



## La culture entrepreneuriale et familiale : un levier pour la transmission ?

En partenariat avec



LES CAHIERS DU FBN





# La culture entrepreneuriale et familiale : un levier pour la transmission ?

Rapport d'étude de l'Observatoire national  
de l'Entrepreneuriat familial

---

## **Chaire Entrepreneuriat Familial & Société d'Audencia :**

Miruna Radu-Lefebvre, Titulaire de la Chaire  
Ameline Bordas, Sociologue associée à la Chaire

## **FBN France :**

Caroline Mathieu, Déléguée Générale du FBN France  
Céline Eloumou-Zoa, Déléguée Régionale du FBN Ouest



© FBN France © Audencia, 2020  
ISBN : 978-2-9561445-3-3

## SOMMAIRE

- 7 **Avant-propos**
- 9 **Introduction**
- 11 **Objectifs et méthodes**
- 13 **Portrait des entreprises interrogées**
- 15 **Articuler cultures familiale et entrepreneuriale :  
miser sur l'entrepreneuriat familial**
- 21 **Innovation, internationalisation, identité familiale :  
on se lance ?**
- 29 **La transmission familiale : ça s'anticipe !**
- 51 **Conclusion**
- 52 **Bibliographie**
- 53 **Conseils de lecture : les indispensables**
- 55 **Ont contribué à cette étude**



## AVANT-PROPOS

### **La gouvernance familiale : clé de la durabilité du capitalisme familial ?**

« Depuis 30 ans, le FBN accompagne les entreprises familles et tous leurs membres familiaux dans leurs projets et processus de gouvernance, de développement et de pérennité. L'entrepreneuriat familial est doté de valeurs fortes, qui portent les nouvelles générations, entretiennent la cohésion de la famille et de toutes les parties prenantes de l'entreprise autour d'une mission porteuse de sens.

Au FBN, nous sommes convaincus de la contribution essentielle que joue l'entreprise familiale. C'est la raison pour laquelle notre réseau œuvre pour la promotion de ces modèles économiques, la diffusion de toutes les initiatives et bonnes pratiques qui leur permettront de se développer, de se transmettre de génération en génération et d'avoir un impact positif sur le monde dans lequel nous vivons.

Toutes les entreprises familiales rencontrent les mêmes problèmes, les mêmes pièges. Anticiper ces « pièges », c'est en faire des étapes constructives et non problématiques. Le FBN qui est le lien privilégié de rencontre des dirigeants actionnaires familiaux permet le partage et la confrontation. Il nous sécurise et nous conforte en nous permettant de constater que nos situations respectives sont bien souvent identiques. »

**Philippe Grodner,**  
*Président du FBN France*

« Fleury Michon soutient la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société parce que le thème des entreprises familiales est très important pour notre économie. Elles sont le terreau de notre économie, il faut le soutenir. J'ai moi-même travaillé dans des grands groupes internationaux avant de revenir dans l'entreprise familiale. Ce que l'on voit dans les entreprises familiales, c'est qu'il y a des perspectives d'évolution importantes. Ce que l'on apporte par rapport à un grand groupe c'est un environnement de travail dynamique, propice à l'innovation, les circuits de décision sont courts, les décideurs sont proches de vous, donc ça va plus vite c'est plus innovant, c'est plus entreprenant.

La majorité d'entre nous, comme moi, nous n'avons pas créé notre entreprise : nous avons reçu un flambeau. Ce flambeau, on a envie de courir avec pour le porter toujours plus haut, toujours plus loin ! C'est cela qui nous motive... C'est un bonheur que l'on ressent tous. Mais nous savons aussi que c'est une nécessité... Si nous ne courrons pas, nous disparaîtrons avec le temps, car le temps est plus puissant que nous.... Ce qui nous unit, c'est d'abord ce moteur : l'urgence d'entreprendre. »

**Grégoire Gonnord,**  
*Président du Conseil d'Administration Fleury Michon*  
*Ambassadeur de l'Observatoire National*  
*de l'Entrepreneuriat Familial – 2020*

## INTRODUCTION

Les entreprises familiales qui défient le temps sont nombreuses en France et dans le monde. Le plus souvent, les raisons citées pour expliquer leur capacité à perdurer et à rester compétitives sont leur indépendance financière, leur ancrage territorial ou encore leur résilience et leur vision à long terme. Qu'en est-il de l'impact de la dimension entrepreneuriale et de la culture familiale ? L'entrepreneuriat familial est-il la clé de ces entreprises qui défient le temps ? La transmission est-elle un levier pour cultiver tout à la fois leurs cultures familiale et entrepreneuriale ?

La culture familiale et la culture entrepreneuriale sont deux caractéristiques essentielles des entreprises familiales. Des études récentes attestent que la culture familiale est fondée dans l'identité familiale de l'entreprise (Denison, Lief, et Ward, 2004; Vallejo, 2008). Cette culture familiale représente un avantage concurrentiel certain. D'autre part, c'est la présence d'une culture entrepreneuriale qui leur permet de transmettre, au fil des générations, leurs savoir-faire, leurs valeurs et leur envie d'entreprendre, dans un objectif de pérennité et de croissance<sup>1</sup>.

On ne dispose pas encore en France d'études permettant d'appréhender de manière globale le positionnement des entreprises familiales quant à l'articulation de ces deux cultures - familiale et entrepreneuriale. La production de données fiables sur l'entrepreneuriat familial est pourtant indispensable pour mieux connaître et valoriser les caractéristiques intrinsèques des entreprises familiales françaises ayant un impact direct sur leur fonctionnement comme sur leur performance.

---

1. Ce sondage a été réalisé par Opinion Way pour la Chaire Entrepreneuriat Familial & Société d'Audencia, en partenariat avec le FBN France, auprès de 865 dirigeants d'entreprises familiales et non-familiales.

C'est pour répondre à ces enjeux que la Chaire Entrepreneuriat Familial & Société d'Audencia initie le premier Observatoire national de l'entrepreneuriat familial français, en partenariat avec le FBN France. Notre parti pris : comparer les entreprises familiales et non-familiales.

Reconnue pour son expertise en entrepreneuriat familial en France et à l'international, la Chaire étend son projet d'Observatoire au niveau national après avoir lancé en 2016 l'Observatoire des entreprises familiales en Pays de la Loire.

## OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

L'Observatoire National de l'Entrepreneuriat Familial vise deux objectifs :

- Affiner la connaissance des entreprises familiales françaises en les comparant aux entreprises non-familiales ;
- Identifier les pratiques des entreprises familiales relatives à l'entrepreneuriat (culture entrepreneuriale, innovation, développement à l'international, choix des successeurs).

Ce sondage a été réalisé par OpinionWay pour la Chaire Entrepreneuriat Familial & Société d'Audencia, en partenariat avec le FBN France, auprès de 865 dirigeants d'entreprises familiales et non-familiales de 10 salariés et plus. Parmi les 865 dirigeants interrogés, 489 appartiennent à une entreprise familiale. Pour accompagner les entreprises familiales dans leur croissance au travers de la production de données statistiquement fiables, les ETI<sup>2</sup> ont fait l'objet d'une analyse spécifique afin de cerner leurs forces, sur la base d'un sur-échantillon de 100 dirigeants d'ETI. La Chaire Entrepreneuriat Familial & Société ayant été fondée à Nantes, un sur-échantillon de 50 dirigeants de la Région Pays de la Loire a également été sollicité pour participer à l'enquête.

