas de transmission réalisée, une période de transition entre le donateur et le repreneur a été mise en place en amont du passage de témoin et près de 100% des dirigeants pour lesquels la transmission est à venir envisagent de mettre en place cette phase d'accompagnement et de transition.

Cette période de cohabitation se traduit par la présence simultanée du donateur et du repreneur, à des postes stratégiques. Elle peut s'avérer complexe.

- Au moment de cette cohabitation, la prise de décisions stratégiques ou opérationnelles structurantes pour la vie de l'entreprise peut créer des tensions parfois fortes lorsque les visions divergent et/ou que l'implication de chaque partie se fait concurrence. Ces situations peuvent impacter les relations familiales et le projet de transmission.
- Les témoignages recueillis ont également mis en exergue que lorsque l'écart d'âge entre le donateur et le repreneur est significatif, la transmission devient de fait un enjeu plus pressant pour le donateur qui s'approche de la retraite, voire qui l'a déjà prise partiellement. Il est ainsi plus enclin à transmettre rapidement les rênes à la prochaine génération.

A l'inverse, une période de tuilage durant laquelle les rôles sont clairement répartis peut s'avérer bénéfique à une transition managériale souple.

**Le donateur (votre père/mère) a-t-il encore ou a-t-il eu un rôle actif dans l'entreprise après la transmission ? / Aurez-vous encore un rôle actif dans l'entreprise après la transmission ?**
(en % des répondants)




* Administrateur, membre du conseil de surveillance, Président, membre du comité stratégique…



**Clément Quéguiner, 31 ans**
Président de **Quéguiner** depuis 2020
Activité : Négoce en matériaux de construction
Chiffre d'affaires : 240M€
Collaborateurs : 1150

**C'est vers fin 2015, approchant de l'âge de la retraite, que mon père nous a demandé, à mon grand frère et moi, si nous voulions reprendre l'entreprise familiale.**

Même si j'avais démarré ma carrière avec d'autres perspectives, j'ai rapidement accepté sa proposition. J'ai alors intégré le groupe en tant que Secrétaire Général, avant de devenir DG Distribution puis enfin Président.

Mon père avait à cœur d'assurer la succession, il est resté à mes côtés (en retraite active) durant plusieurs années : j'ai donc pu bénéficier de son savoir et de son expérience. Il est aujourd'hui toujours actif dans l'entreprise puisqu'il siège au comité stratégique et gère l'activité immobilière du groupe pour accompagner notre développement.



Dans certains cas, il arrive que le dirigeant sortant souhaite se mettre lui-même en retrait pour céder rapidement la place au repreneur et accélérer la modernisation de l'entreprise.

Il peut alors y avoir un «saut générationnel» en termes de management. Lors de nos entretiens, nous avons rencontré de nombreux repreneurs avec des parcours académiques et professionnels de qualité, y compris en dehors de l'entreprise familiale. Ils tirent parti de leur expérience pour insuffler une nouvelle dynamique managériale, plus moderne, par exemple en intégrant des « bonnes pratiques » qu'ils avaient pu rencontrer dans de grands groupes.

**Aujourd'hui sont à la tête de ces ETI familiales de nouvelles générations de patrons et de patronnes, avec des parcours et formations académiques différents de la génération précédente.** Elles amènent ainsi de **nouvelles expertises** : des compétences de haut niveau et des expériences en gestion, en marketing, en finance, etc. Une nouvelle génération de dirigeants qui sait aussi s'entourer des meilleures personnes pour mener à bien le projet d'entreprise.



**Nelly Hemmo-Haladjian, 39 ans**
Présidente du Groupe **Haladjian** depuis 2020
Activité : Distribution et importation de pièces détachées et de matériel pour engins de travaux publics
Chiffre d'affaires : 80M€
Collaborateurs : 250

**J'ai intégré l'entreprise en 2006, à la demande de mon père, pour prendre la responsabilité d'un projet SI d'envergure.**

J'ai par la suite repris intégralement la DSI, en 2008, alors que mon frère venait de rejoindre également le groupe, à la tête des fonctions financières. Petit à petit, j'ai pris en charge la Direction RH et mon frère, le développement à l'international.

Notre père s'est donc naturellement et progressivement mis en retrait. Mon frère et moi étions de plus en plus légitimes et l'entreprise accélérait sur des sujets qui lui étaient moins familiers (digitalisation accrue, enjeux d'optimisation… ).

Aujourd'hui, les décisions continuent d'être prises en commun avec notre père, mais nous nous sommes, avec mon frère, appropriés à 100% la stratégie de l'entreprise.



**Olivier Guilbaud, 50 ans**
Président du groupe **Laboratoire Science et Nature**
depuis 2007
Activité : Fabrication de cosmétiques
& produits d'entretien écologiques
Chiffre d'affaires : 36,5M€
Collaborateurs : 280

**Mon père a toujours affirmé sa volonté de partir à 60 ans : la date était connue d'avance. Ainsi en janvier 2006, mon frère Antoine et moi avons quitté nos activités respectives et rejoint l'entreprise. Un tuilage opérationnel de deux ans a été fait avec nos parents. Dès janvier 2007, mon frère et moi avons obtenu 60% de participations dans l'entreprise via la création d'une holding, Laboratoire Les Granits (LLG).**

Mes parents ont organisé une vraie transmission en ayant l'intelligence de laisser la place. Laboratoire Science & Nature est une entreprise avec un Conseil de Surveillance au sein duquel siègent mes parents ; mon frère et moi étant au Directoire. Nos parents sont complètement partis sur le plan opérationnel vers la troisième ou quatrième année.

Avec mon frère, nous avons mis en place une gouvernance qui permet de ne pas rencontrer de blocages avec des droits de vote doubles. Nous avons tous les deux su nous servir de nos expériences professionnelles passées, qui au final se sont révélées complémentaires.



De façon générale, l'enquête quantitative fait apparaître qu'au-delà des aspects juridiques, financiers, fiscaux, pour lesquels les parties prenantes de la transmission ont presque systématiquement recours à un accompagnement par des experts, l'organisation de la gouvernance, parce qu'elle doit relever des défis spécifiques durant la transition managériale, peut aussi nécessiter un accompagnement *ad hoc* (pour 23% des répondants ayant déjà repris, et dans 50% des cas pour les transmissions à venir).

**Les cas de figure de transition managériale sont ainsi variés. La transmission familiale garantit la bonne intégration de la culture d'entreprise et procure un acquis de confiance de la part des collaborateurs. Mais elle pose aussi des défis : celui des compétences et de l'expérience, et celui du leadership. C'est pourquoi la période de transition exige de trouver un subtil équilibre entre la dynamique de passation, de la part de l'ancienne génération, et celle d'appropriation, par la nouvelle génération. Le cas échéant, cette période est l'occasion, pour l'entreprise, de réaliser un « saut générationnel » qui peut s'avérer particulièrement bénéfique au développement de l'entreprise.**

## Points clés

### La transition managériale

**Un triple défi :** le repreneur doit réunir compétences et expérience, culture d'entreprise, leadership.

Ce qui implique **un passage de témoin progressif** et donc souvent une période de cohabitation à la tête de l'entreprise.

**La période de cohabitation** comporte certes des risques de frictions mais constitue aussi une formidable opportunité de passation permettant de cumuler les compétences et l'expérience de deux générations de dirigeants.

# Intégrer un cadre administratif et fiscal certes incitatif mais complexe

Le cadre juridique français comporte depuis 2003 un outil visant à rendre possible et promouvoir la transmission des entreprises familiales : le **Pacte Dutreil.** S'il a mis fin à une situation de blocage des transmissions provoquée par la hausse des droits de succession au début des années 1980 (faute de pouvoir se transmettre, les entreprises étaient vendues, souvent à des actionnaires étrangers), le Pacte Dutreil induit un processus souvent long et nécessite **une préparation importante.** Sa complexité est génératrice d'insécurité pour les dirigeants et leur entreprise.

De l'enquête quantitative comme des entretiens ressort en effet un double constat : le Pacte Dutreil est un outil juridique et fiscal largement plébiscité, mais ses limites sont évidentes :

- Un Pacte Dutreil a été mis en place chez plus de 90% des répondants à l'enquête quantitative, ayant effectué la reprise, et par 85% de ceux qui s'apprêtent à céder ;
- L'outil est salué par ses bénéficiaires pour les conditions favorables qu'il offre à une transmission familiale de l'entreprise (nous les détaillons dans la partie suivante) : *« Il faut absolument que le Pacte Dutreil soit conservé. Avant 2003, des centaines d'entreprises familiales disparaissaient faute de moyens suffisants. » ;*
- Cet outil n'est toutefois pas sans complexité, il s'apparente à « une mécanique de précision », et des pistes d'amélioration sont identifiables.



**Antoine Hennache, 39 ans**

Directeur Général de **HN Services** depuis 2015
Activité : Entreprise du service numérique
Chiffre d'affaires : 90M€
Collaborateurs : 1250

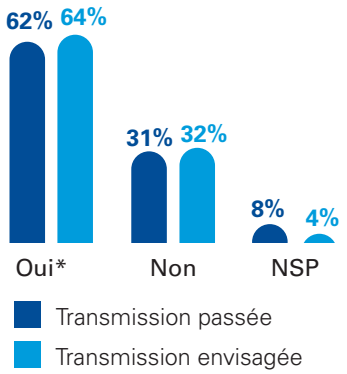
**Je suis un « pur produit HN » : arrivé dans l'entreprise en 2004 en tant que sourceur (RH), j'ai occupé, ensuite, successivement des postes de commercial, directeur d'agence puis directeur commercial, avant de prendre la direction générale du Groupe en 2015.**

Je suis devenu actionnaire du Groupe en 2018. Avant cela, l'entreprise (créée en 1983) était détenue à 100% par Michel Hochberg, mon beau-père, son fondateur.

En parallèle, Michel Hochberg a conclu un Pacte Dutreil à destination de mon épouse et ses 3 frères et sœurs. Selon moi, le Pacte Dutreil est un formidable outil qui permet d'éviter à une entreprise d'être vendue (et potentiellement mal vendue, en cas de décès prématuré par exemple) et qui accompagne ainsi la transmission dans la durée.



