



Shape the future
with confidence

Baromètre de la transmission des entreprises familiales

Octobre 2025



FOR TALENTS
TRANSMISSION

FAMILY
BUSINESS
NETWORK
FRANCE

FAMILY IMPULSE
BY FBN FRANCE



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Avec le support d'OpinionWay

Contenu

INTRODUCTION 03

EXECUTIVE SUMMARY 04

**UNE VOLONTÉ FORTE DE TRANSMISSION
INTRAFAMILIALE : LEVIER DE PÉRENNITÉ
ET DE TRANSFORMATION** 06

FOCUS RECEVEUR FAMILIAL

LA COMPLEXITÉ DE LA TRANSMISSION 12

A. UNE COMPLEXITÉ JURIDIQUE ET FISCALE ÉVIDENTE
DE LA TRANSMISSION... MAIS UN POIDS ENCORE PLUS
IMPORTANT DES DÉFIS ÉMOTIONNELS ET HUMAINS

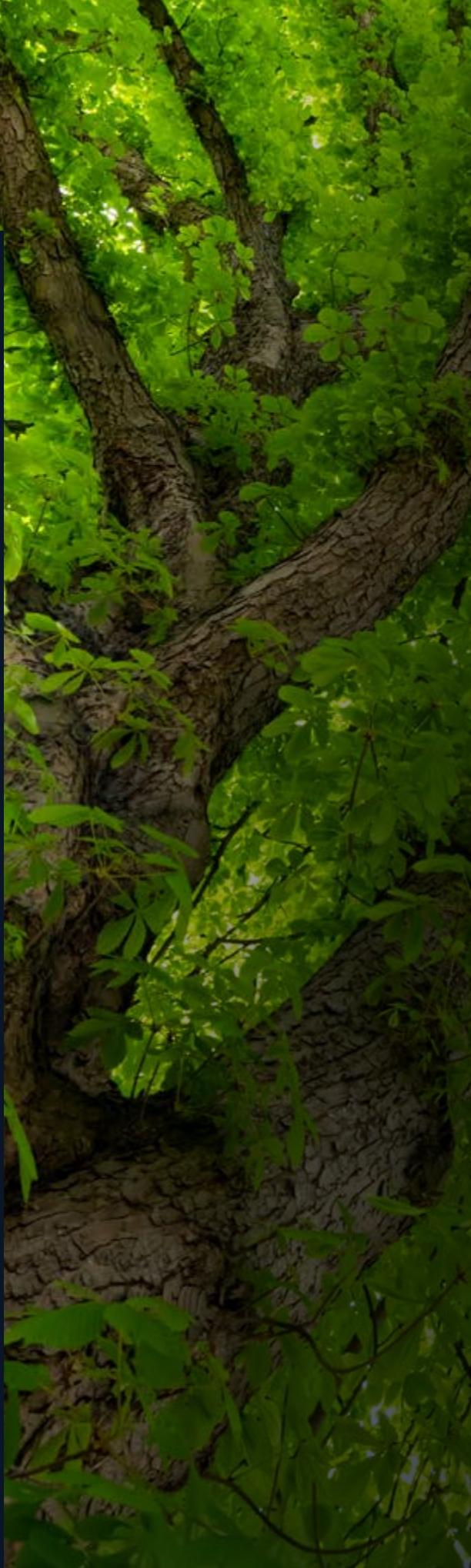
B. LE PACTE DUTREIL EST UN INCONTOURNABLE DE
LA TRANSMISSION ET, S'IL EST LE PLUS SOUVENT
MIS EN PLACE DANS UNE LOGIQUE DE RÉPARTITION
ÉGALITAIRE, CELLE-CI NE FAVORISE PAS L'ALIGNEMENT
DES POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS

**LA GOUVERNANCE : CLÉ DE VOÛTE
D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE** 22

A. UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE LARGEMENT
PRÉSENTE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES
INTERROGÉES...

B. DES TRANSMISSIONS QUI, LORSQU'ELLES ABOUTISSENT,
SONT PORTEUSES DE CONTINUITÉ ET DE LIENS
FAMILIAUX RENFORCÉS EN SUS DE LA POURSUITE
DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

CONTACTS ET REMERCIEMENTS 30



Introduction

Les entreprises familiales françaises sont un pilier essentiel de notre économie : elles représentent 71 % des entreprises en France et en particulier 68 % des PME, 73 % des ETI et 60 % des grands groupes¹. Comptant pour 65 % de la valeur ajoutée et 69 % des emplois, selon la chaire Dauphine « Entreprises familiales et investissement de long terme », elles sont ancrées dans les territoires, portent l'innovation, soutiennent l'emploi et résistent mieux que d'autres aux crises. Pourtant, elles se trouvent aujourd'hui face à un défi crucial : celui de leur transmission.

En effet avec le vieillissement de la population, c'est la moitié des ETI familiales qui se transmettront dans les dix prochaines années².

La France est en retrait par rapport à ses voisins Allemands et Italiens au niveau du nombre d'ETI et du taux de transmission. Ce constat résulte notamment de divergences de visions politiques en termes de fiscalité des transmissions d'entreprises.

Si la transmission intrafamiliale n'aboutit pas, ce sont des pans entiers de notre économie nationale qui sont menacés : disparition des savoir-faire, des emplois, des brevets, de l'activité économique, mais aussi fragilisation face aux investisseurs étrangers ou dépendance économique affaiblissant notre souveraineté.

C'est donc une mission d'intérêt général de sensibiliser les dirigeants de ces entreprises et les pouvoirs publics à l'importance de cette transition intergénérationnelle, condition de leur pérennité.

C'est pourquoi EY, For Talents et FBN France (Family Business Network) ont lancé leur premier Baromètre de la Transmission des entreprises familiales avec le support d'OpinionWay. L'ambition est claire : proposer aux dirigeants d'entreprises familiales et à leur écosystème des outils fiables et récurrents pour mesurer, comprendre et anticiper les évolutions de la transmission au sein des entreprises familiales. Nous avons interrogé près de 200 dirigeants d'entreprises familiales, transmetteurs et receveurs pour la majorité d' ETI³, et écouté leurs retours d'expérience, leurs ambitions, les freins exprimés par les familles. Ceci afin de mettre en lumière les leviers pour réussir ce moment charnière et déconstruire les idées reçues.

Car la transmission, en ayant conscience que transmission des titres et transmission du pouvoir sont complémentaires et sont deux démarches distinctes à penser différemment, ne se réduit ni à un acte notarié ni à une opération financière : elle engage une vision stratégique, des équilibres familiaux, des choix de gouvernance et une importante charge émotionnelle.

À travers des chiffres, témoignages et analyses, ce baromètre entend montrer que la transmission intrafamiliale, loin d'être une simple continuité, est un puissant levier de renouveau entrepreneurial, au service de la pérennité de nos entreprises et de la vitalité de notre économie.



Sébastien Vouaux
Associé EY -
Entreprises
familiales



Perrine Julien
For Talents



Caroline Mathieu
FBN France

1. Lettre de recherche Paris Dauphine - Chaire Entreprises Familiales.

2. Bpifrance Le Lab, Les entreprises familiales à l'épreuve des générations, septembre 2023.

3. Entreprises de Taille Intermédiaire > 250 millions d'euros de chiffres d'affaires.

Executive summary

Ce que révèle le premier Baromètre de la Transmission des entreprises familiales

Réalisé par EY, For Talents, FBN France avec le support d'OpinionWay.