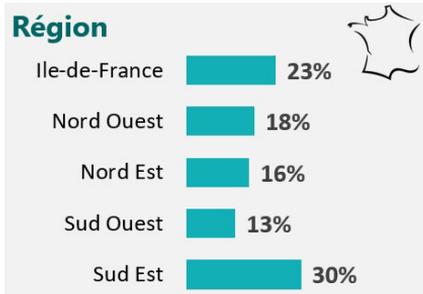
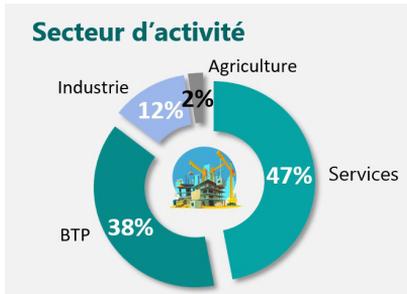
La représentativité de l'échantillon a été assurée selon la méthode des quotas<sup>3</sup>. Les critères retenus pour réaliser un échantillon représentatif des entreprises françaises de 10 salariés et plus sont le nombre de salariés, le secteur d'activité et la région.

---

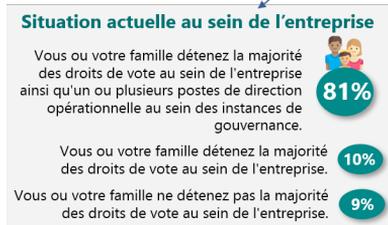
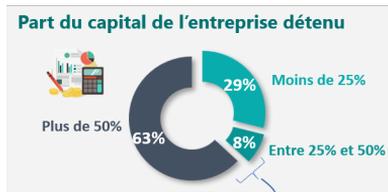
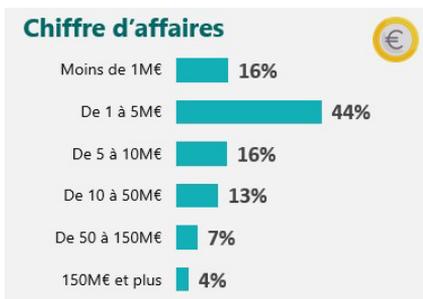
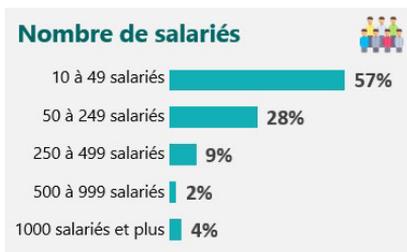
2. ETI = entreprise de taille intermédiaire (à partir de 250 salariés)

3. L'échantillon a été interrogé en ligne sur système CATI (Computer-assisted telephone interviewing). Les interviews ont été réalisées du 23 juin au 12 juillet et du 26 août au 9 septembre 2019. OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252. Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 1,5 à 3,5 points au plus pour un échantillon de 800 répondants.

# Profil des entreprises interrogées (Base : 865 dirigeants)



**Société cotée en bourse : 3%**



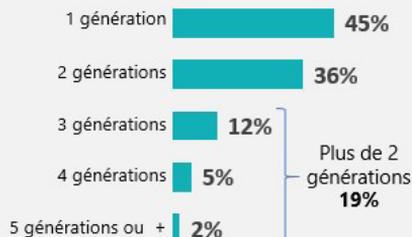
Source : Audencia

## Profil des entreprises familiales interrogées (Base : 489 dirigeants)

### Ancienneté de l'entreprise



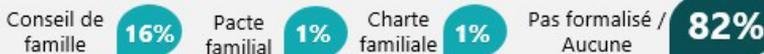
### Génération dirigeante



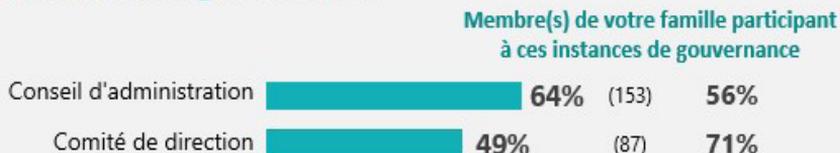
### Membres familiaux occupant un poste de direction opérationnelle



### Gouvernance familiale



### Instances de gouvernance



Source : Audencia

4. ENF = entreprise non familiale.

Selon l'Avis du Comité économique et social européen sur « L'entreprise familiale en Europe comme source de croissance renouvelée et d'emplois de meilleure qualité » (15 janvier 2016), la définition de l'entreprise familiale utilisée dans le cadre de l'Observatoire National de l'Entrepreneuriat Familial est la suivante :

*« • la majorité des pouvoirs décisionnels est détenue par la ou les personnes physiques ayant fondé la société ou ayant acquis son capital social, ou est détenue par son conjoint, ses parents, son enfant ou l'héritier direct de son enfant,*

*• la majorité des pouvoirs décisionnels est constituée de manière directe ou indirecte,*

*• au moins un représentant de la famille ou de ses membres est officiellement investi de la direction et du contrôle de la société,*

*• une société cotée répond à la définition de l'entreprise familiale lorsque la personne ayant fondé la société ou ayant acquis son capital social, ou bien sa famille ou ses descendants, détient 25 % des pouvoirs décisionnels du fait de la hauteur de sa participation au capital social. »*

# ARTICULER CULTURES FAMILIALE ET ENTREPRENEURIALE : MISER SUR L'ENTREPRENEURIAT FAMILIAL

## La culture d'entreprise, un atout différenciant des entreprises familiales

La culture familiale (64%), la culture de la communication (36%) puis la culture de la confidentialité et de la protection des informations stratégiques (30%) sont les plus citées par les entreprises familiales interrogées pour caractériser leur culture d'entreprise.

AVIS D'EXPERT -  Audencia

### De quoi parle-t-on ?

« La culture d'entreprise consiste en l'ensemble des valeurs et des modes de pensée et d'action permettant d'expliquer pourquoi les organisations opèrent d'une certaine manière et dans quel(s) but(s). La culture d'entreprise reflète l'identité organisationnelle, c'est-à-dire la façon unique de chaque organisation de définir ce qui fonde son existence et sa différence par rapport à d'autres organisations, ce qui la rend inimitable et reconnaissable par les différentes parties prenantes internes et externes. »

### • Une culture familiale qui prime chez les 2/3 des entreprises familiales...

La culture familiale domine par rapport à tout autre type de culture d'entreprise dans les entreprises familiales interrogées. Alors que l'on pourrait croire que cette culture se développe à la suite d'une première transmission d'entreprise réussie au sein de la famille, les résultats de l'Observatoire montrent que la culture familiale est présente dès la

première génération : 51% des entreprises familiales de première génération se caractérisent en premier lieu par une culture familiale. C'est l'entrepreneur fondateur qui imprime cette culture, fondée dans ses propres valeurs et celles de sa famille. Celle-ci est encore plus présente lorsque plusieurs membres familiaux sont impliqués dans la création de l'entreprise ou travaillent ensuite ensemble.