**Un pacte d'actionnaires avait-il été mis en place / Existe-t-il un pacte d'actionnaires ?**
(en % des répondants)




* Dont 87% des cas pour lesquels il organisait les relations entre associés du point de vue de la cession des titres ; 93% des cas la gouvernance.
Dans 68% des cas, il avait été mis en place en vue de la transmission.

En matière de transmission du capital, réunir les conditions nécessaires à l'application du Pacte Dutreil constitue un élément central de la préparation. La bonne gestion des aspects juridico-fiscaux est alors indispensable. Pour ce faire les ETI peuvent s'outiller de plusieurs manières.

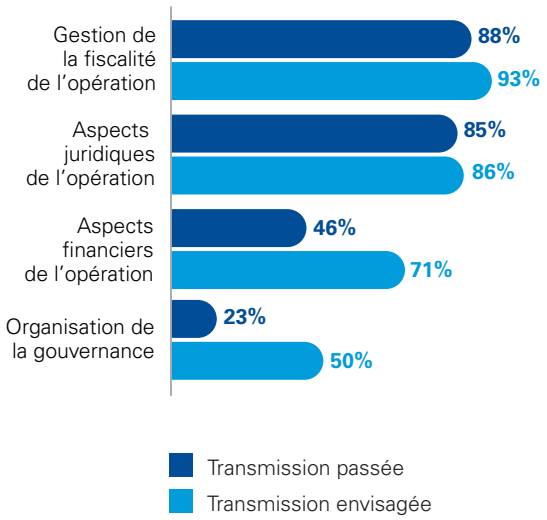
- 34% des répondants affirment qu'une réorganisation de l'entreprise a été réalisée préalablement à la transmission (et 14% des futurs cédants envisagent d'en réaliser une), à travers la création de holdings pour séparer les activités en amont de la transmission par exemple. En outre, la mise en place d'une holding animatrice peut s'avérer nécessaire dans certaines circonstances.
- La transmission se fait souvent en plusieurs fois, et ce dans l'optique d'en réduire le coût. Dans les 3/4 des cas remontés pour notre étude, la transmission s'est faite ou est envisagée en plusieurs donations étalées dans le temps.
- Le démembrement de propriété permet de réduire le coût de la transmission, mais complexifie les structures. 60% des cédants interrogés l'envisagent ; pour ceux qui ont repris, une fois sur deux, la donation s'est faite en démembrement (et dans 23% des cas en associant démembrement et pleine propriété).

Les aspects patrimoniaux de la transmission ne se limitent pas seulement à la fiscalité. La répartition des capitaux, qui doit permettre une gouvernance efficace (éviter les blocages dans la prise de décisions, etc.), est également cruciale.

Organiser la sortie d'actionnaires minoritaires préalablement à la transmission a parfois été nécessaire (dans 15% des cas) ; ainsi que des modifications statutaires (dans 35% des cas), ou encore une transformation de la forme sociale de la société (dans 23% des cas).

Il peut s'agir aussi d'organiser les droits de vote pour éviter tout blocage potentiel, comme par exemple avec l'instauration de droits de vote doubles.

**D'un point de vue général, quels thèmes ont nécessité / nécessitent l'intervention d'un ou plusieurs professionnels ?**
(en % des répondants)




## Un projet préparé depuis plus de 3 ans pour 65% des répondants

Le processus de transmission sollicite plusieurs dimensions techniques et à ce titre implique un accompagnement des cédants par des spécialistes :

- De façon quasi systématique, dans le cadre des transmissions effectuées, on retrouve un accompagnement par un notaire et/ou un avocat, un conseiller financier, banquier ou consultant.
- Pour les transmissions à venir, un accompagnement est mentionné dans la majorité des cas : pour 60% des répondants à l'enquête, la transmission à venir est suivie par un conseil (dont 88% des cas pour lesquels la transmission est à horizon moins de 5 ans, voire déjà en cours).
- L'accompagnement a vocation à sécuriser les dirigeants en apportant les expertises qui peuvent leur faire défaut tant les sujets à traiter sont nombreux et techniques. Le processus n'en reste pas moins complexe, avec des difficultés de plusieurs ordres évoquées par 60% des futurs repreneurs :
  - « *On navigue dans les textes en mesurant constamment les risques fiscaux* » ;
  - « *Les enjeux sont colossaux et font peser un risque sur la pérennité de l'entreprise* » ;
  - « *Je ne suis pas un pro du dossier, j'ai besoin de conseillers* » ;
  - « *Le Dutreil est complexe à mettre en œuvre* ».

**Enfin, il apparaît que le processus de transmission, en plus d'être complexe, est souvent long. La reprise de l'entreprise était un projet préparé depuis plus de 3 ans pour 65% des répondants ; et la transmission en elle-même a duré plus de 3 ans pour 46%. Selon une étude Bpifrance Le Lab, la transmission d'une ETI patrimoniale prend en moyenne 10 ans. Pour toutes ces raisons il est donc capital de l'anticiper, mais également de s'interroger sur les moyens d'en réduire la durée pour la faciliter.**



**Franck Lingenheld, 52 ans**

Président de **Lingenheld** depuis 2006
Activité : Travaux publics
Chiffre d'affaires : 172M€
Collaborateurs : 535

**Je suis arrivé dans l'entreprise en 1993, en qualité de chef de chantier. J'ai occupé plusieurs postes opérationnels puis de direction générale, jusqu'à prendre la présidence du groupe au départ à la retraite de mon père, Georges Lingenheld.**

Mon père avait organisé la transmission depuis longtemps. L'histoire familiale a été malheureusement marquée par le décès brutal de mon oncle, Léonard, en 1990, laissant alors mon père seul à la tête de l'entreprise et lui faisant prendre conscience de la difficulté d'assurer la continuité et la transmission.

La transmission en tant que telle s'est bien déroulée, mais il faut avouer qu'elle fut complexe. L'actionnariat est 100% familial, mais réparti sur deux holdings : la holding historique dans laquelle sont présents mon père ma mère, ainsi que ma sœur ; la deuxième – que je contrôle et que j'ai créée en 2001 – regroupe les activités que j'ai lancées depuis mon arrivée dans la société.

Cela m'a permis de matérialiser mon investissement personnel dans le groupe tout en assurant des donations à égalité avec ma sœur pour les activités antérieures.

Cette transmission a été faite en plusieurs fois pour en réduire le coût. L'utilisation du Pacte Dutreil avec démembrement de propriété sur plusieurs structures a permis d'y contribuer mais au prix d'une structuration complexe.

Selon moi, il ne fait aucun doute que c'est l'anticipation qui a permis de traiter les points majeurs liés à la transmission. C'est pourquoi j'ai d'ores et déjà commencé à transmettre à mes deux enfants de 24 et 23 ans, qui sont entrés au capital de ma holding.

# Le cadre juridique autour de la transmission : un cadre rigide, insécurisé et insécurisant

Nous l'avons vu plus haut, le Pacte Dutreil est un outil unanimement utilisé. 20% des répondants ayant mis en place un Pacte Dutreil (pour une transmission réalisée) disent cependant avoir rencontré des **difficultés dans sa mise en œuvre.** Tous le perçoivent comme **un outil compliqué et contraignant.** Il génère de l'insécurité notamment en raison du flou persistant qui en caractérise certains points fondamentaux.

- ***« Le Pacte Dutreil, s'il est utile, est complexe à mettre en œuvre »***
- ***« L'outil est intéressant mais pourrait être aménagé et facilité »***

Le nombre de prérequis nécessaires à la mise en place du Pacte Dutreil amène à **une rigidification des structures juridiques et capitalistiques,** en conditionnant la gestion des titres, la rédaction des statuts, la fonction de direction, la gouvernance, les formalités déclaratives…

De nombreuses difficultés relatives à la complexité organisationnelle, administrative et au formalisme des procédures sont pointées par les dirigeants interrogés :

- Par exemple, le flou juridique qui entoure la définition de la holding animatrice et qui peut nécessiter une adaptation de la gouvernance, en particulier pour formaliser la preuve du caractère animateur de la holding par le biais de comptes-rendus formels, relevés de décision… Les dirigeants regrettent la lourdeur de ce formalisme peu créateur de valeur ;
- Une autre limite mentionnée tient aux règles de détention des titres, qui peuvent s'avérer bloquantes pour l'ouverture du capital aux cadres de l'entreprise par exemple ;
- Enfin, le corpus législatif peut aussi agir comme une source de complexité lors du rapprochement entre deux groupes ayant tous les deux mis en place un Pacte Dutreil au niveau de la holding animatrice : le rapprochement pourrait en effet remettre en question le caractère animateur de l'une ou de l'autre holding.

La complexité organisationnelle et administrative n'est toutefois pas la seule limite soulevée par les ETI familiales à l'endroit du Pacte Dutreil : malgré l'abattement fiscal auquel il rend éligible, **le coût de la transmission est perçu comme élevé par la majorité des dirigeants interrogés.**

- C'est en effet l'avis de 60% des répondants dont la transmission a été réalisée. Parmi eux, 75% ont dû générer un revenu exceptionnel (complément de rémunération, dividendes, etc.) pour la financer.
- Les conséquences ne sont pas négligeables car la somme ainsi mobilisée pour financer la transmission aurait pu l'être, si cette dernière avait eu un coût moindre, pour l'investissement, l'innovation et l'emploi.
- De façon générale, la complexité et l'instabilité du cadre légal de la transmission, ainsi que le coût sont considérés par les dirigeants comme des freins à la transmission familiale des entreprises en France (pour 75% des répondants respectivement et à 85% répondants respectivement).
- Ils n'en gardent pas moins à l'esprit que le Pacte Dutreil est un dispositif qui, dans certaines configurations, permet d'aboutir à des conditions fiscales modérément contraignantes au regard de la valeur de l'entreprise.

Ainsi, le chemin de la transmission demeure difficile pour les ETI familiales, en dépit des indéniables – et indispensables – bénéfices attachés au Pacte Dutreil.