La transmission intrafamiliale apparaît comme une formidable opportunité de pérenniser une activité parfois multigénérationnelle et d'amorcer un renouveau stratégique pour les entreprises familiales. Préparer et anticiper ce moment c'est renforcer l'entreprise, créer des emplois et continuer à faire vivre nos territoires.

Aux dirigeants transmetteurs :
enclenchez la démarche et passez le pouvoir !

Aux nouvelles générations : engagez-vous ! Car reprendre l'entreprise familiale, c'est être entrepreneur à part entière.

La transmission intrafamiliale : levier de pérennité et de transformation pour les entreprises

9 dirigeants sur 10 ayant eux-mêmes reçu l'entreprise de la génération précédente, souhaitent la transmettre à leur tour. Ce choix devient quasi-systématique à la 3^e génération (96%). **Chaque transmission enclenche un cercle vertueux qui consolide l'entreprise et renforce son ancrage territorial.**

Les receveurs familiaux sont de véritables entrepreneurs, le projet entrepreneurial figure parmi leurs principales motivations :

- 58 % d'entre eux formalisent un projet stratégique, 67 % estiment qu'il diffère de celui de leurs prédécesseurs.
- Leurs priorités : digitalisation, transition écologique, internationalisation, croissance externe.
- 63 % constatent un développement économique et stratégique depuis leur reprise.

La transmission familiale ouvre ainsi un nouveau cycle d'innovation et de croissance.

Des défis bien réels : fiscalité, répartition du capital et dimension émotionnelle

Le pacte Dutreil est mobilisé dans 85 % des transmissions, preuve de son rôle clé. Toutefois, la répartition égalitaire des titres peut limiter la capacité à agir du nouveau dirigeant.

La dimension émotionnelle est centrale.

- 54 % des transmetteurs dirigeants craignent de transmettre un fardeau.
- 40 % des receveurs craignent que leur prédécesseur ait du mal à lâcher prise.
- 31 % craignent que la transmission génère des tensions familiales.

Transmettre ne se limite pas aux titres : c'est aussi céder un rôle et une identité. Cette étape demande accompagnement et préparation pour un transfert effectif du pouvoir et laisser la nouvelle génération transformer l'entreprise.

Gouvernance : un basculement générationnel structurant

75 % des receveurs familiaux ont mis en place une gouvernance familiale structurée. On passe d'un modèle informel (hérité des fondateurs) à un modèle formalisé : chartes, conseils de famille, séparation des rôles, au bénéfice de la cohésion et de la pérennité.

- Ainsi, 97 % des dirigeants ayant transmis se déclarent satisfaits.
- 88 % des receveurs constatent un renforcement de la pérennité de l'entreprise à la suite du passage de relais.

Pourtant 2 receveurs sur 3 estiment que le processus aurait pu être mieux anticipé ou mieux communiqué.

Une volonté forte de transmission intrafamiliale : levier de pérennité et de transformation

L'ESSENTIEL

La grande majorité des dirigeants interrogés souhaitent transmettre leur entreprise au sein de la famille, un choix qui s'ancre génération après génération. Cette volonté traduit un double objectif : assurer la pérennité et les valeurs de l'entreprise tout en ouvrant la voie à une transformation stratégique portée par la nouvelle génération – essentielle au développement et à l'adaptation des entreprises familiales.

A

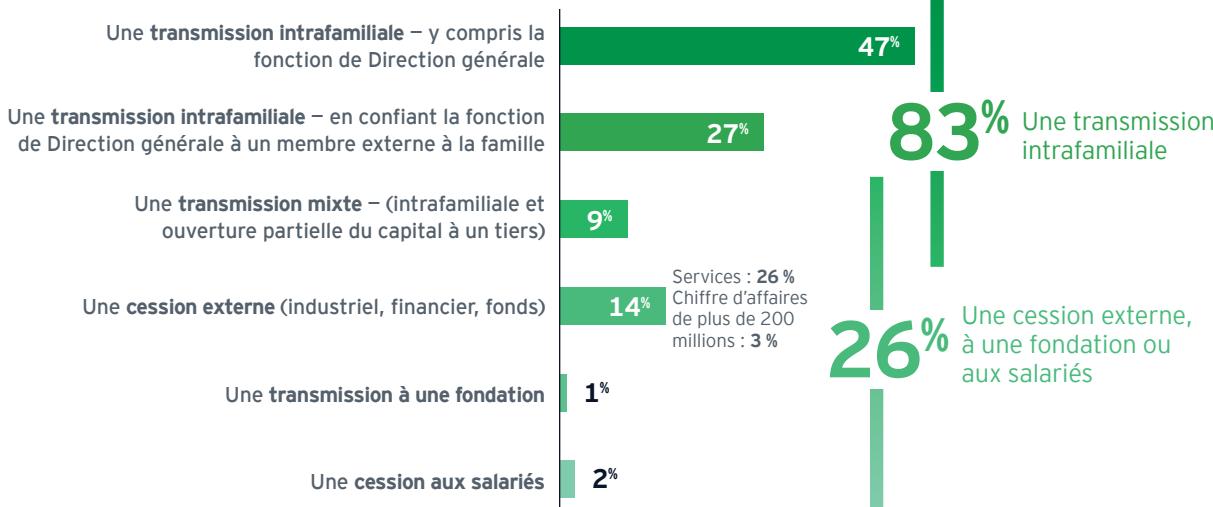
Une volonté de transmission intrafamiliale forte qui s'ancre au fil des générations...

92 % des répondants ont **transmis ou envisagent de transmettre** leur entreprise.

Parmi eux, **83 %** privilégient l'**option intrafamiliale** – le plus souvent à l'un de leurs enfants (77 % des cas) lesquels prennent la direction générale dans 47 % des cas.

Si ces chiffres traduisent une volonté forte de transmission, **40 %** des dirigeants **n'ont pas encore entamé de démarche opérationnelle de transfert du capital ou du pouvoir**.

QUEL MODE DE TRANSMISSION AVEZ-VOUS ENVISAGÉ OU ENVISAGEZ-VOUS DE RÉALISER ?



Base : ont l'intention de transmettre (116)



92%

des répondants ont transmis ou envisagent de transmettre.

83%

privilégient l'option intrafamiliale pour la transmission de leur entreprise.

90%

des receveurs interrogés ont l'intention de transmettre à leur tour.

53%

des fondateurs sont ouverts à d'autres options que la voie intrafamiliale.

Une première transmission intrafamiliale crée les conditions d'une future transmission : 90 % des receveurs interrogés ont l'intention de transmettre à leur tour.

Le choix d'une transmission intrafamiliale atteint même 96 % à partir de la troisième génération (G3), preuve du cercle vertueux initié par les premières transmissions.

Les dirigeants transmettent en moyenne autour de **63-64 ans**, tandis que les receveurs prennent les rênes autour de la quarantaine.

65 % des **fondateurs** en âge de transmettre (G1) envisagent une transmission et 53 % d'entre eux **sont ouverts à d'autres options que la voie intrafamiliale** : cession externe ou mixte, transmission à une fondation ou aux salariés.