La culture familiale est donc fondée dans l'identité familiale de l'entreprise. Cette identité familiale est renforcée lorsque l'implication des membres familiaux dans la gouvernance et la direction de l'entreprise (75% pour la première génération) est cultivée au fil des générations (73% pour la deuxième génération). C'est cette implication des membres familiaux qui marque les entreprises familiales d'un sceau particulier, et que la littérature académique appelle la « familiarité » (« familiness »), c'est-à-dire un ensemble de ressources et de capacités idiosyncrasiques de l'entreprise reposant sur la qualité des liens entre les membres familiaux impliqués dans l'entreprise (confiance, amour, solidarité, entraide...).

La familiarité représente **un avantage concurrentiel certain pour les entreprises familiales**, aussi bien en interne (motivation, loyauté et fidélité des collaborateurs, alignement stratégique...) et à l'externe (image de l'entreprise, notoriété de marque, confiance des consommateurs et des partenaires). Pourtant, si cette ressource particulière n'est pas gérée correctement, l'entreprise risque de prendre des décisions de nature conservatrice qui peuvent la désavantager sur son marché ; par exemple, vouloir préserver le même réseau d'affaires sur plusieurs générations par fidélité aux engagements des générations précédentes alors que cela dessert l'entreprise d'un point de vue financier ou commercial (Irava et Moores, 2010).

Les résultats de L'Observatoire montrent que l'identité familiale se renforce à partir de la deuxième génération (56% pour la première

génération contre 73% pour la deuxième génération et 65% pour les entreprises de trois générations et plus).

**Parmi les 64% des entreprises interrogées ayant une culture familiale prégnante, près de 3/4 ont plusieurs membres familiaux impliqués dans la direction opérationnelle ou au sein des instances de gouvernance de l'entreprise. Plus l'implication des membres familiaux augmente, plus l'identité de l'entreprise devient familiale,** avec encore plus de force au sein des entreprises éponymes (Sageder, Mitter et Feldbauer-Durstmüller, 2016).

Une étude par questionnaire menée auprès d'un échantillon représentatif de 297 propriétaires-gérants d'entreprises familiales françaises, réalisée par la Chaire Entrepreneuriat Familial & Société, complétée par une quinzaine d'entretiens avec des dirigeants (Radu-Lefebvre, Lefebvre et Diaz-Matajira, 2019), montre que l'identité des entreprises familiales est très largement constituée de valeurs. Les valeurs dominantes citées par les dirigeants comme constitutives de l'identité de leurs entreprises familiales sont la bienveillance (« proximité », « relation », « amour »), la tradition (« famille », « respect des valeurs familiales », « transmission », « patriarche », « patrimoine ») et la sécurité (« sécurité », « stabilité », « confiance », « fiabilité », « honnêteté »). Ces valeurs guident le comportement de l'entreprise familiale dans le temps au niveau des décisions stratégiques, des priorités, et des comportements des dirigeants. Cette étude révèle par ailleurs que les valeurs des entreprises familiales changent avec le temps, en fonction de la génération : la première génération a comme valeur dominante l'indépendance, la seconde la sécurité, la troisième mise sur la conformité, alors qu'à partir de la quatrième génération, c'est l'accomplissement qui prime.

- **... adossée à une culture de la communication et de la confidentialité**

La culture des entreprises familiales est également marquée par une culture de la communication (36%), de la confidentialité et de la protection des informations stratégiques (30%) qui se renforcent toutes à partir de la deuxième génération.

Dans les entreprises non-familiales, la culture de la communication s'avère plus prégnante (48% dans les entreprises non-familiales contre 36% dans les entreprises familiales). De même, la culture de la confidentialité et de la protection des informations stratégiques est aussi plus présente dans les entreprises non-familiales que dans les entreprises familiales (41% contre 30%).

## La culture entrepreneuriale

AVIS D'EXPERT -  Audencia

### De quoi parle-t-on ?

« La culture entrepreneuriale renvoie à un ensemble de représentations, de valeurs, d'attitudes et de comportements favorables à l'émergence et au développement d'initiatives entrepreneuriales ou intrapreneuriales au sein d'entreprises déjà établies. La littérature entrepreneuriale (voir Lumpkin et Dess, 1996) utilise la notion d'« orientation entrepreneuriale » pour caractériser les entreprises qui encouragent l'innovation, la prise de risques, la proactivité, l'autonomie et la compétitivité. »

- **La culture entrepreneuriale, favorisée ou freinée par la culture familiale ?**

25% des dirigeants d'entreprises familiales interrogées identifient la culture entrepreneuriale comme une culture prégnante au sein de leur entreprise. Cette culture entrepreneuriale tend à s'affaiblir lorsque plusieurs membres familiaux occupent un poste de direc-

tion opérationnelle (20%), toutes tailles d'entreprise et générations confondues. Cela semble suggérer que lorsque la culture familiale se renforce suite à l'implication des membres familiaux dans la direction de l'entreprise, la culture entrepreneuriale perdrait du terrain. Ceci pose un **véritable défi aux entreprises familiales** qui souhaitent **préserver leur caractère entrepreneurial** et **encourager les initiatives entrepreneuriales et intrapreneuriales** chez les nouvelles générations, dans un objectif de pérennité et de croissance d'entreprise.

AVIS D'EXPERT -  Audencia



### Comment stimuler la culture entrepreneuriale ?

1. Consolider l'ADN familial de l'entreprise
2. Encourager l'esprit d'entreprendre chez les jeunes générations de la famille et les salariés en favorisant les nouvelles idées, les nouvelles pratiques, les nouveaux projets lorsqu'ils sont porteurs d'avantage compétitif
3. Mener une réflexion sur la raison d'être de l'entreprise et adapter sa stratégie pour y répondre à long terme
4. En faire une marque porteuse de sens pour toutes les parties prenantes de l'entreprise
5. Reconnaître la nécessité d'engager des changements stratégiques, organisationnels ou de business model suite au passage de relais entre générations à la direction de l'entreprise
6. Conserver et nourrir sa capacité à prendre des risques au travers d'investissements perçus comme « risqués » tout en préservant la bonne santé financière de l'entreprise
7. Conserver et nourrir l'envie d'innover et d'expérimenter, en lançant de nouveaux produits et services
8. Nouer des alliances stratégiques et financières (investissements externes) permettant de cultiver la proactivité et la compétitivité de l'entreprise sur son marché

- **Une culture entrepreneuriale définie par l'entraide et le développement de nouveaux marchés**

Pour nourrir la culture entrepreneuriale dans l'entreprise, les dirigeants ont tendance à favoriser l'entraide entre les salariés, légèrement plus présente au sein des entreprises familiales (89%) qu'au sein des entreprises non-familiales (82%). Au-delà de l'**entraide**, les entreprises familiales et non-familiales font vivre une culture entrepreneuriale au travers de la **valorisation des salariés qui prennent des initiatives sans craindre les échecs** (76% pour les entreprises familiales et non-familiales), moyen privilégié avec la R&D pour encourager l'innovation, l'autonomie et les comportements proactifs. De manière plus importante dans les ETI, la culture entrepreneuriale est favorisée par le **financement de la R&D** (interne ou externe) avec 42% pour les ETI familiales et 45% pour les ETI non-familiales - contre 21% pour l'ensemble de l'échantillon, toutes tailles d'entreprise confondues.