**En conclusion, la France dispose avec le Pacte Dutreil d'un outil structurant pour diminuer le coût de la transmission. Il présente néanmoins des limites et des défauts importants avec lesquels il faut parvenir à composer pour ne pas entraver la performance de l'ETI :**

- **Une rigidité et une lourdeur qui s'appliquent sur une longue durée. Ce sont des handicaps importants pour les ETI qui se doivent d'être agiles dans un environnement de plus en plus instable ;**
- **Un flou et une instabilité juridique engendrant une insécurité sur la validité du Pacte et donc sur la réalité du coût de la transmission ;**
- **Un coût toujours significatif en comparaison avec d'autres pays.**

**Globalement, pensez-vous que l'environnement juridique et fiscal est favorable aux transmissions d'entreprises en France ?**
(en % des répondants)

**Oui**

27%

Le Pacte Dutreil étant cité par quasiment tous comme l'outil rendant l'environnement favorable.

**Non**

61%

Pour presque tous ceux qui ont répondu « Non », cela est dû aux aspects fiscaux (coût et complexité, notamment par rapport aux autre pays européens) : « un poids fiscal élevé voire prohibitif », « fiscalité inamicale », « complexité et contrainte », pouvant mettre à risque la transmission familiale.

**NSP**

11%

## Points clés

### Les aspects financiers, juridiques et fiscaux de la transmission

**La transmission du capital** est un enjeu qui ne se circonscrit pas à la question de la fiscalité : représentation des actionnaires non salariés/non dirigeants, répartition des parts, etc. sont autant d'aspects qui doivent être intégrés et, dans la mesure du possible, anticipés.

**Le cadre juridique français** met à disposition des ETI des outils (au premier chef, le Pacte Dutreil) pour favoriser leur transmission intrafamiliale au plan capitalistique. Des outils salutaires et salués eu égard à la situation qui prévalait avant leur introduction, mais dont la mise en œuvre requiert une préparation multidimensionnelle lourde (contraintes administratives, juridiques), qui rend long et complexe le processus, et nécessaire l'accompagnement par des experts.

**Le cadre juridique et fiscal français de la transmission** est donc globalement perçu comme compliqué et peu favorable (à la fois pour la transmission et le projet de l'entreprise).

# Proposer un projet d'entreprise entre rupture et continuité

**La transmission impacte nécessairement le projet d'entreprise. A l'image du changement de génération qui mêle continuité familiale et renouvellement, la stratégie évolue sous l'influence de deux forces : d'un côté la responsabilité héritée de l'histoire de l'entreprise, consistant à préserver son ADN et garantir sa pérennité, de l'autre la volonté d'innover, de développer l'entreprise et de l'adapter aux évolutions du marché. Si l'équilibre entre ces deux forces diffère d'une entreprise à l'autre et d'une transmission à l'autre, nous constatons à chaque fois ce mélange de continuité et de renouvellement ».**

Les repreneurs ont tous le désir de pérenniser l'entreprise familiale. Ce désir n'est pas seulement nourri par l'ambition économique mais aussi par l'histoire de l'entreprise, l'attachement au territoire, aux salariés, aux fournisseurs et sous-traitants… On peut citer à ce titre un exemple évocateur qui illustre combien l'*affectio societatis* est aussi l'un des moteurs de la transmission intrafamiliale : lorsqu'il s'est avéré que l'entreprise risquait de sortir de la famille - ni son frère ni lui ayant initialement le projet de la reprendre - Clément Quéguiner a finalement rapidement décidé d'assurer la reprise de la société. Il n'envisageait pas de voir se rompre le lien familial.

Les dirigeants que nous avons rencontrés ont partagé ce désir de continuité, mais aussi exprimé l'ambition **d'empreindre le développement de l'entreprise de leurs propres projets et idées,** souvent dans l'objectif d'insuffler un « coup de jeune ». Ces projets ont trait par exemple à l'internationalisation, la digitalisation, la croissance externe ou encore au lancement de nouveaux produits. Souvent aussi des décisions stratégiques pour le développement de l'entreprise sont prises, lorsque le successeur regarde l'activité à travers un prisme différent de celui de ses parents ou de la génération précédente.



**Edouard Haag, 35 ans**

Président de **Brasserie Meteor** depuis 2021
Activité : Brasserie et distribution de bières
Chiffre d'affaires : 48,5M€
Collaborateurs : 200

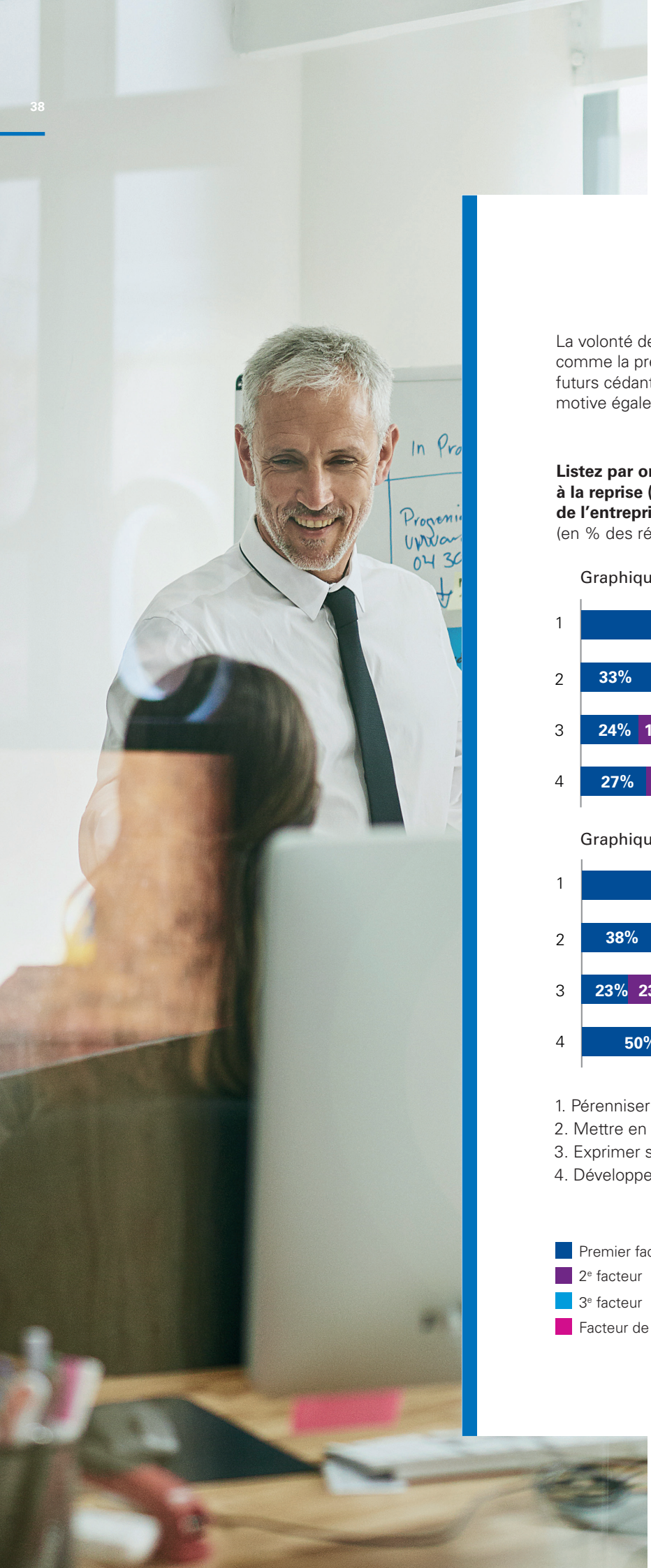
**J'ai rejoint l'entreprise familiale en qualité d'attaché à la Direction Générale en septembre 2014, après avoir été diplômé de l'ESCP.**

Dès mon arrivée, j'ai porté le projet de la Villa Meteor, un site qui met en valeur la fabrication de bières et l'histoire de notre entreprise familiale. J'ai ensuite accédé au poste de Directeur Commercial, puis à la Présidence de l'entreprise en 2021.

J'ai souhaité faire évoluer la stratégie du Groupe en insufflant un « coup de jeune », et une vision commerciale innovante, notamment avec le lancement de bières de spécialité à forte valeur ajoutée, appuyée par une nouvelle communication et une stratégie industrielle forte. J'ai également amené l'entreprise vers de la croissance externe.

Depuis mon arrivée dans l'entreprise, j'estime ainsi être parvenu à remplir des objectifs de croissance et de rentabilité ambitieux, portés par le dynamisme du marché.

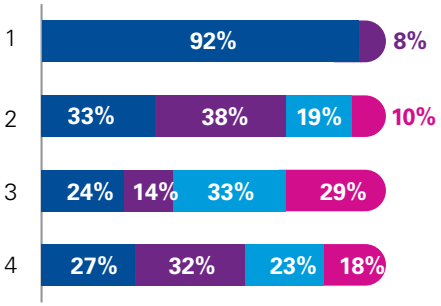




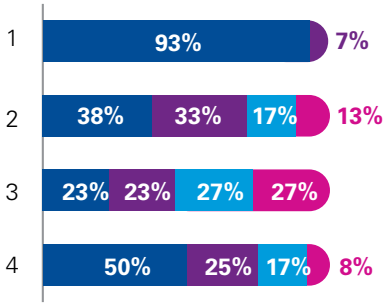
La volonté de pérenniser l'entreprise familiale apparaît comme la première motivation des repreneurs comme des futurs cédants. Le renouvellement du projet d'entreprise motive également autant les repreneurs que les cédants.