Les **secteurs industriels et agroalimentaires** affichent un taux de transmission intrafamiliale plus élevé que les services (94 % contre 69 %).

B

... source de transformation stratégique et de développement économique portés par la nouvelle génération

“

C'est une passation de sens, pas seulement de pouvoir. Ce nom, c'est une responsabilité. Je ne peux pas faire n'importe quoi.

“

Je n'ai pas fondé, mais j'ai fait grandir. J'espère qu'on retiendra ça.

QUELLES SONT LES 3 PRINCIPALES RAISONS QUI VOUS ONT CONDUIT À TRANSMETTRE VOTRE ENTREPRISE OU QUI VOUS INCITENT À ENVISAGER UNE TRANSMISSION ?

TRANSMETTEURS

Pérenniser l'entreprise familiale et les valeurs

80%

Transmettre un patrimoine familial

46%

L'envie de passer la main à la génération suivante pour mieux être connecté aux enjeux du marché

34%

Base : envisagent la transmission intrafamiliale (96)

Assurer la pérennité de l'entreprise familiale et la continuité de ses valeurs est la principale motivation partagée à la fois par les transmetteurs et les receveurs.

Le terme « **transmission** » désigne autant les titres de l'entreprise, le pouvoir opérationnel, que la culture, les rituels, le nom.

Vient ensuite une **logique stratégique** : les transmetteurs souhaitent confier les rênes à une génération mieux connectée aux évolutions du marché et capable d'apporter à l'entreprise les transformations nécessaires (34 % d'entre eux).

QUELLES ÉTAIENT VOS 3 PRINCIPALES MOTIVATIONS AU MOMENT DE REPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE ?

RECEVEURS

Pérenniser l'entreprise familiale et les valeurs

88%

Faire évoluer et/ou transformer l'entreprise

68%

Relever un défi entrepreneurial

52%

Base : receveurs en cours ou finalisé (50)

Les receveurs déclarent en grande majorité **reprendre l'entreprise pour la faire évoluer** (68 % d'entre eux) et **relever un défi entrepreneurial** (52 %).

Avec des effets positifs majeurs, puisque depuis la transmission, transmetteurs et receveurs constatent pour ceux qui l'ont réalisée, une **amélioration de la gouvernance, une orientation plus durable de l'entreprise, une meilleure image** et, dans 63 % des cas, **un développement économique et stratégique**.

“

Être une entreprise éponyme, c'est une charge supplémentaire dans tout le poids que représente la transmission de l'entreprise, de ses valeurs. En tant que receveur, j'en suis le garant, je crois que personne ne se rend compte de ce que cela représente tant qu'il ne l'a pas vécu.

DEPUIS LA TRANSMISSION, AVEZ-VOUS CONSTATÉ... ?

TRANSMETTEURS

70% Renforcement de l'image et de la gouvernance

57% Modernisation et transformation

48%

Développement économique et stratégique

3,1

Nombre moyen de réponses citées

Base : transmetteurs ayant déjà transmis ou en cours (46) - Plusieurs réponses possibles

RECEVEURS

73%

49%

63%

3,6

Base : transmission finalisée (41) - Plusieurs réponses possibles

Focus receveur familial

Reprendre l'entreprise familiale, c'est porter la responsabilité de transformer l'entreprise pour l'adapter aux enjeux actuels

Les **receveurs familiaux** ne sont pas de simples successeurs passifs, mais de **véritables entrepreneurs**, porteurs d'un mandat de transformation stratégique au service de la croissance de l'entreprise, du développement des territoires et de l'emploi.

“

Le nom et les valeurs restent, mais le cap change

Dans 68 % des cas, la **reprise est collective**, impliquant plusieurs membres de la famille ou un binôme entre un dirigeant familial et un dirigeant externe. **La féminisation progresse** : 23 % des receveurs interrogés sont des femmes, contre 10 % des transmetteurs.

“

J'ai repris l'entreprise avec l'envie de lui donner une âme plus féminine

La grande majorité des dirigeants familiaux qui ont reçu le flambeau s'appuient sur une expérience professionnelle externe (70 %), cette étape renforce leur légitimité et leur donne les outils nécessaires pour piloter la transformation.

“

Je veux qu'on me suive pour ce que je propose, pas parce que je m'appelle M. X

Ainsi, **58 % des receveurs familiaux ont initié ou formalisé un projet stratégique, et 67 % estiment que ce projet diffère au moins partiellement de celui de leurs prédécesseurs**.

Ils se concentrent principalement sur le développement de l'innovation et de la digitalisation, suivis à parts égales par l'internationalisation, l'intégration des enjeux écologiques et la croissance externe.

“

Il fallait qu'on entre dans l'ère du digital. Ce n'était pas négociable

Les dirigeants familiaux de la nouvelle génération ne se contentent pas de reprendre la suite, ils interrogent, réinterprètent et doivent décider à quel point ils veulent transformer l'existant.

“

Il a fallu que je fasse un énorme travail sur moi-même de libération pour me permettre de donner ma patte, ma vision, mon empreinte

Loin d'être un simple relais générationnel, la transmission de l'entreprise familiale engendre un nouveau cycle entrepreneurial qui développe l'activité : 88 % des receveurs d'entreprise familiale déclarent que la pérennité de l'entreprise s'est renforcée depuis la transmission.

QUELLE EST VOTRE VISION POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ?



Base : receveurs en cours ou finalisé (50) - 3 réponses possibles

La complexité de la transmission

Entre enjeux juridiques, fiscaux et humains, il s'agit d'assurer un passage effectif du pouvoir et du capital à la nouvelle génération.

L'ESSENTIEL

Au-delà de la mécanique juridique et fiscale – où le pacte Dutreil s'impose comme outil incontournable pour sécuriser et équilibrer la transmission – les aspects humains et émotionnels constituent de véritables défis, même si la transmission est décidée et souhaitée. Laisser la place pour le transmetteur, apaiser les tensions familiales inhérentes à la transmission, arbitrer entre égalité et équité : ces sujets sensibles exigent anticipation, transparence et accompagnement.

A

Une complexité juridique et fiscale évidente de la transmission... mais un poids encore plus important des défis émotionnels et humains

Plus de la moitié des transmetteurs évoquent des obstacles juridiques, fiscaux et financiers à la transmission de leur entreprise, citant des **charges fiscales trop lourdes (32 %)**, une **complexité juridique ou fiscale (22 %)** et le **risque économique pour l'entreprise (22 %)**.

La charge émotionnelle du transmetteur est centrale dans une transmission : plus d'un cédant sur deux craint de léguer un fardeau (54 %) et près d'un sur trois redoute des tensions familiales (31 %).

Ces préoccupations sont largement partagées par les receveurs, qu'il s'agisse du risque de conflits familiaux (50 %), de la crainte que le transmetteur ait des difficultés à lâcher les rênes (40 %), ou de l'incertitude économique (44 %).

Ceux-ci évoquent également la crainte de ne pas être à la hauteur (50 %). Cela révèle l'un des défis centraux de la transmission pour les receveurs : reprendre une entreprise familiale, c'est se forger une légitimité face à la famille, aux collaborateurs et au marché, et prendre la responsabilité de continuer à développer l'entreprise.

QUELLES SONT OU ÉTAIENT VOS PRINCIPALES CRAINTES À LA TRANSMISSION ?