Dans les entreprises familiales et non-familiales, la culture entrepreneuriale se concrétise notamment par le développement de nouveaux marchés (75% des entreprises familiales contre 79% des entreprises non-familiales).

# INNOVATION, INTERNATIONALISATION, IDENTITÉ FAMILIALE : ON SE LANCE ?

## Les objectifs des dirigeants pour les cinq ans à venir

### • La pérennité et la croissance comme principaux objectifs des dirigeants interrogés

Les ETI familiales priorisent le développement (30% contre 18% pour les ETI non-familiales) et la croissance (26% contre 23% pour les ETI non-familiales). La pérennisation de l'activité de l'entreprise faisant partie intégrante de l'ADN des entreprises familiales, sa poursuite est perçue comme naturelle, les ETI familiales n'estiment donc pas nécessaire de la mettre en avant au niveau stratégique : 11% des ETI familiales l'évoquent comme objectif prioritaire (contre 16% pour les ETI non-familiales).

### • 7% des dirigeants n'ont pas d'objectifs prédéfinis

Les résultats de l'Observatoire indiquent que 7% des dirigeants interrogés déclarent ne pas avoir d'objectifs stratégiques prioritaires pour les cinq ans à venir, ce qui peut surprendre de prime abord. C'est notamment le cas de 12% des TPE françaises et de 12% des entreprises du secteur industriel. La gestion d'une TPE est très prenante et les dirigeants peuvent avoir des difficultés à trouver du temps pour prendre du recul par rapport au quotidien, afin de se projeter dans l'avenir. De plus, les dirigeants de TPE sont moins entourés par un comité de direction qui serait en mesure d'apporter un soutien opérationnel et une capacité à élaborer un projet stratégique. Pour les dirigeants de ces entreprises, il peut s'avérer utile de participer à des réseaux de dirigeants en phase avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, afin de s'appuyer sur des expériences partagées pour décupler leur capacité à imaginer et à préparer l'évolution de leur entreprise.

## Les défis des entreprises familiales : innovation et développement à l'international

### • Un déficit de performance dans l'innovation et le développement international – reconnu en particulier chez les entreprises familiales

Lorsque l'on compare la perception de la performance au niveau global, les entreprises familiales se perçoivent comme moins performantes que les entreprises non-familiales sur des dimensions RH, Business et RSE.

**Un déficit de performance perçu quant au développement international est notable**, en particulier dans les entreprises familiales, dont seulement 16% se considèrent performantes (contre 29% des entreprises non-familiales). Les ETI se perçoivent comme nettement plus performantes en la matière, même si l'écart entre les ETI familiales et les ETI non-familiales reste net (41% contre 51%). Ce sont les entreprises du secteur industriel qui se perçoivent comme les plus performantes (51% contre 21% pour les entreprises de service, résultats identiques pour les entreprises familiales et les entreprises non-familiales). Comme le constate Johan Gaulin, associé EY - en charge du marché des entreprises familiales en France, « les entreprises familiales sont souvent très solides sur un marché français et ont une partie du business à l'international. Aujourd'hui, et beaucoup plus qu'il y a quelques années, nous constatons une vraie volonté d'aller à l'international par le biais d'acquisitions. » (Bordas, 2020)

Le second défi des entreprises familiales renvoie aux **capacités d'innovation** de l'entreprise. Les entreprises familiales **se considèrent comme nettement moins performantes** que les entreprises non-familiales (53% contre 71%). Les ETI familiales se perçoivent comme plus performantes (76%) que les TPE ou les PME familiales, mais restent derrière les ETI non-familiales (84%).

« Il nous semble essentiel de rappeler que ces résultats reflètent des perceptions et non des performances effectives. De nombreuses études réalisées en France et à l'étranger montrent que les entreprises familiales sont aussi performantes que les entreprises non-familiales, sinon plus performantes sur le long terme. Néanmoins, il apparaît que les entreprises familiales ont tendance à moins se valoriser. Est-ce en raison de leur discrétion et de leur humilité qui font souvent partie de l'ADN familial ? Il nous semble néanmoins important d'y remédier, en diffusant davantage les actions mises en place par les entreprises familiales à travers les médias et la communication des entreprises : l'innovation fait partie intégrante de leurs pratiques au quotidien, il faut mieux la promouvoir. »

### • Pourquoi les entreprises familiales se considèrent-elles comme moins performantes ?

Les entreprises familiales sont souvent solidement ancrées sur leur marché local et réputées pour travailler en bonne intelligence avec les parties prenantes locales, leur communauté. **Plus prudentes en termes de stratégies d'investissements**, les entreprises familiales peuvent estimer qu'investir dans de grands projets d'innovation ou de déploiement à l'international mettrait potentiellement en danger l'autonomie et la sécurité financière de l'entreprise par une prise de risques trop importante. De plus, comme pour tout entrepreneur, l'échec entrepreneurial représente un risque professionnel et financier. Dans le cas des entreprises familiales, c'est parfois toute la famille qui peut perdre son patrimoine, voire son travail, en cas d'échec.

AVIS D'EXPERT -  Audencia

« Il ne faut pas oublier que les entreprises familiales prennent des décisions stratégiques non seulement pour améliorer leurs performances économiques mais aussi pour atteindre des **objectifs socio-émotionnels**, tels que la préservation de l'harmonie familiale, la capacité à fournir un travail intéressant et stimulant aux nouvelles générations, la projection d'une image positive de la famille ou la préservation de la réputation de l'entreprise. Ces objectifs motivent les entreprises familiales à entreprendre des activités qui profitent aux parties prenantes familiales et non-familiales en agissant de manière altruiste ou bien socialement responsable pour promouvoir le bien-être de l'ensemble de la famille et de leur communauté (protection de l'environnement, emploi durable sur le territoire, soutien de la culture locale...). »

Pourtant, définir une stratégie d'innovation et se positionner sur les marchés extérieurs représente aujourd'hui un relais de croissance considérable, notamment pour les PME. Ne pas s'y aventurer c'est risquer de passer à côté d'une croissance potentielle et mettre en danger la pérennité et la compétitivité de l'entreprise qui pourrait être amenée à se sentir à l'étroit sur le marché français et se voir dépassée par des entreprises familiales et non-familiales de taille plus importante. Les entreprises familiales doivent être en mesure de prendre des risques business en développant une stratégie audacieuse en matière d'innovation et de développement international, tout en prenant en compte les risques financiers encourus.

L'Observatoire révèle que **plus les entreprises existent depuis longtemps, plus leur performance en matière de développement à l'international augmente alors que la performance en matière d'innovation reste stable.**

## AVIS D'EXPERT -



La majorité des études démontre la corrélation entre les initiatives ESG (Environnement, Société et Gouvernance) et la meilleure performance opérationnelle, la meilleure performance en bourse... En effet, une culture d'entreprise positive suscite un engagement plus fort des employés. Un engagement qui se retrouve aussi dans les résultats (profit, productivité, turn-over, absentéisme, avis clients...).

### • Attirer les talents dans l'entreprise : un défi accru au sein des ETI familiales

L'attractivité est une problématique récurrente au sein des entreprises familiales qui déclarent avoir des difficultés particulières à attirer les talents. Pour autant, l'écart entre les entreprises familiales et les entreprises non-familiales est modéré (65% d'entreprises familiales contre 77% d'entreprises non-familiales), quel que soit le secteur d'activité.