**Listez par ordre d'importance vos principales motivations à la reprise (A) ou la transmission (B)) de l'entreprise familiale**
(en % des répondants)

Graphique A



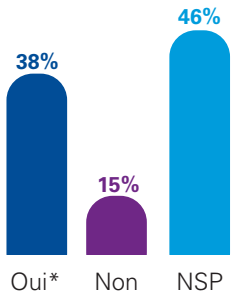

Graphique B




1. Pérenniser l'entreprise familiale
2. Mettre en oeuvre un nouveau projet au sein de l'entreprise
3. Exprimer sa nature personnelle de dirigeant
4. Développer le capital familial

- Premier facteur de motivation
- 2e facteur
- 3e facteur
- Facteur de motivation le moins important

**Certains de vos enfants sont-ils intéressés à la reprise de l'entreprise ?**
(en % des répondants)




* Dont 80% sont déjà actifs au sein de l'entreprise

Concrètement, l'évolution ou le renouvellement du projet d'entreprise initié par le repreneur peut passer par :

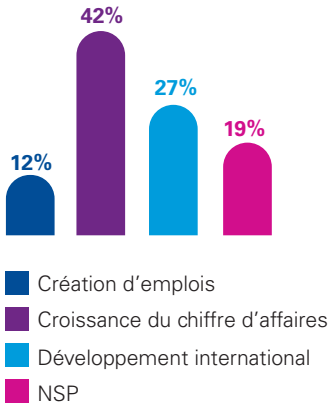
- **La prise en compte de nouveaux enjeux :** nouvelles manières de travailler, transformation de la culture d'entreprise, nouvelles pratiques de dialogue social, et bien sûr les enjeux RSE ;
- **Une nouvelle organisation,** avec par exemple une modernisation de la gestion RH, ou la mise en place d'une organisation plus « orientée client » ;
- **L'évolution de la gouvernance :** un pouvoir de gestion accru donné aux directeurs de services ; la mise en place d'un Comex ; l'intégration dans les organes de direction de compétences externes avec des administrateurs indépendants.

Ainsi le repreneur engage **des transformations, parfois structurelles et souvent structurantes,** qui obéissent à sa vision, à ses convictions, mais aussi à la mission qui lui a été confiée de garantir la pérennité de l'entreprise dans le temps long. En effet, celle-ci implique justement d'être capable d'adapter le projet d'entreprise à des enjeux qui ne cessent de muter et se renouveler. Cet état d'esprit « entre rupture et continuité » est commun à la plupart des dirigeants interrogés.

A cet égard, il est intéressant de noter que la responsabilité de la pérennité s'anticipe aussi vis-à-vis de la génération suivante. Dans nos entretiens, le dirigeant, bien que récent repreneur, est souvent déjà en train de penser à la transmission de son entreprise à ses propres enfants (notamment avec un Pacte Dutreil déjà en place).

La transmission, en **associant continuité et renouvellement du projet d'entreprise,** favorise ainsi une dynamique de conquête et de transformation qui bénéficie à l'entreprise comme à l'ensemble de ses parties prenantes.

- La transmission est une formidable opportunité de création de valeur pour les entreprises et donc pour le pays. En moyenne, les répondants évaluent celle-ci à 8,4/10 (0 échec total - 10 réussite parfaite ). 87% donnent une note de 7 ou plus.
- **Dans près de 100% des cas il est estimé que la transmission crée de la valeur. Cette création de valeur depuis la transmission (environ 5 ans en moyenne) concerne principalement** (en % des répondants) :



- Cette dynamique de conquête et de transformation se traduit à différents niveaux pour l'entreprise, et est illustrée par de belles réussites dont nous avons eu le récit :

  - **Croissance externe, internationalisation et emploi :** HEPPNER a connu une croissance dynamique ces dernières années (+5,3% en 2018 ; +4,8% en 2019), pour atteindre 750M€ de chiffre d'affaires. Une croissance qui résulte de la stratégie ambitieuse portée par Jean-Thomas Schmitt, l'actuel Président qui depuis 2015 était le DG du groupe. Celle-ci s'appuie sur les activités internationales du groupe (44% du CA), renforcées à travers un certain nombre d'acquisitions et de partenariats réalisés en Europe, à la suite desquels des synergies opérationnelles ont été matérialisées entre les nouvelles filiales et les agences françaises. Le groupe connait également une forte dynamique en termes de création d'emplois, avec 650 recrutements entre 2014 et 2018 (soit 20% des effectifs d'aujourd'hui).
  - **Développement de nouvelles activités et innovation :** Franck Lingenheld a contribué au développement de nouvelles activités pour le groupe éponyme. D'abord via l'intégration par croissance externe d'une activité « Travaux spéciaux », en 2009. Cette activité représente aujourd'hui 28M€ de CA sur les 172M€ du groupe, et 110 collaborateurs. Franck Lingenheld a aussi initié et développé l'activité « Aménagement & Promotion » qui pèse 33M€. Le développement du groupe est aussi porté par une **dynamique d'innovation**, à l'image de forts investissements réalisés dans le pôle « Environnement » (26M€ de CA), avec, par exemple, une usine de lavage de terres polluées, une technologie sur laquelle Lingenheld a été pionnière en France, ou encore la création d'un pôle Méthanisation.
  - **Changement d'échelle et transformation d'une PME en une ETI :** au moment de la transmission en 2006, LABORATOIRE SCIENCE & NATURE emploie 30 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 2,5M€ (36,5M€ aujourd'hui). En quelques années, Olivier Guilbaud et son frère développent considérablement l'activité. Ils reçoivent le label de « gazelle » (entreprise en forte croissance) pour avoir réalisé une croissance de plus de 30% par an sur 5 ans. Un dynamisme s'appuyant sur un marché porteur, sur d'importants investissements internes (mise en place d'un ERP, investissement massif dans les capacités de production avec la création d'un bâtiment de 5 000 m² à hauteur de 7,5M€ soit 1 an de chiffre d'affaires...) et sur le développement de nouvelles activités.
  - **Conquête de nouveaux marchés et Internationalisation :** le développement de HN SERVICES, depuis 2015, est marqué par une forte expansion à l'international avec la création de filiales au Portugal, en Espagne, aux États-Unis, et récemment au Luxembourg. Cette expansion, qui s'est traduite par un doublement du chiffre d'affaires et des effectifs en 5 ans, poursuit ainsi la dynamique d'internationalisation du groupe amorcée en 2006 avec l'ouverture d'une filiale en Roumanie.

**La transmission n'est pas seulement un passage de génération : elle est également une opportunité de régénération et de modernisation de l'entreprise dans le respect de son histoire. C'est un défi de taille qui s'ajoute au processus long de la transmission : poursuivre la croissance de l'ETI familiale et la création d'emplois en alliant investissements, internationalisation et innovation.**



**Mathieu Grodner, 40 ans**

Président de **Simone Pérèle** depuis 2021
Activité : Fabricant de sous-vêtements
Chiffre d'affaires : 82M€
Collaborateurs : 1400

**Je fais partie de la 3e génération des dirigeants familiaux de Simone Pérèle.**

J'ai intégré le groupe en 2006 après une première expérience en finance. J'en ai pris la Direction Générale en 2015, suite au retrait de mon père des fonctions opérationnelles.

Je me suis attelé dès ma prise de fonction à la rédaction d'un nouveau plan stratégique, « Cap 2019 », qui était un plan de transformation de l'activité. Il prévoyait l'émergence d'un nouveau *business model* : l'enjeu pour le Groupe était de passer d'une entreprise centrée sur l'industrie à une plus forte orientation client portée par une marque puissante. Cela a conduit à une transformation *business* (digital, *retail*…) mais aussi à des transformations organisationnelle et culturelle.

Ces transformations sont toujours en cours. Elles ont par exemple conduit à un management plus horizontal : nouveau comité exécutif, création d'un comité stratégique, plan de développement des compétences…



# Points clés

## La dynamique d'entreprise dans le cadre de la transmission

**La principale motivation** pour le donateur comme le repreneur de l'ETI familiale est la pérennité de l'entreprise.

**Le repreneur est un entrepreneur :** à la responsabilité de garantir la pérennité de l'entreprise s'ajoute l'ambition de concrétiser son propre projet stratégique, tout en respectant l'ADN de l'entreprise.

**Des transformations parfois structurelles** et souvent structurantes (internationalisation, digitalisation, diversification…), à même d'assurer le développement de l'entreprise dans un contexte en mutation.

**La transmission,** en associant continuité et renouvellement, est une formidable opportunité de création de valeur, à la fois pour l'entreprise et le pays.



# La transmission des ETI familiales

## Le point de vue de Lucie Maurel-Aubert



**Lucie Maurel-Aubert, 59 ans**

Ancienne dirigeante de la **Compagnie Financière Martin Maurel,** vice-Présidente du Conseil de Surveillance de Rothschild and Co, administratrice de trois autres sociétés familiales

Activité : Établissement bancaire

Chiffre d'affaires : 1,3 Mds €

Collaborateurs : 3 587

### Vous avez organisé, avec votre père Bernard, la fusion de la Banque Martin Maurel avec la Banque Rothschild en 2017. Pourquoi cette décision et pourquoi à ce moment ?

Notre banque, entreprise familiale, venait de fêter ses 190 ans d'existence. Elle avait traversé avec succès les crises, les guerres même, grâce à son modèle vertueux de banque des entrepreneurs et de leur famille.

Mais avec l'explosion des contraintes réglementaires, nous arrivions à un point où notre taille d'ETI devenait progressivement antinomique avec notre statut de banque.

Les coûts et les investissements exigés par la réglementation devenaient tels que notre modèle de banque indépendante arrivait à ses limites. Avant de « mourir en bonne santé », nous avons pris conscience que c'était le moment.

Quant au mode de transmission, il n'était pas concevable pour nous de vendre, parce que nous tenions à perpétuer les valeurs de notre famille ; or, une longue histoire commune existait entre la famille Maurel et celle de David de Rothschild. Depuis des décennies, cette confiance se traduisait par des participations croisées entre nos entreprises respectives, et David siégeait à notre Conseil, comme nous dans le sien. Cette confiance, et un certain partage de valeurs ont été déterminants dans notre choix d'adossement. Autant voire plus que la pertinence économique de la transaction.

## Vous êtes par ailleurs administrateur indépendant dans plusieurs grandes entreprises familiales. Avec ce regard, quelles sont pour vous les clés d'une transmission réussie ?

Dans ces entreprises où le dirigeant est en général un membre de la famille et un patron très incarné, la clé de voûte est l'identification du successeur.

En la matière il n'existe aucune recette, parfois c'est une évidence, parfois il peut exister plusieurs candidats et se pose alors la question de la sélection, d'autres fois encore le schéma de succession peut être original (dirigeant extérieur, binôme frère-sœur etc).