TRANSMETTEURS

Transmettre un fardeau ou de lourdes responsabilités

54%

Une fiscalité ou des charges trop lourdes

32%

Créer des tensions ou des conflits familiaux

31%

RECEVEURS

Les éventuelles tensions / les conflits familiaux

50%

1

La crainte de ne pas être à la hauteur

50%

2

Le contexte économique difficile

44%

3

La difficulté du transmetteur à lâcher les rênes

40%

Base : envisagent la transmission intrafamiliale (96) - Plusieurs réponses possibles

Base : receveurs en cours ou finalisé (50) - Plusieurs réponses possibles

Bien que les transmissions soient souvent prévues, dans **une transmission sur deux le processus n'était pas structuré ou formalisé** au moment où la transmission a eu lieu.

DIRIEZ-VOUS QUE ... ?

La transmission était prévue mais sans processus structuré ou formalisé



Base : receveurs en cours ou finalisé (50)

seulement **9%**

des dirigeants familiaux transmetteurs de plus de 65 ans sont **en retrait du capital et du pouvoir**.

65 % des dirigeants nouvelle génération qui ont reçu le flambeau déclarent qu'ils modifieraient au moins un aspect de la transmission réalisée : ils évoquent le besoin d'une **meilleure anticipation et préparation en amont (15 %)**, une **meilleure communication (17 %)**, et un **ajustement du timing** (moment et durée du processus) (21 %).

Le vœu de transmettre n'est pas toujours en phase avec la capacité à planifier la transmission et à se retirer effectivement.

Seuls 9 % des dirigeants de plus de 65 ans affirment avoir transmis ou voulant transmettre, sont totalement en retrait des fonctions opérationnelles et du capital, illustrant ainsi la difficulté à laisser toute la place à la prochaine génération. D'ailleurs, **40 % des receveurs craignent que le transmetteur n'ait des difficultés à lâcher les rênes**.

22 % des plus de 60 ans sont encore au stade de la réflexion et n'ont pas encore enclenché de démarche de transmission.

“

J'ai voulu préparer, mais on est rarement prêts à sortir vraiment.

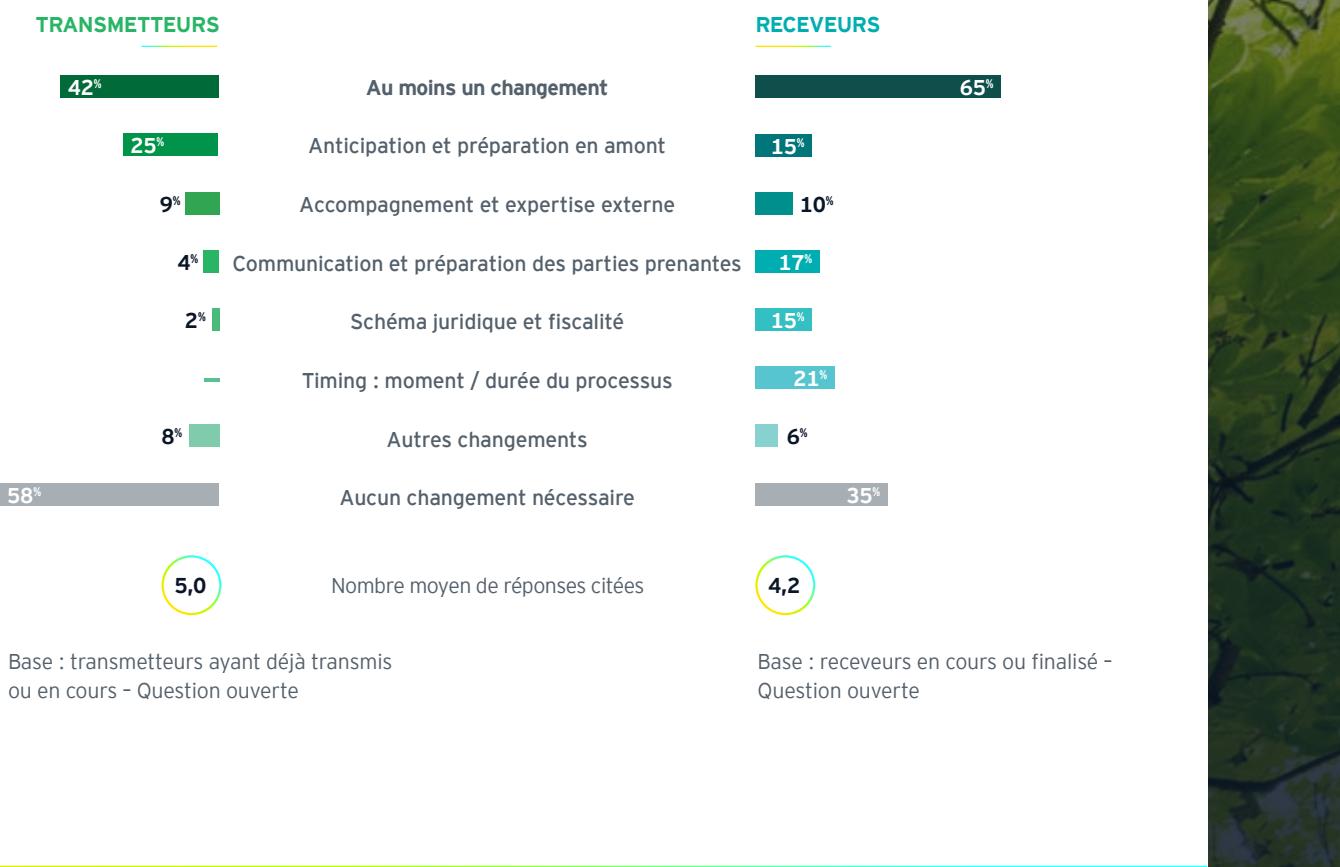
“

J'ai dit que je partirai à 65 ans, mais une fois arrivé à 64, je n'étais plus sûr.

“

Je voulais laisser les rênes, mais je revenais souvent. Je pense que j'ai mis du flou.

SI LA TRANSMISSION ÉTAIT À REFAIRE, QUE CHANGERIEZ-VOUS ?



“
J'ai beaucoup parlé de transmission... mais dans les faits, je ne voulais pas qu'ils changent trop vite.

“
Je savais que je devais transmettre, mais j'ai longtemps reculé.

“
Dans 2 ans j'aurai 70 ans, c'est encore très jeune ! Mon père est parti à plus de 80 ans, rien n'était prêt. Dans l'esprit des dirigeants de l'époque c'était « après moi le déluge » !

“

Quand j'ai vu mon fils signer devant le notaire, j'ai pleuré.

“

J'ai dû réapprendre à exister sans être le patron.

“

J'ai transmis le pouvoir mais pas mes blessures. Il fallait qu'elle trouve son propre chemin.

“

J'ai mal vécu le départ. Je ne m'étais pas préparé à ne plus être attendu.

“

Après la transmission des rênes et du capital, mon père a fait une grosse dépression que personne n'a vue venir. Il y avait un vrai deuil à faire pour lui. Il s'est retrouvé sans rôle, sans légitimité. Quand je regarde en arrière et sachant cela, on aurait fait autrement.