Cet écart s'accroît néanmoins au sein des ETI. Seules **64% des ETI familiales relèvent le défi de l'attractivité contre 82 % des ETI non-familiales**. Bien souvent, les entreprises familiales font le choix de rester ancrées sur leur territoire d'origine, parfois des bassins d'emploi tendus. Ceci peut expliquer pourquoi moins de jeunes diplômés, par exemple, se dirigent vers les entreprises familiales comme premier emploi. Par rapport aux différentes régions françaises, c'est dans la Région Ile-de-France et dans la Région Pays de la Loire que les entreprises familiales performant le mieux en matière d'attractivité : 8 entreprises familiales basées en Ile-de-France et en Pays de la Loire sur 10 se déclarent satisfaites de leur capacité à attirer les talents.

Comme l'indique le sondage national représentatif sur l'image des entreprises familiales réalisé par la Chaire Entrepreneuriat Familial & Société et Opinion Way en 2013, les entreprises familiales jouissent globalement d'une bonne image auprès des actifs français : socialement responsables, intègres, cohérentes dans la durée, les entreprises familiales pratiquent un management de proximité, offrent un cadre de travail plus favorable, et attachent une attention toute particulière à la qualité du service client et à leur savoir-faire spécifique.

Le Livre Blanc sur les jeunes et l'entrepreneuriat familial réalisé par Audencia en 2016 indique néanmoins que les jeunes étudiants en école de commerce peuvent avoir une vision parfois faussée de l'entreprise familiale, associée dans leur imaginaire à une entreprise de petite taille, certes conviviale mais bien éloignée des notions de développement à l'international ou des opportunités d'innovation. D'autres idées préconçues expliquent ce déficit d'attractivité auprès des jeunes diplômés : peur du népotisme, entreprises perçues comme ne donnant pas assez accès à des postes à responsabilité ou pratiquant une rémunération moins élevée que les entreprises non-familiales<sup>5</sup>.

Les entreprises familiales doivent s'emparer de ce sujet pour dépasser ces préjugés ! Il est primordial de faire un travail sur leur marque employeur et mettre en avant non seulement leurs pratiques responsables, leur ADN familial et leur management de proximité auprès des étudiants, mais aussi rappeler les opportunités que ces entreprises offrent à ceux animés par l'envie d'entreprendre, d'innover, par le souhait de faire croître les entreprises familiales. La preuve en est que, quelle que soit la taille de l'entreprise, les entreprises familiales

---

5. Radu-Lefebvre M., Lefebvre V. (2016), Les jeunes et l'entrepreneuriat familial.

ont plus de facilité à fidéliser les talents au sein de leur entreprise que les entreprises non-familiales (86% des entreprises familiales contre 83% des entreprises non-familiales). Ces entreprises savent bâtir des relations de confiance, ce qui motive les salariés et consolide leur loyauté.

Céline Mousset - Eloumou Zoa, membre du conseil de surveillance du Groupe Mousset et membre de la seconde génération d'actionnaires familiaux, explique pourquoi la famille Mousset, a décidé de se lancer dans une telle démarche :

*« Pour notre famille, ouvrir le capital aux salariés c'est une manière d'intégrer encore un peu plus les salariés à notre maison et de partager avec eux notre esprit familial et notre volonté d'entreprendre. Nous pensons que ce sont les personnes qui travaillent dans l'entreprise qui la font tourner et il est donc logique qu'elle leur appartienne aussi. Enfin, ouvrir le capital, c'est un acte de management : récompenser la fidélité et l'engagement de ceux qui travaillent avec nous ».*

### • Valoriser son identité familiale : un travail à réaliser d'urgence !

La communication autour du caractère familial de l'entreprise se résume souvent à la stratégie marketing (packaging, site institutionnel, publicité, presse) ou à une communication ciblée mettant en avant un anniversaire donnant lieu à un récit historique de l'entreprise. Le caractère familial de l'entreprise est encore trop peu mis en avant auprès du grand public.

Dans le contexte social et économique actuel qui incite à la responsabilisation des dirigeants, des collaborateurs et des entreprises, ainsi qu'à l'intégration des dimensions RSE dans la stratégie des entreprises, les entreprises familiales ont leur carte à jouer et devraient davantage faire savoir qui elles sont et quelle est leur raison d'être. Le fort ancrage local, les notions de fidélité et de solidarité, l'accompagnement des carrières en interne, l'actionariat durable sont autant

de points forts à valoriser sur son marché et auprès du grand public avant d'être rattrapés par les « entreprises responsables » à caractère non-familial. Ce sujet, peu exploré au niveau académique en France, fera l'objet de recherches dédiées au sein de la chaire Entrepreneuriat Familial & Société à partir de 2021 afin d'accompagner les entreprises dans leur démarche.

AVIS D'EXPERT -  FAMILY  
BUSINESS  
NETWORK  
FRANCE

### La stratégie au service du sens

La Loi Pacte qui porte un éclairage nouveau sur la responsabilité sociale dans le monde de l'entreprise offre à l'entreprise familiale une occasion de mieux mettre en valeur son engagement durable et responsable, profondément inscrit dans ses gènes. Tout, depuis sa gouvernance, jusqu'à ses relations sociales, son ancrage territorial ou encore le respect de l'environnement, peut s'inscrire au cœur d'une réflexion sur la raison d'être et la contribution de l'entreprise familiale à un monde meilleur. Travailler sur son projet, sa mission, sa vision est essentiel pour faire fructifier et transmettre à la génération suivante un capital matériel et immatériel. Cela permet aussi de fédérer la famille (affectio societatis), d'entretenir la cohésion et l'adhésion de toutes les parties prenantes au projet de l'entreprise. Ainsi, la question du sens est centrale pour les entreprises à capitaux familiaux.

## LA TRANSMISSION FAMILIALE : ÇA S'ANTICIPE !

### Dirigeant-cédant : prêt à se lancer dans le processus de transmission ?

- **Les enjeux de transmission ne font pas partie des objectifs prioritaires des dirigeants**

Seuls **2% des dirigeants interrogés**, entreprises familiales et non-familiales confondues, **considèrent la thématique de la transmission et de la succession comme un objectif prioritaire pour les 5 ans à venir**. Les 50 ans et plus sont légèrement plus sensibles au sujet (5% contre 2%), de même, lorsque plusieurs membres de la famille occupent un poste de direction opérationnelle, ce sujet est davantage priorisé (4% contre 1% des entreprises ayant un seul membre familial à la direction opérationnelle).

Ces entreprises sont-elles condamnées à une transmission familiale soudaine, improvisée, ou pire, vouée à l'échec ? Non, il est encore temps de se préparer à une transmission réussie ! En effet, les dirigeants (notamment les fondateurs) rencontrent fréquemment des difficultés à se distancer de la direction de leur entreprise et à la confier à quelqu'un d'autre, souvent avec le sentiment qu'ils y ont tout investi et que cela représente le travail de toute une vie. L'identification à leur rôle de dirigeant est forte et donne lieu à des résistances psychologiques, conduisant à des comportements de temporisation lorsqu'il s'agit de mettre en place un agenda précis pour la transmission et lorsqu'il s'agit d'envisager concrètement la préparation de sa retraite...