Dans tous les cas, le successeur doit bien sûr être armé pour le poste d'un point de vue technique, mais aussi avoir le charisme nécessaire pour incarner l'entreprise et entraîner les collaborateurs, les clients...

Au-delà de la personne, le timing est également essentiel : c'est la responsabilité du patron, et aussi celle du Conseil, de ne pas engager le processus trop tard. Les risques d'un processus pas assez anticipé sont nombreux : obsolescence de la vision stratégique, choix précipité, manque de préparation du successeur, etc.

J'ajoute deux ou trois choses essentielles également : d'abord, le successeur doit trouver lui-même son bras droit exécutif. J'ai vu peu de cas dans lesquels l'histoire du père ou de la mère avec son DG se continue aussi bien avec la fille ou le fils. C'est naturel car pour le sortant, c'est quelque part un moyen… de ne pas vraiment sortir !

Pour autant, le successeur désigné, comme le bras droit qu'il s'est choisi, doivent avoir l'assentiment de la génération sortante, une confiance sincère et les moyens de leur action (vraie légitimité, coudées franches, capacité à s'entourer).

## Et les autres considérations économiques, patrimoniales, juridiques, fiscales ?

Bien sûr c'est essentiel aussi. Certains outils comme la loi Dutreil ont été facilitants. Mais ces sujets se gèrent, s'organisent. La technique est un incontournable, mais il y a des spécialistes (avocats, ingénieurs patrimoniaux) et les family offices réussissent souvent très bien.

J'ai insisté sur l'importance de l'humain, car c'est encore plus complexe, et réussir sur ce plan est impératif, mais relève un peu de l'alchimie. En la matière, il n'existe aucune recette parfois.

# 3.



# Améliorer le cadre des transmissions

Réflexions et propositions

**Il ressort que les aspects juridiques et fiscaux conditionnent fortement la structuration et la gestion de la transmission** pour les dirigeants interrogés. Ces aspects impliquent ainsi une complexité, une instabilité, mais aussi une rigidité qui ont un impact significatif sur la transmission et la trajectoire des entreprises. Le coût fiscal est également loin d'être neutre pour ces dernières.

A cet égard, l'applicabilité du dispositif « Dutreil » constitue la première et principale préoccupation du dirigeant lorsqu'une transmission d'entreprise familiale est envisagée. Le recours à ce dispositif implique en outre l'utilisation d'autres outils, notions ou concepts visant à structurer la transmission.

Au regard de ces éléments, il nous a paru pertinent d'analyser le cadre juridique et fiscal en vigueur chez nos principaux voisins européens.

Enfin, sur la base des témoignages des dirigeants ou des éventuelles bonnes pratiques de nos voisins, nous apporterons des éléments de réflexion visant à améliorer et/ou à sécuriser le cadre fiscal des transmissions.

# L'outil français aujourd'hui : le Pacte Dutreil

**Le Pacte Dutreil est le seul outil fiscal au sens strict réellement dédié à la transmission d'entreprise familiale. Il est à ce titre l'unique moyen d'opérer une transmission à un coût fiscal acceptable. Les dirigeants interrogés le plébiscitent (tous l'utilisent ou comptent l'utiliser), tout en relevant ses limites.**

Instauré par la loi du 1er août 2003 pour l'initiative économique, dite « loi Dutreil », le Pacte du même nom a pour objectif de préserver la pérennité des entreprises, plus particulièrement familiales, au moment de leur transmission en permettant une exonération partielle des droits de donation/succession à hauteur de 75%. Il en résulte une limitation de la taxation à hauteur de 25% de la valeur de l'entreprise transmise sous réserve qu'elle exerce une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale (activité dite « opérationnelle ») ou qu'elle puisse être qualifiée de holding animatrice. A cette exonération partielle de base taxable s'ajoute une réduction de droits de 50% si le donateur a moins de 70 ans et si la transmission est réalisée en pleine propriété.

Pour rappel, le dispositif de droit commun implique, outre la condition d'activité précitée, la réunion de trois conditions :

- **Avant la transmission :** le donateur doit souscrire un engagement collectif de conservation, formalisé dans un acte écrit et enregistré, aux termes duquel il s'engage à conserver pendant au moins deux ans des titres représentant un minimum de droits financiers et de droits de vote de la société (le niveau minimum de détention variant selon que la société est cotée ou non). Notons qu'il est désormais possible à un associé détenant un nombre suffisant de parts ou actions de conclure seul l'engagement « collectif » ;
- **Lors de la transmission à titre gratuit :** le donataire ou héritier, qui souhaite bénéficier du régime Dutreil, doit prendre à son tour l'engagement individuel de conserver les titres qu'il reçoit durant quatre années supplémentaires à compter de l'expiration de l'engagement collectif, et aussi respecter ce dernier jusqu'à son terme ;

- La direction de la société doit être assurée de manière continue pendant toute **la durée de l'engagement collectif, et pendant les trois années qui suivent la transmission,** soit par l'un des signataires de l'engagement collectif, soit par l'un des bénéficiaires de la transmission partiellement exonérée.

Le dispositif s'applique également, sous certaines réserves, aux transmissions de parts ou actions de sociétés interposées situées entre le redevable et la société exerçant l'activité éligible, et ce dans la limite maximum de deux degrés d'interposition.

Deux autres cas de figure sont à retenir (dès lors que le donataire ou défunt n'avait pas pris la précaution de mettre en place un engagement collectif préalablement à la transmission) :

- **L'engagement conclu post mortem,** applicable uniquement aux transmissions par décès, permet aux héritiers de conclure eux-mêmes, dans les six mois suivant le décès, l'engagement collectif qui aurait dû en principe être pris préalablement ;
- **L'engagement « réputé acquis »** revient à considérer qu'une personne qui, pendant les deux ans précédant la transmission (donation ou succession), a rempli l'ensemble des conditions de seuils et de fonction, seule ou avec son conjoint ou son partenaire de PACS ou son concubin notoire, est réputée avoir conclu et respecté un tel engagement collectif.

Soulignons par ailleurs que la mise en œuvre du dispositif nécessite généralement d'importants travaux **d'analyse préalable, s'agissant notamment de l'organisation, de la situation capitalistique, de la gouvernance future, etc. de la société à transmettre.** Cette analyse conduit très régulièrement à des réorganisations pré-transmission aboutissant à un schéma dont la durée de vie doit être en règle générale de 6 ans. Ces structurations souvent complexes, comme nous avons pu le voir précédemment, font systématiquement craindre une remise en cause rétroactive du régime pour une condition anecdotique ou une obligation formelle qui peut sembler vaine et se révéler fatale.

En outre, **ces structurations, mises en place de façon nécessairement contrainte et figée pour répondre aux conditions très strictes du régime, peuvent parfois être de nature à empêcher toute évolution de la société**, notamment en termes d'organisation ou de rapprochement avec d'autres sociétés, sous peine d'une remise en cause totale du régime. Or, ces évolutions sont la plupart du temps des étapes souhaitables, voire nécessaires dans la vie de l'entreprise et résultent souvent de besoins ou d'opportunités conjoncturels.

L'autre point inquiétant, générateur d'insécurité, est l'évolution régulière des conditions et obligations relatives au Pacte Dutreil, par des décisions jurisprudentielles ou encore par la publication de commentaires de l'administration fiscale.

Chaque évolution apporte ainsi son lot d'imprécisions, voire d'incohérences, plutôt que de sécuriser les transmissions.

**D'autres concepts juridiques et fiscaux plus généraux et non spécifiques à la transmission d'entreprise s'ajoutent aux problématiques évoquées ci-dessus et sont à prendre en considération dans la réflexion et la structuration de la transmission.**

Ils ne constituent pas des outils mais des concepts à manier dans la mise en place du Pacte Dutreil. Il s'agit principalement des règles civiles relatives à la nature de la donation (simple ou partage), aux régimes matrimoniaux, au démembrement de propriété (permettant, en cas de donation de la nue-propriété, d'obtenir une potentielle réduction supplémentaire de la valeur transmise) ou à la notion fiscale de « holding animatrice » (à qualifier le cas échéant pour structurer le Pacte Dutreil).

On pense également à la possible prise en charge par le donateur des droits de donation pour le compte du bénéficiaire (sans que cette prise en charge constitue une donation) ou à la possibilité d'un paiement différé et fractionné des droits de mutation.

Ces éléments, dont la liste est non exhaustive, sont sous-tendus par la même ambivalence que le Pacte Dutreil en tant que tel : s'ils ont (pour partie d'entre eux) vocation à élargir l'horizon des possibles et donc encourager la transmission, ils sont vecteurs de complexité et donc générateurs d'insécurité pour le processus de transmission et ses parties prenantes.

L'approche de la France pour favoriser la transmission d'entreprise est-elle suivie par nos pays voisins ou observons-nous des approches profondément différentes ?

# La transmission d'entreprise chez nos voisins frontaliers de l'UE

Nous avons choisi de focaliser notre analyse sur les pays membres de l'UE frontaliers de la France à savoir la Belgique, le Luxembourg, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne.

A titre liminaire, précisons d'ores et déjà **que l'ensemble de ces pays ont des droits de succession / de donation plus faibles que la France, avec des taux d'imposition plus faibles et des abattements pour donation en ligne directe bien plus importants.** Cela impacte bien évidemment l'approche d'une transmission d'entreprise. Certains disposent malgré tout de régimes dédiés aux transmissions d'entreprises familiales auxquels nous porterons une attention particulière.

**Ces pays peuvent être répartis en deux catégories :**

- Les pays tels que le Luxembourg et l'Italie permettant une exonération totale de droits sans régime spécifique ou à des conditions très simples ;
- Les pays tels que la Belgique, l'Espagne et l'Allemagne permettant une exonération totale et / ou partielle de droits avec des régimes spécifiques plus ou moins complexes à mettre en œuvre.

**Le Luxembourg** exonère de droits les successions en ligne directe quelle que soit la nature du patrimoine. Par ailleurs, les taux de l'impôt sur les donations en ligne directe vont de 1,8% à 2,4% dès lors qu'il s'agit d'une avance sur l'héritage.