AVIS D'EXPERTS

La charge émotionnelle pour le transmetteur de l'entreprise familiale

“

Transmettre une entreprise à laquelle on a donné toute sa vie est souvent vécu comme une « disparition symbolique » par le dirigeant sortant : deuil du pouvoir, du statut et d'une identité fondée sur l'entreprise. Traverser une période de vide après la transmission est courant, et l'on observe que sans un travail de deuil, cette crise existentielle du dirigeant sortant peut déclencher des rétentions inconscientes du pouvoir qui freinent la légitimité du receveur et peuvent faire échouer la transmission.

Pour réussir sa transmission, il est essentiel de fixer une date repère et de séquencer la transmission comme un projet, formalisé à l'avance et communiqué. Cela demande courage et constance. Il est possible de se faire accompagner sur ces dimensions émotionnelles, et il existe différents outils ou accompagnements au service des dirigeants : réseaux de dirigeants (FBN, APM...), coachs, mentorat, psychologues, outils comme la fresque de la transmission de l'entreprise familiale, experts en gouvernance de l'entreprise familiale...

Quand la transmission s'achève, c'est une grande source de fierté légitime pour le dirigeant sortant : celle de laisser une entreprise qui continue à se développer sans lui et de voir une nouvelle génération reprendre le flambeau.



**Blandine Pessin-Bazil
et Perrine Julien**
For Talents

B

Le pacte Dutreil est un incontournable de la transmission et, s'il est le plus souvent mis en place dans une logique de répartition égalitaire, celle-ci ne favorise pas l'alignement des pouvoirs et responsabilités

85%

des répondants ont utilisé **le pacte Dutreil**.

76%

des transmetteurs prennent en charge les droits dans le cadre d'une transmission.

Le pacte Dutreil est largement utilisé dans le cadre des transmissions, et l'est encore davantage dans les entreprises réalisant un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros. Le pacte est un outil fiscal incontournable et protecteur pour l'entreprise familiale qui met la famille actionnaire à l'épreuve du temps. Il évite une charge fiscale dissuasive au moment de la transmission et in fine la vente partielle ou totale de l'entreprise.

La **répartition égalitaire** des titres de l'entreprise familiale entre leurs enfants est privilégiée par les transmetteurs. Les répartitions équitables fondées sur l'implication effective et opérationnelle d'un seul des enfants ne concernent qu'un quart des cas.

Dans ce cadre, la donation, souvent sous forme de **donation-partage**, est la voie de transmission la plus courante : **71 %** côté transmetteur. Cette formule est particulièrement appréciée pour **assurer une égalité perçue entre les enfants** grâce à un cadre clair.

76 % des transmetteurs prennent en charge les droits dans le cadre d'une transmission (dividendes ou trésorerie personnelle). Cet investissement se fait possiblement au détriment d'autres actions pour l'entreprise (investissement de modernisation ou capacitaire, croissance externe).

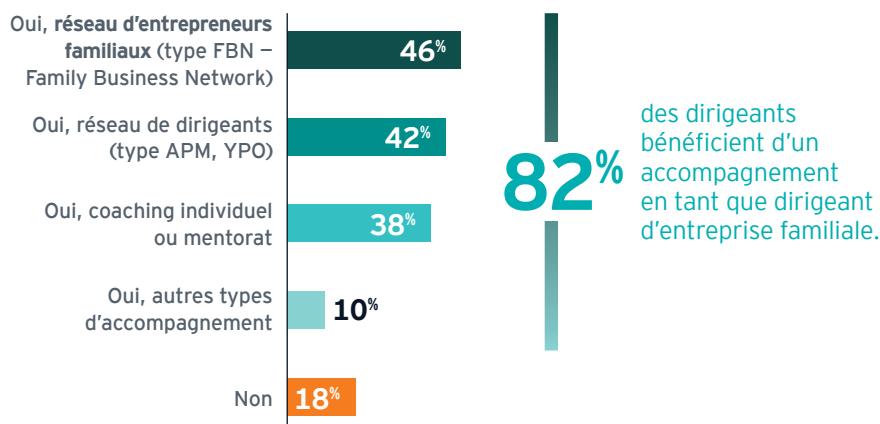
Les arbitrages d'équité entre enfants et a fortiori entre les branches familiales nécessitent clarté et communication. Il s'agit en effet d'un des enjeux les plus sensibles : traiter différemment les enfants sans créer de tensions ou de sentiment d'injustice.

Dans ce contexte, le double besoin d'accompagnement à la fois technique mais aussi autour du discours d'équité et de transparence s'avère nécessaire, voire indispensable.

L'accompagnement externe est quasi systématique lors de la transmission (95 %) : la grande majorité des dirigeants s'entoure au minimum d'un conseil juridique ou fiscal (80 %) et fait appel en moyenne à plus de deux experts externes lors de ce processus. Cependant, **l'accompagnement psychologique et émotionnel reste faible – particulièrement pour les transmetteurs alors qu'ils déclarent que le poids émotionnel de la transmission est important.**

Les receveurs se font accompagner davantage dans les dimensions juridique, de gouvernance, de réseaux, de mentorat, et plus particulièrement sur la gouvernance familiale conscients de l'enjeu de cohésion familiale pour la stabilité de l'actionnariat.

BÉNÉFICIEZ-VOUS D'UN ACCOMPAGNEMENT EN TANT QUE DIRIGEANT D'ENTREPRISE FAMILIALE ?



Base : receveurs en cours ou finalisé (50) - Plusieurs réponses possibles

“

Le pacte Dutreil, seul, on n'y comprend rien. Il faut un conseiller qui parle notre langue.

“

Ce n'est pas que du droit. C'est de la diplomatie familiale.

AVIS D'EXPERTS

Egalité vs équité : quelles conséquences à long terme ?

“

La transmission égalitaire du capital de l'entreprise familiale entre les enfants est l'option généralement privilégiée par le transmetteur par souci de vouloir faire ce qui lui semble être le plus juste.

Pourtant, ce schéma traditionnel peut ne pas être le plus opportun pour la pérennité de l'entreprise, car il est susceptible d'engendrer certains écueils :

- Si un seul des enfants est réellement opérationnel/ dirigeant du groupe, il peut se sentir lésé par cette répartition égalitaire. En ce sens, il s'investit beaucoup plus dans la création de valeur et endosse davantage de responsabilités que ses

frères et sœurs, alors que ceux-ci perçoivent des dividendes équivalents aux siens.

- Si le repreneur souhaite désintéresser ultérieurement ses frères et sœurs lors d'un rachat de titres, il risque de les payer plus cher que si la transmission avait été faite différemment. Il peut même être confronté à un refus de vente de leur part dans le cas où la fratrie préfère continuer à percevoir la rente issue des dividendes.
- Le fractionnement du capital en lots égalitaires peut entraîner une situation de blocage dans la prise de décision, dans l'hypothèse où chaque héritier détient

une minorité équivalente, contraignant la fratrie à un consensus systématique.

Par conséquent, dans certaines situations, l'égalité peut entraver la pérennité ou déboucher sur une situation de blocage, à l'inverse de l'objectif recherché lors des transmissions d'entreprises familiales. Dans ce cadre des outils tels que le Family Buy Out peuvent être privilégiés.



Johan Gaulin
Associé EY Société d'Avocats
Entreprises familiales

“

C'est injuste sur le papier, mais juste dans les faits. Celui qui travaille doit avoir plus.