- **8 dirigeants sur 10 sont confiants quant à l'avenir de leur famille dans l'entreprise familiale**

Bien que la transmission ne soit pas prioritaire dans un avenir

proche, cela n'entame pas la confiance en l'avenir de la famille en affaires. **88% des dirigeants envisagent avec confiance l'avenir de leur famille au sein de l'entreprise familiale dans les 5 prochaines années**, qu'il y ait ou non plusieurs membres familiaux engagés au niveau opérationnel. Cette confiance est renforcée pour les TPE (92%) et les ETI (93%).

Les 50-65 ans sont légèrement moins confiants (81% contre 90% des 30-49 ans), notamment lorsqu'ils dirigent des entreprises dont l'âge varie entre 21 et 40 ans. Les moins confiants sont donc plutôt les dirigeants ayant créé leur entreprise et étant en âge de préparer la transmission. Se projeter dans la planification de la transmission entraîne une série de questionnements et de doutes pour le dirigeant et son/ses potentiel(s) successeur(s). Les questions auxquelles il faut tenter de répondre en amont de la transmission concernent notamment sa propre envie de transmettre et le choix du successeur (Cadieux, 2005) :

- Ai-je envie de transmettre ? Qu'ai-je envie de transmettre exactement (patrimoine matériel et immatériel) ? Que vais-je faire ensuite à la retraite ?
  - Comment intéresser mes potentiels successeurs à l'entreprise, comment les motiver, leur donner envie de reprendre le flambeau ?
  - Qui pourrait être le bon successeur (qualification, motivation, etc.) ? Devrais-je choisir un membre de la famille ou bien un dirigeant externe ?
  - A quel prix dois-je transmettre ? Devrais-je garder l'entreprise dans la famille ou bien la vendre ?
  - Comment aborder le sujet de la transmission avec les successeurs potentiels, les collaborateurs, les partenaires externes...?
- **La volonté de transmettre une entreprise performante**
- La **bonne santé économique** de l'entreprise est considérée comme un levier important pour une transmission réussie par 96% des diri-

geants d'entreprises familiales interrogés (quels que soient la taille de l'entreprise, la région ou le secteur). Ce chiffre peut s'interpréter comme une volonté de ne pas transmettre une charge, un « cadeau empoisonné » ou un fardeau.

Transmettre une entreprise performante économiquement est gratifiant tant pour le cédant que pour le successeur. Transmettre la direction opérationnelle de l'entreprise familiale, c'est transmettre un capital financier, mais aussi un capital social et culturel (« bénéfices sociaux émotionnels issus de la préservation de l'entreprise » selon Bon, 2018). Cette vision de long terme et de pérennité inhérentes aux entreprises familiales renvoie à la volonté de transmettre un héritage familial à la fois matériel et immatériel aux générations futures.

**La pérennité du caractère familial et la bonne santé économique de l'entreprise sont indissociables du processus de transmission.** Les entreprises de 3 générations et plus sont légèrement moins nombreuses à considérer que la santé économique est un levier indispensable pour la transmission (91% contre 96% des autres entreprises, toutes générations confondues). On peut supposer que la responsabilité de maintenir l'entreprise dans le giron familial, souvent ressentie comme une « mission », dépasse parfois la volonté de transmettre l'entreprise au regard de sa performance financière.

Il est important de noter que la **transmission intergénérationnelle** est un moment privilégié pour renouveler l'élan entrepreneurial de l'entreprise ; c'est un **moment charnière non seulement pour la pérennisation de l'entreprise mais aussi pour son développement.** Une bonne gestion financière de l'entreprise facilite sa transmission. Il arrive aussi que la transmission soit l'occasion d'ouvrir son capital, afin de favoriser l'innovation et le développement de l'entreprise à long terme. C'est par exemple le cas du Domaine Tariquet - vignoble familial depuis 1912 - qui a ouvert son capital lors de la transmission à la cinquième génération en 2007. Les deux frères repreneurs portaient alors un projet d'investissement et de développement ambitieux

nécessitant du capital externe. Rémy Grassa – Directeur Général – précise que « *le premier critère de choix c'est le long terme. [...] On est sur une transmission générationnelle [...], notre ADN, par essence, il est long terme, il est durable. [...] Le conseil principal est d'être totalement transparent sur le projet d'entreprise, il faut avoir une adhésion totale dessus. Et le deuxième, d'avoir un feeling très positif avec les interlocuteurs, très constructif* ».

### • La bonne entente entre les actionnaires familiaux et le successeur est déterminante pour 9 dirigeants sur 10

La bonne entente entre les actionnaires familiaux et le successeur est un levier important pour une succession opérationnelle réussie, notamment pour les ETI familiales (91% contre 86% pour l'ensemble des entreprises familiales) quel que soit le nombre de générations qui se sont succédé. La préservation de bonnes relations entre les actionnaires familiaux et la direction opérationnelle est renforcée lorsqu'un conseil de famille existe (95% des entreprises ayant un conseil de famille contre 86% pour l'ensemble des entreprises familiales).

L'enjeu générationnel est primordial en termes de gouvernance et de gestion du capital familial. Avec la multiplication des actionnaires familiaux dans l'entreprise et leur diversification, les risques de mésentente au sein de la famille augmentent. En effet, cette multiplication entraîne une dilution du capital et une augmentation du nombre d'actionnaires familiaux minoritaires, peu ou pas impliqués dans la vie de l'entreprise. Il existe un grand nombre de solutions permettant d'adapter la gouvernance de l'entreprise au fil des générations. Faut-il recentrer le capital par branche familiale ? Comment piloter la sortie d'éventuelles branches familiales ? Quelles sont les règles internes d'entrée et de sortie des membres familiaux, notamment en cas de mariage ? Doit-on faire entrer des tiers externes ? etc.

De nombreux outils de gouvernance familiale et d'entreprise sont souvent mis en place lors du processus de transmission, tels que la charte familiale, les pactes d'associés, les conseils de famille, etc. Tout en structurant l'engagement des membres familiaux, ils favorisent le partage d'information de façon équilibrée à tous les membres familiaux impliqués dans l'actionnariat.

AVIS D'EXPERT -



Le Cahier du FBN, « La Gouvernance familiale », met en avant la recommandation suivante : « *La gouvernance familiale s'inscrit dans une approche stratégique prenant en compte les spécificités de l'entreprise familiale. Il n'existe pas un modèle de gouvernance familiale mais des modèles de gouvernance familiale, [dont] le processus est collaboratif et de longue haleine [...]. Sa mise en œuvre doit être méthodique, inclusive de tous les acteurs familiaux, accompagnée par des experts de confiance, et flexible face aux changements liés à l'interaction entre la famille, l'entreprise, l'actionnariat et l'environnement externe au sens large (communautés et autres parties prenantes). La même exigence en termes de professionnalisme doit être accordée pour la gouvernance familiale et la gouvernance d'entreprise en maintenant un lien solide en vue de la pérennité de l'entreprise familiale.* »

## Se préparer à transmettre : anticiper, communiquer et formaliser

### • De la nécessité d'anticiper le processus de transmission

Parmi ceux qui ont un projet de transmission, **8 dirigeants d'entreprises familiales sur 10 souhaitent transmettre** la propriété et la direction opérationnelle de l'entreprise à **un ou plusieurs membres du cercle familial**.