**En Italie,** les transferts au décès et les donations à vie d'actions d'entreprises à un conjoint ou à un descendant direct sont exonérés, à condition que le bénéficiaire continue l'activité ou contrôle l'entreprise pendant au moins 5 ans et qu'une déclaration soit émise à cet égard. Dans les autres cas, des droits de succession ou de donation de 4% s'appliquent sur la valeur de l'entreprise dépassant 1 million d'euros. Enfin, les taux de l'impôt sur les successions et les donations augmentent jusqu'à 8% lorsque le bénéficiaire n'est pas un conjoint ou un descendant direct.

**En Belgique,** les règles de fiscalité successorale en matière d'entreprises familiales sont avantageuses dans la mesure où, en cas de décès, un taux réduit variant de 0% à 7% est applicable. Il convient de préciser que les règles diffèrent dans les trois régions belges :

- A Bruxelles, un régime particulier offre la possibilité de transmettre une entreprise familiale à des taux préférentiels en cas de décès (3% en ligne directe et 7% entre autres personnes), et même en exonération d'impôt dans le cas d'une donation. Les entreprises bénéficiant de cette législation doivent exercer une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, ou une profession libérale. Le donateur doit par ailleurs posséder avec sa famille au minimum 50% de l'entreprise ou 30% pour autant qu'avec une ou deux autres familles, il en détienne 70% (2 familles) ou 90% (3 familles). De plus, les charges sociales doivent représenter au moins 1,5% des actifs et les terrains et constructions ne peuvent représenter plus de 50% des actifs totaux du bilan. Le but de cette disposition est d'exclure les sociétés immobilières.

La législation sur la transmission des entreprises impose également une condition de « maintien » de l'activité de la société pendant une période d'au moins 3 ans après le décès.

Notons que la donation d'une entreprise familiale requiert des conditions de forme, telles que la passation d'un acte notarié et la production de diverses attestations qui démontrent que l'application du régime de faveur est justifiée. Les donataires ou successeurs doivent aussi démontrer que les conditions exposées ci-avant ont été respectées pendant la période de 3 ans, puisqu'il est prévu que la région vérifie la correcte application du régime au terme du délai de 3 ans.

- La Flandre applique des taux préférentiels identiques à ceux de Bruxelles. Elle impose également des conditions de maintien d'activité (3 ans sans qu'il s'agisse forcément de la même activité) et de forme pour que le taux réduit soit accordé.

  Cette région impose également que la donation soit réalisée par acte notarié et exige la production de diverses attestations prouvant la réunion des conditions au moment de la donation (ou du décès) et à l'issue de la période de 3 ans.

- Enfin, en région wallonne, les règles diffèrent. L'entreprise éligible est définie plus largement puisqu'il peut s'agir d'une entreprise individuelle, mais aussi d'une société dont le donateur (ou le défunt) détenait au moins 10% des droits de vote. L'activité exercée par celle-ci peut être industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou forestière, une profession libérale, une charge ou un office.

  Le taux est identique, que l'opération soit une donation ou une transmission successorale. Il est de 0%.

  La condition de maintien d'activité est en revanche plus contraignante, puisque l'activité doit être maintenue pendant au moins 5 ans. La législation applicable prévoit également que 75% de l'emploi doit être maintenu pendant cette période.

  La région wallonne prévoit également des conditions de forme, puisqu'il faut compléter une documentation spécifique pour obtenir et maintenir le bénéfice du taux réduit.



**En Espagne,** des exonérations partielles existent en cas de décès ou en cas de donation d'entreprises familiales. En cas de décès, des droits de succession sont dûs. Une réduction de droit commun, relativement faible, est susceptible d'être accordée aux descendants et aux ascendants héritiers de l'entreprise familiale. Pour bénéficier de cette réduction :

- Une clause de participation minimale est exigée (5% à titre individuel ou 20% conjointement avec le groupe familial),
- Des fonctions de direction doivent être exercées,
- La rémunération de ces fonctions de direction doit représenter plus de 50% du revenu annuel total au titre de l'exercice de l'activité professionnelle.

Il existe également un autre régime induisant une réduction plus substantielle des droits dans le cadre des transmissions d'entreprises familiales en cas de décès, sous réserve d'une période de détention de 5 ans pour le bénéficiaire et d'une interdiction d'agir, pendant cette période, de conduire des actions ayant pour effet d'entrainer une diminution significative de la valeur des actions.

En cas de donation d'une entreprise familiale, un régime spécifique permettant une réduction de 95% de l'impôt sur les donations et une exonération totale de l'impôt sur le revenu des personnes physiques sont possibles dès lors que le bénéficiaire est une personne physique et que les conditions suivantes sont remplies :

- Le donateur doit être âgé de plus de 65 ans et ne plus être dirigeant de l'entreprise transmise,
- L'entreprise doit être exonérée d'impôt sur la fortune (ce qui inclut une clause de participation minimale) et continuer à être exonéré de cet impôt pendant 5 à 10 ans (selon la région autonome),
- Tout acte susceptible de diminuer de façon significative la valeur des actions pendant ces 5 à 10 ans est interdit.

**En Allemagne,** la transmission d'actifs professionnels est exonérée à hauteur de 85% à condition notamment que la valeur de ces biens n'excède pas 26 millions d'euros et que le bénéficiaire respecte un délai de conservation de 5 ans. Une exonération totale est même possible si ce dernier s'engage à conserver ces biens sur une durée de 7 ans. Au-delà de 26 millions d'euros, le pourcentage d'exonération décroît progressivement jusqu'à disparaître au-delà de 90 millions d'euros.

Pour les transmissions dépassant 90 millions d'euros, une réduction fiscale existe à condition d'une part d'investir plus de 50% de sa fortune personnelle pour payer l'impôt et d'autre part de dévoiler l'intégralité de son patrimoine aux autorités fiscales.

De plus, pour les biens de l'entreprise qui ne sont pas directement utiles à son activité tels que des titres de placement ou des moyens financiers non nécessaires à l'exploitation, la transmission est imposée selon les règles de droit commun (à savoir en cas de transmission en ligne directe à un taux maximum de 30% pour la tranche dépassant 26 millions d'euros), à l'exclusion d'une portion de 10% de la valeur de l'entreprise ou de la société qui les détient.

Par ailleurs, la transmission de certaines entreprises familiales peut bénéficier d'un abattement allant jusqu'à 30% si les statuts remplissent les prescriptions posées par la loi (par exemple, restrictions liées aux distributions et cession des titres pour une durée plus ou moins longue).

Notons enfin qu'une autre condition importante pour pouvoir bénéficier des exonérations précitées est le maintien de l'emploi sur une durée de 7 ans.

## Synthèse des régimes analysés

| | Pays | Exonération fiscale des transmissions à titre gratuit | | Principales particularités |
|---|---|---|---|---|
| | | Succession | Donation | |
| Quasi absence de fiscalisation | **Luxembourg** | Oui | Partielle | Taux de 1,8% à 2,4% pour les donations en ligne directe (avance sur héritage) |
| Fiscalisation de la transmission avec régime de faveur | **Italie** | Oui<br>A condition que le bénéficiaire continue l'activité ou contrôle l'entreprise pendant au moins 5 ans | | Dans le cas contraire : Taux de 4% (au-delà de 1M€ de valorisation) et jusqu'à 8% hors ligne directe |
| | **Belgique** | Partielle | Oui<br>Sous condition de la nature de l'activité et d'un « maintien d'activité » pendant 3 à 5 ans après le décès | Taux de 3% pour Bruxelles (7% hors ligne directe), 2% en Flandres, 0% en Wallonie |
| | **Espagne** | Partielle<br>A plusieurs conditions (conservation des parts pendant 10 ans, participation minimale, exercice de fonctions de direction) | | Taux maximum de 34%.<br>Exonération à 95% de la valeur de la succession/donation |
| | **Allemagne** | Partielle<br>A condition d'une conservation minimale de 5 ans | | Taux progressif de 7% jusqu'à 30% pour une valorisation >26M€.<br>Exonération par palier, de 85% jusqu'à 0% au-delà de 90M€ |
| | **France** | Partielle<br>Aux conditions prescrites par le Pacte Dutreil | | Taux maximum de 45%.<br>Exonération à 75% ; Abattement supplémentaire de 50% si le donateur a moins de 70 ans et que la donation est en pleine propriété |

# Perspectives et réflexions

Que pouvons-nous conclure de l'appréciation des dirigeants de notre régime de transmission et comment pouvons-nous nourrir notre réflexion des régimes de nos voisins ?

D'une part, les dirigeants nous indiquent que le régime est efficace mais qu'il est trop coûteux, trop complexe et par conséquent générateur d'insécurité.

D'autre part, les droits de succession / de donation sont globalement plus faibles dans l'ensemble des pays ayant fait l'objet de l'analyse. Certains pays tels que l'Italie, le Luxembourg, la Belgique (avec la Wallonie) et l'Allemagne (selon la valeur de l'entreprise) exonèrent totalement de droits la transmission ; d'autres l'exonèrent fortement comme l'Espagne ou la Belgique.

Il est à noter que l'Espagne, l'Allemagne et la Belgique disposent de régimes nécessitant comme en France des engagements dans le temps, du formalisme et par conséquent des contraintes et de la complexité.

*In fine,* il est relativement clair que le coût fiscal d'une transmission d'entreprise familiale en Italie, au Luxembourg, en Belgique et en Espagne sera inférieur à celui d'une transmission réalisée en France.

Cela parait moins évident dans le cas de l'Allemagne, dont le régime semble être aussi complexe que le nôtre et de prime abord plus favorable aux petites et moyennes entreprises qu'aux entreprises de taille intermédiaire (valeur supérieure à 90 millions d'euros) qui ont fait l'objet de notre étude.

Il convient par ailleurs de noter que nous ne disposons pas encore, avec cette étude, du recul temporel nécessaire pour évaluer l'impact des réformes de la fiscalité du capital de 2018 (suppression de l'ISF sur les parts d'entreprises et instauration du PFU) sur la transmission.