“

Faut-il que ce soit 50/50 quand l'un est dedans et l'autre pas ?

“

Mon père craignant que je ne gagne pas ma légitimité, son leitmotiv était si tu n'as pas la majorité, tu n'as pas la légitimité.

“

Ma fille a racheté petit à petit, c'était sa manière d'investir sa place.

La gouvernance : clé de voûte d'une transmission réussie

Elle transforme le passage de relais intergénérationnel en véritable projet de renouveau stratégique et de cohésion familiale, positif pour l'entreprise.

L'ESSENTIEL

La gouvernance, qu'elle soit d'entreprise ou familiale, conditionne la réussite du passage de flambeau. Les nouveaux dirigeants familiaux structurent et formalisent davantage la gouvernance que leurs prédecesseurs. Bien posée et professionnalisée, la gouvernance transforme la transmission en un projet collectif, porteur de continuité, de cohésion et de pérennité pour l'entreprise familiale.

A

Une gouvernance d'entreprise largement présente au sein des entreprises familiales interrogées...

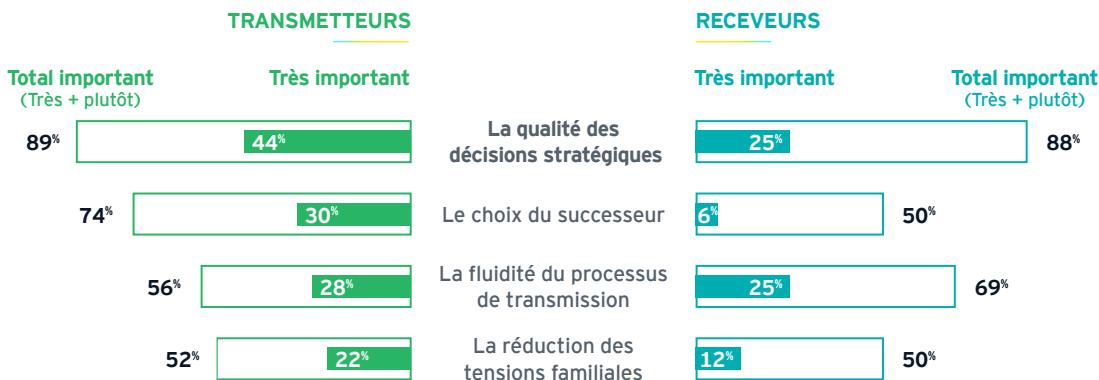
Dans plus de 9 cas sur 10, les transmetteurs déclarent qu'il existait ou qu'ils ont mis en place une gouvernance d'entreprise, le plus souvent sous forme de conseil d'administration et/ou de comité de direction. **Pourtant, les receveurs décrivent une réalité moins systématique qui peut traduire un écart entre le discours et les pratiques.**

Au moment de la transmission, **61 % intégraient des administrateurs indépendants** dans leur gouvernance, révélant une professionnalisation accrue de la gouvernance d'entreprise.

... et de plus en plus professionnalisée, avec un impact positif sur la stratégie de l'entreprise et la transmission

L'impact principal de la gouvernance d'entreprise porte sur **l'amélioration des décisions stratégiques** mais aussi sur la transmission avec un impact sur le choix du successeur et la **fluidité du processus** de transmission.

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE SUR... ?



Base : transmetteurs ayant déjà transmis ou en cours et ont mis en place une gouvernance d'entreprise (54)

Base : receveurs finalisé et gouvernance d'entreprise (32)

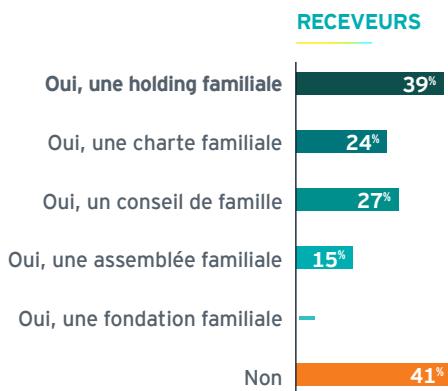
Une gouvernance familiale le plus souvent formalisée par les receveurs eux-mêmes, et bénéfique à la transmission

Au moment de la transmission :

59%

des receveurs déclarent qu'il existait une gouvernance familiale.

Y AVAIT-IL UNE GOUVERNANCE FAMILIALE AU MOMENT DE LA TRANSMISSION ?



Nombre moyen de réponses citées **1,8**

Base : receveurs finalisé (41) - Plusieurs réponses possibles

La holding familiale représente le mode de gouvernance choisi dans 39 % des cas.

Pour les générations fondateuses (G1), la gouvernance restait tacite, informelle, fondée sur la confiance, la proximité familiale ou l'intuition du fondateur.

Transmetteurs et receveurs s'accordent aujourd'hui sur les dégâts de l'absence d'anticipation et de cadre : dans certaines entreprises, le manque de gouvernance familiale écrite a conduit à des conflits latents ou à des ressentis d'injustice, notamment dans les grandes fratries (source entretiens qualitatifs).

“

A mon époque, nous n'avions pas besoin de charte familiale, nous étions deux, mon frère et moi, les rôles étaient très clairs, mais avec les descendants des 2 branches, les conjoints, les petits enfants qui grandissent... On leur a demandé de réfléchir à une charte familiale et aux grands principes qui la régissent : conditions d'entrée dans l'entreprise et à la direction, conditions de versement des dividendes.

75%

des receveurs interrogés ont mis en place une gouvernance familiale eux-mêmes.

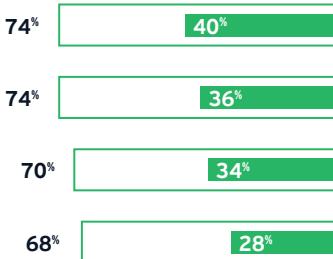
Ce chiffre souligne la nécessité de formaliser les règles, les grands principes et de clarifier le rôle de chacun. Et ce, d'autant plus dans un contexte de capitalisation plus éclatée, de fratries et branches plus importantes, ou de croissance importante de l'entreprise.

Lorsqu'elle est mise en place, la gouvernance familiale exerce un impact positif majeur sur le processus de transmission et contribue à apaiser les tensions au sein de la famille.

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE SUR... ?

TRANSMETTEURS

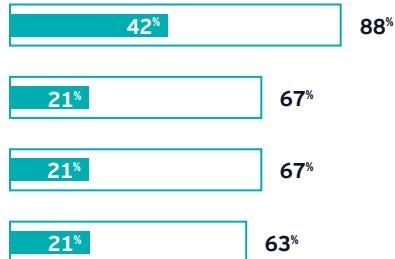
Total important
(Très + plutôt)



RECEVEURS

Très important

Total important
(Très + plutôt)



Base : transmetteurs ayant déjà transmis ou en cours et ayant mis en place une gouvernance familiale (50)

Base : receveurs finalisé et gouvernance familiale (24)

“

On a un comité où tous les actionnaires ne siègent pas, et c'est très sain.

“

La charte, c'est aussi une mémoire vivante.