Comment expliquer alors que **89% des entreprises familiales n'aient pas de plan de transmission formalisé** ? Et cela d'autant plus

que le transfert de la direction opérationnelle et de la propriété se prépare sur un temps long.

En effet, **uniquement 20% de ceux qui souhaitent transmettre la propriété et la direction opérationnelle de l'entreprise sont passés à la mise en œuvre d'un plan de transfert de la direction et/ou de la propriété.** Quelles sont celles qui ont le plus souvent formalisé un plan de succession et/ou de transmission ?

- Une entreprise ayant un successeur exerçant des fonctions salariées dans l'entreprise sur 4.
- 14% des entreprises familiales ayant plusieurs membres familiaux impliqués dans la direction opérationnelle (contre 6% des entreprises ayant un seul membre de la famille impliqué).

Malgré tout, 2/3 des entreprises familiales ont déjà désigné une personne ou une instance en charge de la transmission. Dans la majorité des cas, le dirigeant en place est la personne désignée, notamment dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale (56% des réponses, en moyenne<sup>6</sup>) et pour conserver le caractère familial de l'entreprise (47% des réponses, en moyenne)<sup>7</sup>. 12% des ETI ont la particularité de missionner leurs instances de gouvernance sur cette thématique.

**Cela signifie donc qu'1/3 des entreprises familiales n'ont pas encore désigné de personnes en charge de la transmission.** Plus l'entreprise compte de salariés, moins il y a de responsable désigné de la transmission : 66% des ETI familiales et 53% des ETI non-familiales se retrouvent dans cette situation. Alors qu'elles sont les plus concernées par l'enjeu de la transmission à moyen terme, les entreprises dirigées par des dirigeants de 50 ans et plus sont les plus nombreuses à ne pas avoir désigné de personne responsable de la transmission

---

6. Moyenne établie sur la base des répondants à la Q7 « le dirigeant en place » et « vous-même ».

7. Moyenne établie sur la base des répondants à la Q7 « le dirigeant en place » et « vous-même ».

(39%), tout comme les entreprises dotées d'un conseil de famille (86%) ou d'un conseil de surveillance (64%).



« Nous remarquons une **incapacité à anticiper les enjeux de transmission**. C'est un sujet qui n'est pas fluide et à maturation lente. Plus on s'empare de la transmission en amont plus elle est digeste. Souvent, les dirigeants pensent qu'à 70 ans ils ont encore la vie devant eux ! Cette incapacité à anticiper est fréquente. Il y a une forme de peur des dirigeants. Souvent, ils hésitent à s'en emparer. Cela ne leur paraît ni simple ni prioritaire face à des sujets de croissance ou de digital. Ce sont souvent de fausses peurs ! En réalité, évoquer ces sujets provoque une décontraction pour tous.

Traiter ces sujets-là est compliqué pour les Français alors que pour les Anglo-Saxons, c'est fluide. La France est spécifique car les frais fiscaux sont lourds et culturellement ces sujets sont tabous. Malgré tout, ça bouge pour la génération des dirigeants de 40-50 ans : ils pensent qu'il faut ouvrir les enfants à la culture entrepreneuriale » (Bordas, 2020).

À ce titre, on constate que les dirigeants familiaux sont souvent alertés par leur conseillers (avocats fiscalistes et patrimoniaux) sur l'importance d'anticiper la transmission pour l'optimiser fiscalement. Il est important que les dirigeants sollicitent les experts pour identifier les outils de transmissions les plus adaptés à leur situation.

- **L'absence de successeur : principal obstacle à la transmission familiale**

Près d'1 dirigeant sur 2 n'identifie pas de freins relatifs à la succession familiale à la direction opérationnelle de l'entreprise (47% des entreprises familiales et 58% des ETI familiales). La présence de plu-

sieurs membres familiaux dans les instances de gouvernance et le fait d'appartenir à la troisième génération et plus conforte ce phénomène.

Quant à ceux qui identifient un ou plusieurs freins, **pour 7 dirigeants d'entreprises familiales sur 10, le principal obstacle à la succession est lié à l'absence d'un successeur motivé, capable ou en âge de reprendre.** Une série de transformations sociodémographiques sont à prendre en compte (Radu-Lefebvre & Lefebvre, 2016) :

1. L'allongement de la durée de vie des dirigeants conduit à une cohabitation prolongée entre deux générations de dirigeants familiaux à la tête de l'entreprise lors de la phase de succession, ce qui peut générer des difficultés à trouver sa place pour le successeur et à des abandons du processus de succession plus souvent que par le passé.
2. L'allongement et l'internationalisation des études supérieures, qui peut conduire des successeurs potentiels à s'éloigner des réalités de l'entreprise familiale et à limiter leur engagement auprès de celle-ci.
3. Le renforcement des aspirations professionnelles des femmes qui les conduit à se positionner comme des leaders potentiels, au même titre que leurs frères ou cousins.
4. Le désir de concilier vie privée et vie professionnelle, partagé aujourd'hui par les femmes et les hommes des nouvelles générations, qui peut réduire leur souhait d'engagement à la tête de l'entreprise familiale par peur de perdre leur disponibilité envers leurs enfants et leur capacité à cultiver un loisir ou à préserver une vie personnelle en dehors de l'entreprise.

#### • **Comment pallier cette absence de successeur familial ?**

- Préparer les nouvelles générations bien en amont, en les sensibilisant à l'histoire et à la vie de l'entreprise familiale, leur transmettre l'affectio societatis et ne pas attendre qu'ils soient « en âge de », « capables de », ou « motivés par... » pour parler de transmission.
- Faire évoluer le regard du cédant, qui ne perçoit pas le potentiel

de ses successeurs potentiels, ou a tendance à les regarder encore comme des enfants.

- Distinguer transmission du patrimoine et succession opérationnelle.

Pour atteindre ces trois objectifs, l'entreprise familiale Charier - 5<sup>e</sup> génération - a mis en place des Universités d'été et d'hiver pour les jeunes générations d'actionnaires. En tant que Président du Conseil de Surveillance, Pierre-Marie Charier précise l'origine de la démarche : « *Les non-dits sont source de cancer dans les entreprises familiales. Le maître mot est d'anticiper, anticiper, anticiper* ».

AVIS D'EXPERT -



La transmission bénéficie d'un cadre plutôt favorable grâce au pacte Dutreil, dispositif fiscal créé en 2003 et destiné à alléger le coût fiscal de la transmission des entreprises dans un cadre familial, suite à un décès ou à une donation. Son principe est simple et permet, sous certaines conditions, de faire bénéficier la transmission d'une entreprise familiale d'une exonération de droits de mutation à titre gratuit. Grâce à ce pacte, les héritiers (mais aussi des repreneurs extérieurs) d'une entreprise, en contrepartie d'un engagement de rester actionnaire pendant au moins six ans, bénéficient d'un abattement de 75% sur la valeur de la société. Récemment assoupli, ce Pacte reste malgré tout mal connu et encore trop complexe dans sa mise en œuvre.

Dans une moindre mesure, le **poids économique et fiscal de la transmission représente un frein pour 15% des dirigeants**. Enfin, la santé économique de l'entreprise et les relations familiales (confiance, conflits intergénérationnels) sont les autres obstacles à la transmission opérationnelle, évoqués par 4% des entreprises familiales.