En effet, comme souligné précédemment, le processus de transmission relève du temps long (environ une décennie voire davantage) et s'effectue souvent en plusieurs fois. Il n'en reste pas moins que l'augmentation de 150% de la signature du Pacte Dutreil de 2015 à 2018 constatée par le troisième rapport du comité d'évaluation des réformes de la fiscalité du capital (p.101) préfigure l'accélération des transmissions dans les années à venir.

En outre, le régime fiscal ne fait pas office de déclencheur premier à la décision de transmettre. Rappelons en effet que l'enquête réalisée révèle que l'âge est le premier facteur déclencheur.

Il n'en demeure pas moins que **les réformes fiscales récentes ont constitué un signal positif pour les dirigeants d'ETI familiales,** à même de conforter leur appétence pour le projet de donation ou de reprise le cas échéant.

**Nos pistes de réflexion ont pour objectif de faciliter la transmission familiale des ETI dont nous avons vu qu'elle était un enjeu stratégique pour notre économie, car de la préservation du tissu d'ETI, et plus encore de son développement, dépend notre capacité à suivre une trajectoire de croissance souveraine et pérenne.**

Dans cette optique, nous préconisons quatre grandes mesures :

1 **Réduire le coût de la transmission**

Une augmentation du taux d'exonération, aujourd'hui de 75%, serait favorablement accueillie par les dirigeants, en permettant de réduire le coût fiscal de la transmission et ainsi de tendre vers ce qui se pratique dans certains pays européens.

L'enjeu principal serait ici d'éviter que la valeur produite ne sorte de l'entreprise pour financer la transmission, et ainsi d'augmenter sa capacité d'investissement, donc sa compétitivité et sa création de valeur sur le long terme.

Deux pistes nous paraissent particulièrement intéressantes :

- La première piste serait d'accorder un abattement supplémentaire pour une période de détention augmentée, par exemple de 10 ans (2+8) au lieu de 6 (2+4) aujourd'hui,
- Deuxièmement, l'accès au paiement différé fractionné pourrait être facilité. Ceci ne relève pas à proprement parler d'une réduction du coût, et donc aurait un impact quasi nul sur les finances publiques, mais davantage d'un allégement de la contrainte sur le repreneur.

2 **Lever toute contrainte liée au rôle de dirigeant du successeur afin que l'exercice de la Direction ne soit pas conditionné par l'appartenance familiale**

De nombreuses études démontrent le potentiel de surperformance des entreprises familiales sur le long terme. Elles identifient toutes qu'une approche méritocratique pour les nominations, notamment aux postes de Direction, est un facteur clé de performance.

Aujourd'hui, le système fiscal français ne la favorise pas suffisamment.

Il serait souhaitable de ne plus conditionner le bénéfice du Pacte Dutreil au maintien du donataire à un poste de Direction alors même qu'il n'en aurait pas le souhait et/ou la compétence. Il nous semblerait beaucoup plus pertinent de limiter les conditions à la détention du patrimoine dans la famille.

Cela permettrait d'aligner pleinement l'intérêt des donateurs(s) et donataire(s) avec celui de l'entreprise. En effet, le rôle d'actionnaire n'est pas celui de dirigeant et cette condition de « direction » ne contribue pas à l'objectif de conserver l'actionnariat en France ni à celui de garantir la stabilité de l'entreprise et sa capacité à se projeter dans le temps long.

3 **Réduire la rigidité du Pacte Dutreil pour favoriser l'agilité des ETI, atout indispensable dans un monde caractérisé par des mutations de plus en plus rapides et imprévisibles**

Les conditions sont aujourd'hui tellement contraignantes qu'à chaque changement de participation ou de mouvement d'actionnariat, la crainte d'une remise en cause de l'exonération partielle se profile, et ce alors même que l'esprit de la transmission familiale perdure.

Bloquer la structure juridique d'une ETI pendant 6 ans, c'est faire porter des risques importants sur l'entreprise et ses perspectives de développement.

Il nous paraît indispensable d'autoriser l'évolution de la structure de l'ETI tout en garantissant la validité du Pacte Dutreil. Il faut faciliter les rapprochements d'entreprises familiales, en particulier pour celles qui sont chacune sous Pacte Dutreil (en allégeant les obligations attachées notamment à la qualification de holding animatrice et de structuration juridique du groupe).

4 **Sécuriser le cadre de la transmission, c'est-à-dire les modalités du Pacte Dutreil**

Le flou et l'imprécision de certains textes, les évolutions trop fréquentes, l'approche jurisprudentielle conduisant à une validation (ou une infirmation) *a posteriori* créent une incertitude forte, qui est contreproductive pour toutes les parties (les entreprises, leurs propriétaires et les pouvoirs publics).

Nous identifions à cet égard un axe de travail principal : il apparait nécessaire et indispensable de rédiger des règles opérantes sur le plan pratique, en corrigeant les incohérences entre les textes et les commentaires de l'administration et en supprimant les formalités « pièges ».

**Ces recommandations ont pour vocation d'ouvrir un débat, de nourrir la réflexion des pouvoirs publics et de permettre d'engager des réformes nourries d'un éclairage opérationnel et factuel.**



### 4 pistes de réflexion majeures :

**Réduire le coût de la transmission,** via une augmentation du taux d'exonération de 75% permettant réaligner la France sur la moyenne européenne.

**Lever toute contrainte** liée au rôle de dirigeant du successeur.

**Réduire la rigidité du Pacte Dutreil** pour favoriser l'agilité des ETI.

**Sécuriser** le cadre de la transmission.

# 4.





# En conclusion

# Les enseignements-clés à retenir

## En conclusion de cette étude, nous souhaitons revenir sur les principaux enseignements à tirer de l'analyse et de l'expérience des dirigeants rencontrés

**La transmission est une étape indispensable pour la pérennité des ETI,** et la mener à bien est un sujet fondamental pour son dirigeant. Elle est aussi et surtout une formidable opportunité de développement qui se concrétise dans le nouveau projet d'entreprise porté par l'ambition entrepreneuriale du repreneur. Celui-ci est à même d'insuffler une dynamique, de transformations multi-dimensionnelles (internationalisation, digitalisation, diversification), sources de création de valeur, au bénéfice de l'économie nationale.

**La transmission familiale est un projet long, complexe, et qui s'anticipe.** Il nécessite des compétences tant techniques que relationnelles, d'où l'importance pour les parties prenantes de s'entourer à la fois d'experts des domaines techniques, et de tiers de confiance en matière de gestion des aspects relationnels et psychologiques.

**Le cadre français actuel est imparfait. Ses fondamentaux sont positifs, mais il nécessiterait d'être assoupli et clarifié.** Ce point de vue est confirmé par les dirigeants qui saluent les outils existants mais mettent également en avant les limites auxquelles ils se heurtent dans leur mise en œuvre.

Les quatre axes de travail que nous préconisons partant de ces constats consistent en des améliorations simples, accessibles, à un coût fiscal limité et qui permettraient d'avoir un fort impact.

**Dans la perspective de futures réflexions sur l'amélioration du cadre juridique et fiscal des transmissions, nous tenons à souligner pour finir que le Pacte Dutreil est un dispositif essentiel qui constitue un outil de soutien au développement du tissu économique français. Ce régime doit être pérennisé et amélioré de manière à offrir davantage de sécurité juridique et moins de complexité, ceci dans l'objectif de favoriser le développement des entreprises en réduisant le poids que fait peser le régime actuel sur leurs capacités d'organisation et d'agilité. Dans ce même objectif, le coût fiscal de la transmission mériterait pour sa part d'être aligné sur le coût moyen pratiqué au sein de l'Union européenne.**

# A propos du METI

Fondé en 1995, le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) rassemble et fédère les ETI autour de trois objectifs :

- **Porter la « marque ETI » dans le débat public ;**
- **Plaider pour une politique économique adaptée aux enjeux des ETI et porter l'ambition d'un Mittelstand à la française ;**
- **Fédérer la communauté des ETI, entreprises des territoires.**

Le METI a œuvré pour l'instauration du Pacte Dutreil visant à faciliter la transmission d'entreprises (2003), ainsi que pour la création de la catégorie « ETI » (2008) afin que ces entreprises qui ne sont ni des PME ni des grandes entreprises soient mieux prises en compte dans les décisions de politique économique.

Il contribue aujourd'hui, aux côtés de la puissance publique, au déploiement de **« la stratégie de la Nation pour les ETI »** lancée le 21 janvier 2020 par le président de la République. Celle-ci reconnaît aux entreprises de taille intermédiaire le statut d'« actif économique stratégique » et poursuit l'objectif de favoriser leur développement à l'échelle nationale. Dans ce cadre, le METI a initié une dynamique de création de Clubs ETI régionaux, sur le modèle pionnier du Club ETI de Nouvelle-Aquitaine.

Le METI est présidé par Frédéric Coirier, président-directeur général de Poujoulat, et Philippe d'Ornano, président du directoire de Sisley.



©Thierry Bouët

# KPMG en France, partenaire de confiance, acteur du changement

## Accompagner la transformation des organisations dans le respect du progrès durable

Depuis 150 ans, KPMG met au service de ses clients l'ensemble de ses talents, sur tout le territoire, pour être au plus près d'eux, en privilégiant un mode de collaboration profondément humain. Nous intervenons auprès des entreprises de toute taille et dans tous les secteurs. Grands comptes internationaux, ETI, groupes familiaux, PME ou startup, nous les aidons dans leurs enjeux de résilience et de transformation de leurs modèles.

Grâce à la pluridisciplinarité de nos métiers (Audit, Conseil, Droit et Fiscalité, Expertise comptable) et à la diversité de nos offres, nous avons la capacité de mobiliser toutes nos expertises pour apporter des solutions à forte valeur ajoutée. Nous leur offrons la richesse de nos compétences, de nos savoir-faire techniques et de nos expériences sectorielles pour servir toutes les dimensions des organisations.

## Construire le monde de demain dans une dynamique d'innovation

Dans le domaine de l'analyse des données, de l'intelligence artificielle ou des technologies émergeantes, nos clients bénéficient de notre investissement continu dans les compétences, les méthodologies et les outils les plus pointus.