AVIS D'EXPERTS

**Une transmission
n'est pleinement
durable et
réussie que si
elle s'entretient.**

“

L'animation des actionnaires familiaux est d'autant plus cruciale qu'au fil des générations, leur nombre peut augmenter rapidement. Permettre à chacun de pouvoir exprimer ses idées et préoccupations renforce le lien familial. Une entreprise qui encourage la participation active de ses actionnaires crée un sentiment d'appartenance et d'engagement, quelle que soit la place qu'ils occupent car tous ne sont pas destinés à travailler dans l'entreprise.

L'adhésion au projet familial est fondamentale. Cela peut se traduire par la formulation d'une vision partagée, impliquant tous les membres de la famille, à travers des ateliers de réflexion sur les valeurs et la mission de l'entreprise. L'élaboration d'une charte ou constitution familiale facilite aussi cette communication au service de règles du jeu claires, méthodiques, élaborées en concertation.

La formation et l'information des nouvelles générations sont des aspects à ne pas négliger. Investir dans des programmes de mentorat ou de formation afin que chacun identifie les rôles qu'ils pourraient occuper sans être forcément le repreneur est important. Les sensibiliser à la culture de l'entreprise familiale à travers des séminaires, des bootcamp présente l'avantage d'échanger avec leurs cousins, et de renforcer l'affection.

Pour conserver et renforcer cet affectio societatis, des événements familiaux réguliers — assemblées familiales, retraites ou des célébrations d'anniversaire de l'entreprise... — renforcent les liens affectifs et rappellent à chacun l'importance de l'unité familiale. De plus, instaurer des rituels familiaux peut créer un cadre propice à la cohésion.

Enfin, la communication ouverte est essentielle. Un système de feedback où chaque membre peut s'exprimer sans crainte de jugement permet de résoudre les conflits et d'éviter les rancoeurs. En somme, une transmission réussie repose sur un engagement actif de chaque membre, une formation continue et une culture de l'écoute et du partage.



Caroline Mathieu
FBN France

EN RÉSUMÉ

- 1. Animation des actionnaires :** impliquer chaque membre de la famille pour renforcer le lien et l'engagement.
- 2. Adhésion au projet familial :** créer une vision partagée qui inspire toutes les générations.
- 3. Formation des nouvelles générations :** investir dans le mentorat pour transmettre savoir-faire et passion.
- 4. Rituels familiaux :** organiser des événements réguliers pour célébrer l'unité et l'histoire commune.
- 5. Communication ouverte :** établir un climat de confiance pour favoriser l'écoute et résoudre les conflits.

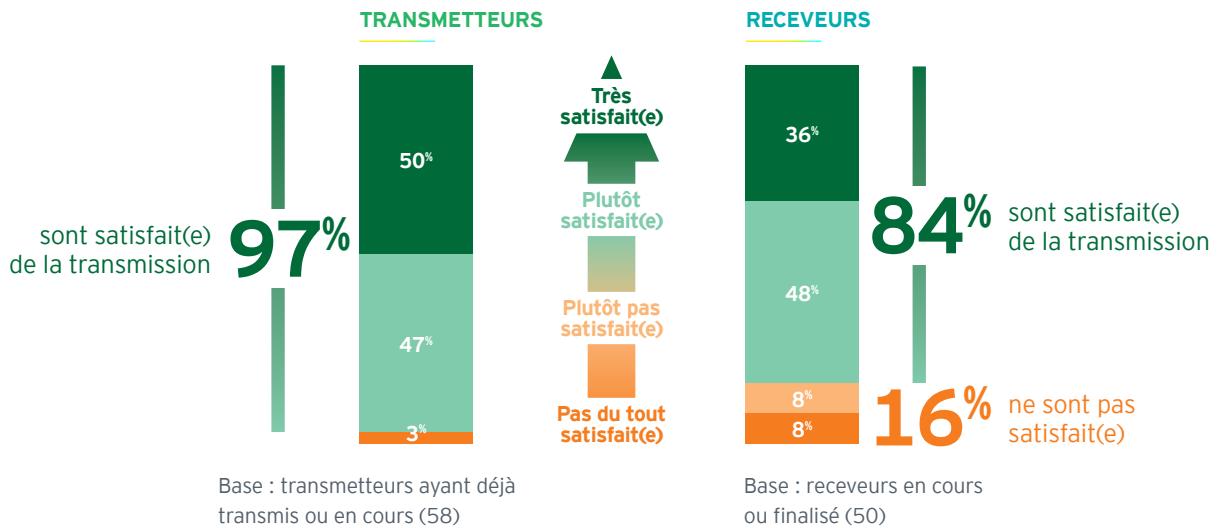
Ensemble, ces axes créent une pérennité régénérative pour l'entreprise familiale, où chaque membre se sent valorisé et impliqué, gage de réussite pour le prochain cycle de transmission à préparer.

B

Des transmissions qui, lorsqu'elles aboutissent, sont porteuses de continuité et de liens familiaux renforcés en plus de la poursuite du développement de l'entreprise

La grande majorité des répondants jugent les transmissions satisfaisantes, bien que les receveurs soient un peu plus nuancés dans leur évaluation.

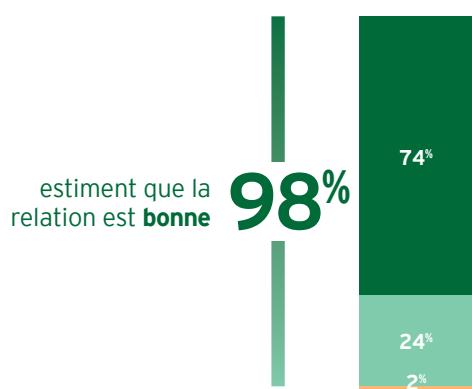
ÊTES-VOUS SATISFAIT(E) DE LA TRANSMISSION QUE VOUS AVEZ VÉCUE / EN COURS ?



Même si le processus de transmission soulève des défis émotionnels importants pour les transmetteurs, les receveurs et leur famille, ceux-ci estiment en grande majorité que **leurs relations ne se sont pas dégradées pendant la transmission, elles se sont même renforcées depuis la transmission.**

DEPUIS LA FIN DU PROCESSUS
DE TRANSMISSION, DIRIEZ-VOUS
QUE LA RELATION AVEC VOTRE
SUCCESEUR EST... ?

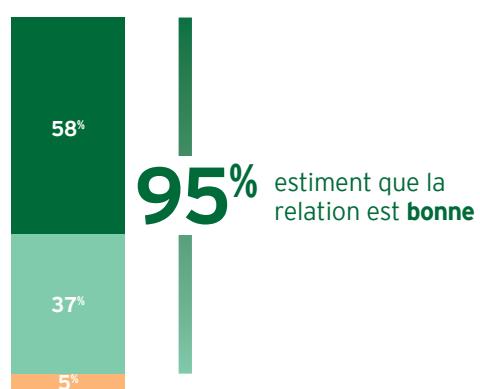
TRANSMETTEURS



Base : transmetteurs ayant déjà
transmis ou en cours (46)

DEPUIS LA FIN DU PROCESSUS
DE TRANSMISSION, DIRIEZ-VOUS
QUE LA RELATION AVEC VOTRE
TRANSMETTEUR EST... ?