## Etre comptable de notre impact

Ancrer la performance économique dans une logique de sens inspire plus que jamais l'engagement de nos collaborateurs. Nous concilions impératifs économiques et bien commun car nous sommes convaincus que l'avenir appartient aux acteurs responsables.

**4**
métiers

Leader en France de l'audit et du conseil

**220**
bureaux

**10000**
professionnels

**100%**
du CAC40 sont nos clients

**+1Md€**
de chiffre d'affaires en France

**4e rang**
du réseau mondial KPMG

# Les rédacteurs de cette étude



**Roger Averbuch**
KPMG Advisory France
Associé,
Stratégie des PME ETI

**Vincent Berger**
KPMG Avocat France
Avocat Associé,
Fiscalité des entreprises

**Patrick Glebocki**
KPMG Avocats France
Avocat Associé,
Fiscalité des entreprises

**Graziella de Béru**
KPMG Advisory France
Consultante,
Stratégie des PME ETI

**Stéphane Rouhier**
KPMG Advisory France
Senior Manager,
Stratégie des PME ETI

**Carole Mathieu-Chevrier**
KPMG France
Manager Business
Development,
Marché ETI

**Florence Naillat**
METI
Adjointe du Délégué
Général

# Remerciements

Nous souhaitons remercier ici tous les dirigeants rencontrés en entretiens, les répondants à notre enquête quantitative pour leur mobilisation, ainsi que tous les contributeurs à la rédaction de cette étude.

**Dirigeantes et dirigeants interviewés :**

Cécile Cantrelle, Présidente – Alsapan

Mathieu Grodner, Président – Simone Pérèle

Olivier Guilbaud, Président – Laboratoire Science et Nature

Edouard Haag, Président – Brasserie Meteor

Delphine Hanton, Directrice Générale – Thuasne

Nelly Hemmo-Haladjian, Présidente – Haladjian

Antoine Hennache, Directeur Général – HN Services

Franck Lingenheld, Président – Lingenheld

Alexandra Mathiolon, Directrice Générale – Serfim

Guy Mathiolon, Président – Serfim

Lucie Maurel-Aubert, ancienne dirigeante de la Compagnie Financière Martin Maurel, vice-Présidente du Conseil de Surveillance de Rothschild and Co

Caroline Poissonnier, Directrice Générale – Baudelet Environnement

Clément Quéguiner, Président – Quéguiner

Matthieu Sarrat, Directeur Général – GT Solutions

Jean-Thomas Schmitt, Président – Heppner

### Contributeurs KPMG :

Vincent de Becquevort, Associé – Directeur de région Paris Centre

Vincent Broyé, Associé – Directeur de région Ouest

José Deniselle, Associé

Stéphane Devin, Associé – Directeur de région Est

Patricia Genest, Associée

Anne Jallet-Auguste, Associée

Hervé Piquet, Associé

Sara Righenzi, Associée – Directrice de région AURA BFC

Jocelyn Scamps, Associé – Directeur de région Nord

Pierre-Laurent Soubra, Associé – Directeur de région Sud-Est

Pierre Subreville, Associé – Directeur de région Sud-Ouest

### Marketing / Communication :

Astrid Calippe, Manager Marketing et Communication, Marché ETI



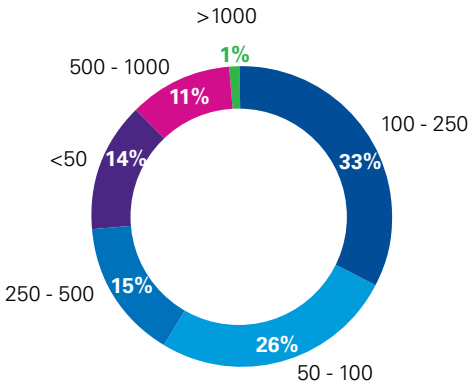
# Annexes

# Enquête quantitative : présentation de l'échantillon d'analyse

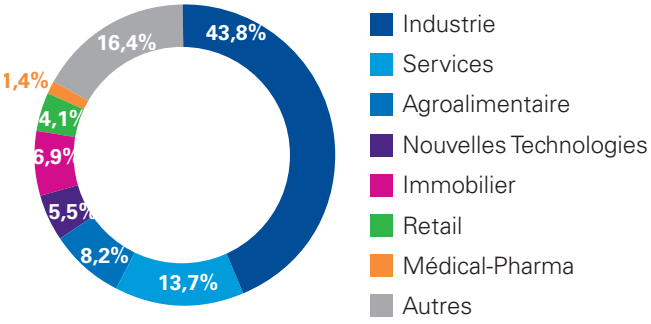
## Profil des entreprises répondantes

(Echantillon : N = 73)
Ancienneté moyenne des entreprises répondantes : 70 ans

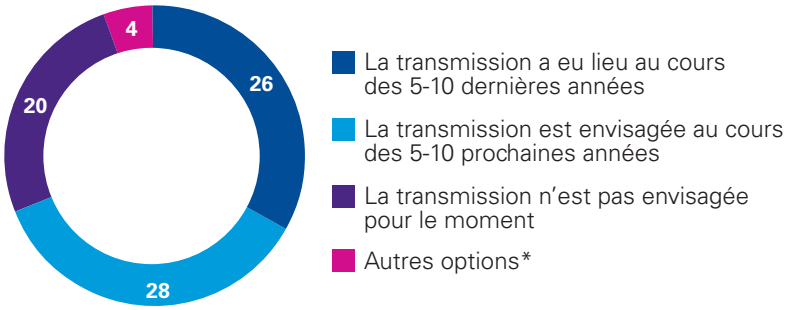
**Répartition des répondants en fonction de leur chiffre d'affaires en M€**
(en % des répondants)




**Répartition des répondants en fonction de leur secteur d'activité**
(en % des répondants)




**Situation vis-à-vis de la transmission**
(en nombre de répondants)

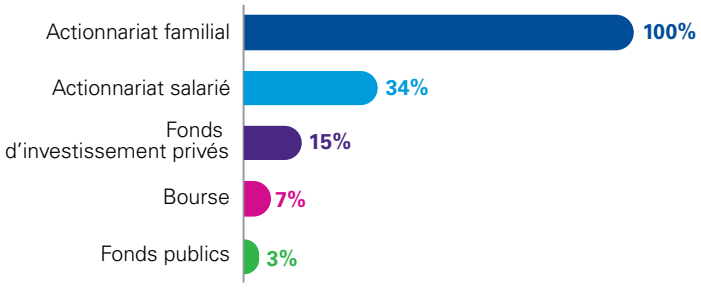



* Transmission partielle / progressive / en cours / à venir dans un horizon plus lointain ; ces répondants n'ont pas accès à la suite du questionnaire.

NB : Certains répondants ont sélectionné plusieurs réponses, portant le total à un chiffre supérieur au nombre de répondants

# Structure de détention

## Structure du capital
(en % des répondants)

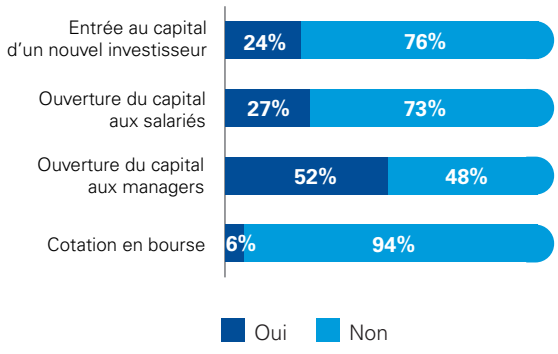



**57% des entreprises interrogées ont un actionnariat 100% familial. Plus de 80% ont un actionnariat familial supérieur à 80%.** Pour les autres, le reste du capital se répartit entre un actionnariat salarié (15% du capital en moyenne), des fonds d'investissement privés (30% du capital en moyenne), dans de plus rares cas, la bourse (35% du capital en moyenne) et des fonds publics (3,5% du capital en moyenne).

## Structure de la holding

**Votre holding, le cas échéant, est-elle animatrice ? Oui à 75%**

Envisagez-vous des **évolutions majeures dans la répartition du capital** d'ici les cinq prochaines années en dehors d'une transmission (donation/cession) ?




## Situation personnelle

Tous les répondants exercent une fonction de direction au sein de l'entreprise (Président, Directeur Général).

# Sources consultées

## Etudes et rapports


- Cartographie des ETI en France, METI et Mawenzi Partners, janvier 2021
- Faisons des ETI le socle d'une croissance française robuste, Serfim, avril 2017
- La cession-transmission des PME, Les Carnets de BPCE L'Observatoire, décembre 2012
- La cession-transmission des PME et des TPE, Les Carnets de BPCE L'Observatoire, mai 2017
- La cession-transmission des entreprises en France, Les Carnets de BPCE L'Observatoire, mai 2019
- Transmettre pour grandir, les dirigeants d'ETI patrimoniales face à la transmission, Bpifrance Le Lab, octobre 2015
- Rapport d´information n°440 fait au nom de la délégation aux entreprises relatif aux moyens de favoriser la transmission d'entreprise au bénéfice de l'emploi dans les territoires, par MM. Claude Nougein et Michel Vaspart, sénateurs , 23 février 2017


## Articles de presse et sites web


- https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/tour-de-france-des-eti
- https://letowski.fr/les-reprises-de-pme-de-10-a-249-salaries-chiffrement-type-de-cession-et-de-reprise-profils-modalites-de-reprise/
- https://trm24.fr/heppner-confirme-sa-strategie-de-croissance-et-passe-la-barre-des-700me-de-ca/
- https://www.lemoniteur.fr/article/groupe-Quéguiner-claude-Quéguiner-prepare-la-transmission-familiale-avec-son-fils-clement.1211389
- https://notairesdugrandparis.fr/sites/default/files/jte-fiscalite-comparee-paris-dauphine.pdf


Liste non exhaustive



# Contact

**Georges Maregiano**
KPMG France
Associé,
Directeur National du Marché ETI
gmaregiano@kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France.

Création, réalisation : Direction du Marketing et de la Communication - OLIVER - Novembre 2021. Photo : iStock, Getty, Unsplash