RECEVEURS

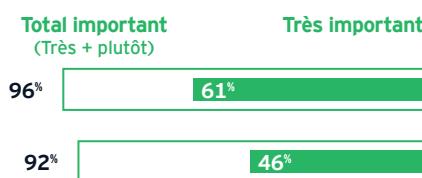


Base : receveurs finalisé (41)

En conclusion, la transmission intrafamiliale contribue largement à renforcer l'unité familiale et la pérennité de l'entreprise – renforçant ainsi le cercle vertueux de la transmission.

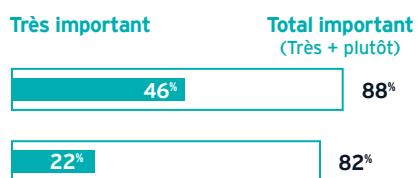
DEPUIS LA TRANSMISSION, AVEZ-VOUS L'IMPRESSION QUE ... ?

TRANSMETTEURS



Base : transmetteurs ayant déjà
transmis ou en cours (46)

RECEVEURS



Base : receveurs en cours ou
finalisé (50)

A propos du baromètre

Le Baromètre repose sur une double approche, complémentaire avec un volet quantitatif de cadrage puis un volet qualitatif permettant d'incarner, de nuancer les résultats, et de bénéficier de récits de transmission.

Etude menée par OpinionWay auprès de 183 dirigeants d'entreprises familiales dont 126 transmetteurs et 57 receveurs.

L'échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview) du 5 juin au 15 juillet 2025.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

En complément, 11 entretiens ont été conduits en visio-conférence auprès de dirigeants d'entreprises familiales dont 6 transmetteurs et 5 receveurs, du 15 au 31 juillet 2025.

Contacts

EY

Antoine Moittie



Associé responsable du marché Entrepreneurs en France - EY & Associés
antoine.moittie@fr.ey.com

Patrick Vincent-Genod



Associé - Entreprises familiales - EY & Associés
patrick.vincent-genod@fr.ey.com

Johan Gaulin



Avocat Associé - Entreprises familiales - Ernst & Young Société d'Avocats
johan.gaulin@ey-avocats.com

Sébastien Vouaux



Associé - Entreprises familiales - EY & Associés
sebastien.vouaux@fr.ey.com

For Talents



Blandine Pessin Bazil

Associée - For Talents
blandine.pessin-bazil@fortalents.com



Perrine Julien

Manager - For Talents
perrine.julien@fortalents.com

FBN France



Caroline Mathieu

Déléguée Générale - FBN France
caroline.mathieu@fbn-france.fr

Avec le support d'Opinion Way



Stéphane Lefebvre-Mazurel

Directeur général adjoint - Opinionway
slefebvre@opinion-way.com

Remerciements

Merci à tous les dirigeants qui ont répondu à cette enquête !

Merci au comité de rédaction et de communication :

- For Talents : Blandine Pessin Bazil, Perrine Julien, Marion Busin
- OpinionWay : Hugues Cazenave, Stéphane Lefebvre-Mazurel, Valérie Marie, Coralie Guimbert, Camille Jack, Olivia Augis
- FBN France : Caroline Mathieu, Caroline Duruy, Isabelle d'Halluin
- EY & Associés : Antoine Moittié, Patrick Vincent-Genod, Sébastien Vouaux
- Ernst & Young Société d'Avocats : Johan Gaulin, Juliette Garcin
- EY Services France : Charlène Vendel, Sylvie Sancho
- Presse, réseaux sociaux : Amélie Fournier, Nicolas Bouchez, Joachim Martin, Louise Saint-Mars

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires.

Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

Façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2025 EY & Associés.

Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2506BMC138-01.

SCORE N° 2025-079.

ED : None.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre.
Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

À propos de For Talents

Crée en 2021 par Matthieu Leclercq, ancien Président de l'entreprise familiale Décathlon et fondateur d'O'Tera, For Talents est une société d'investissement de capitaux familiaux au service de capitaux familiaux.

For Talents, entreprise à mission, est la première société d'investissement spécialisée dans le moment charnière de la transmission entre deux générations de l'entreprise familiale. Sa mission est d'augmenter la réussite du passage de flambeau dans les entreprises familiales.

For Talents a développé un protocole unique qui conjugue un investissement, toujours minoritaire, un accompagnement humain sur mesure des dirigeants et de la gouvernance de l'entreprise, avec deux tickets d'investissement : l'un de 30 à 100 millions d'euros pour les ETI et l'autre d'un million d'euros pour les PME.

À ce jour, For Talents a investi 700 millions d'euros auprès de 9 entreprises familiales PME et ETI : Paprec Group, Groupe Petit Forestier, Riou Glass, Altavia, Groupe Biografy, Cofinas, BelEnergia, Groupe GPA et Sud Express.

For Talents est constituée de 16 personnes, issues du monde de l'entreprise, expertes et engagées, animées par des valeurs communes de confiance, de simplicité et d'innovation.

www.fortalents.com

À propos du FBN

Le **FBN - Family Business Network** - est le réseau des entreprises familiales, dédié au développement et à la pérennité des entreprises familiales au fil des générations. Il est présent dans 65 pays et regroupe 25 000 membres dans le monde.

Implanté en France depuis 1998, il est présent à Paris et dans toute la France à travers des antennes régionales (Grand-Ouest, Sud-Ouest, Méditerranée, Rhône-Alpes & Auvergne, Grand-Est, Nord, Océan Indien - La Réunion). Le FBN France regroupe 2 500 membres de tous secteurs (PME, ETI et Grandes Entreprises) représentant 1,2 million d'emplois et 230 milliards € de chiffre d'affaires cumulé (incluant leur CA à l'international).

Sa mission consiste à promouvoir le modèle de l'entreprise familiale, à travers une centaine d'événements par an. Le FBN accompagne durablement tous les acteurs de l'entreprise familiale et ce, à chaque étape fondamentale de la vie de l'entreprise et de sa famille (structuration de la gouvernance, processus de transmission, formation des nouvelles générations, animation de l'actionnariat, impact et durabilité).

En 2025, le FBN a créé et financé le fonds de dotation Family Impulse by FBN. Ce fonds de dotation a pour ambition de soutenir des projets d'intérêt général qui contribuent non seulement au développement et à la transmission des entreprises familiales, mais aussi à leur reconnaissance publique.

[https://fbn-france.fr/](http://fbn-france.fr/)

[https://family-impulse.fr/](http://family-impulse.fr/)

À propos du Groupe OpinionWay

Fondé en 2000, pionnier de la digitalisation des études, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

Reflet de notre engagement profond envers un avenir durable et responsable, nous sommes depuis janvier 2025 "Entreprise à mission" avec pour ambition de "Conjuguer l'humain et l'innovation pour accompagner marques et organisations dans leurs prises de décisions vers un futur souhaitable". Une mission qui se traduit par trois objectifs statutaires essentiels : éclairer nos clients sur les enjeux de développement durable et sociétaux, cultiver les liens, l'agilité et l'enthousiasme au sein de notre entreprise, et questionner en continu la pertinence de nos approches.

Nous intervenons sur les cinq continents depuis nos implantations en France (Paris, Bordeaux), en Afrique (Casablanca, Abidjan), en Europe de l'Est (Varsovie), en Chine (Shanghai) et en Europe avec notre filiale pan-européenne Polling Europe (Bruxelles).

Membre actif d'Esomar, nous sommes certifiés ISO 20252 depuis 2009 par l'AFNOR.