AVIS D'EXPERT -  Audencia

« Il est primordial que la famille aux commandes transmette l'héritage entrepreneurial dans le temps. Il s'agit des valeurs d'autonomie, de créativité et d'engagement, de la capacité à détecter des opportunités et à mobiliser les ressources nécessaires pour les exploiter sur un marché adapté. Ces valeurs, attitudes et comportements qui renvoient à l'esprit entrepreneurial et aux compétences associées sont transmises aux jeunes au sein de la famille lors de l'enfance et de l'adolescence. Le processus responsable est appelé en sociologie la 'socialisation primaire'. Lorsque ces jeunes commencent à travailler dans l'entreprise, une nouvelle étape est franchie, celle de la 'socialisation secondaire', permettant aux nouvelles générations d'apprendre le métier, de se sensibiliser aux défis de son marché et de puiser dans leur créativité pour faire fructifier les avantages compétitifs de l'entreprise.<sup>9</sup>»

---

9. Miruna Radu-Lefebvre, Ameline Bordas, « L'héritage, l'atout à double tranchant des sociétés familiales », Les Echos, 11/10/2018.

## Les conditions de réussite de la succession : légitimité et contexte économique favorable

### DISTINCTION ENTRE LA TRANSMISSION ET LA SUCCESSION

D'après le Larousse,

**LA SUCCESSION** : (latin successio) est le fait de succéder à quelqu'un, après une transmission de pouvoir, d'une responsabilité, d'une charge. C'est aussi l'ensemble des biens que laisse une personne au jour de son décès. La succession d'un défunt est la transmission du patrimoine du défunt.

**LA TRANSMISSION** : (latin transmissio, de transmittere, transporter) est l'opération par laquelle les pouvoirs d'une personne exerçant son autorité sont transférés à son successeur.

Dans les deux cas, on peut parler de :

- Transmission du patrimoine, et de transmission des opérations (opérationnelle).
- Succession patrimoniale, et succession à la direction de la société.

On peut retenir que la transmission précède la succession. Nous utiliserons le terme de transmission pour le processus complet (patrimoine et/ou opérations) et de succession lorsque la chose est acquise (soit par le décès, soit par la prise des opérations).

Dans le cadre des entreprises familiales, nous parlerons donc de transmission patrimoniale et/ou opérationnelle, et donc ainsi de l'intérêt d'anticiper sa transmission, puis nous parlerons de succession principalement opérationnelle de l'entreprise.

## • Les qualités personnelles du successeur comme leviers d'une succession opérationnelle réussie.

Les qualités personnelles du successeur sont capitales du point de vue du dirigeant. En effet, les trois principaux leviers pour une succession familiale réussie à la direction opérationnelle sont :

- La confiance du cédant dans le successeur (96% des dirigeants interrogés)
- La capacité du successeur à voler de ses propres ailes (96% des dirigeants interrogés)
- Les qualités managériales et le leadership du successeur (95% des dirigeants interrogés).

La **légitimité du successeur du point de vue du dirigeant-cédant est essentielle**, et cela quelle que soit la situation de l'entreprise. Le fait que le successeur puisse voler de ses propres ailes signifie que les futurs **cédants attendent que le successeur s'affirme en tant que dirigeant**. De plus, la confiance dans les compétences du successeur en tant que manager et leader favorise le retrait progressif du cédant.

Si le processus de transmission se déroule sur 10 à 15 ans, la légitimation du successeur (leadership, compétences techniques/managériales, esprit d'entreprendre, réseau...) se construit, elle aussi, sur un temps long (études allongées, expérience professionnelle externe à l'entreprise...). En général, il faut compter entre **deux et cinq ans au sein de l'entreprise familiale avant que les successeurs puissent être considérés comme légitimes** par les parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

Reconnaître le successeur comme légitime est pourtant tout aussi difficile pour le cédant que de se considérer comme légitime pour le successeur :

**CÉDANT** : « Depuis quelque temps, j'entends des réactions intéressantes, on ne dit plus : « Vous êtes le père de X ? » mais « X. est votre fils ? ». Cela prouve qu'il a bien pris sa place. « On l'a recruté pour qu'il ait de l'autonomie et qu'il puisse constituer ses équipes, les faire marcher et se charger de l'opérationnel. Il faut qu'il amène des idées et des techniques nouvelles, des façons de faire différentes. »

**SUCCESSEUR** : « J'ai un sentiment de fierté, c'est une belle entreprise et je suis très fière de travailler dedans. Je ressens de la joie parce que j'adore ce que je fais, de l'anxiété parce que je trouve ça très stressant d'être à la hauteur. Je dois encore faire mes preuves et apprendre beaucoup de choses. Je suis exigeante envers moi-même, c'est l'image que j'ai de mes parents, ils sont partis de rien et ça me met la pression. »

#### • Devenir successeur : le meilleur moyen est d'entreprendre !

La légitimité du successeur est déterminante pour une transmission réussie de la direction opérationnelle des entreprises familiales. L'identification de leviers de différenciation - style de leadership et vision pour l'avenir de l'entreprise familiale est déterminante pour construire la légitimité du futur dirigeant. Il s'agit en effet de prendre conscience qu'un **successeur doit, certes, préserver l'ADN de la famille et de l'entreprise, tout en le faisant évoluer au travers de la création de sa propre aventure entrepreneuriale.**

Du point de vue du successeur, s'engager dans un projet entrepreneurial avant d'intégrer la direction de l'entreprise familiale est un moyen d'entreprendre en toute liberté, en s'affranchissant de l'obligation morale de sublimer l'œuvre du parent (la dépasser, ou la réparer parfois).

En amont de la transmission, mettre en place ce type de projet est valorisé par le dirigeant en place et les collaborateurs. 6% des dirigeants familiaux interrogés pensent qu'il faut inciter le successeur à lancer un projet entrepreneurial en dehors de l'entreprise et 5% en

lui confiant un projet entrepreneurial au sein de l'entreprise. Cela permet de perpétuer l'aventure entrepreneuriale de l'entreprise et de s'inscrire dans « une lignée d'entrepreneurs ». En effet, que ces projets soient en lien ou non avec les activités de l'entreprise, cela peut devenir un moyen privilégié pour la développer (au travers d'un nouveau marché, de l'internationalisation de l'activité, etc.) tout en permettant au successeur de gagner en légitimité aux yeux de tous car sa propre performance est le meilleur moyen de montrer que l'on est prêt(e).

Environ **une entreprise familiale sur dix investit dans des projets entrepreneuriaux de membres familiaux**. Cet investissement est corrélé à la volonté de transmettre l'entreprise à un ou plusieurs membres du cercle familial.

11% des entreprises familiales investissent dans des projets entrepreneuriaux en lien avec les activités de l'entreprise et portés par des membres de la famille. En fonction de la taille de l'entreprise, cet investissement varie : 12% des TPE, 5% des PME et 14% des ETI. Au fil des générations, les investissements en lien avec les activités diminuent (12% des entreprises familiales de première génération, 11% des entreprises familiales de deuxième génération et 5% à partir de la troisième génération). Cet investissement permet souvent de créer un nouveau marché. C'est le cas pour la marque MONTLIMART, créée par Juliette et Charlotte Biotteau, deux arrière-petites-filles du fondateur du groupe ERAM, et qui ont développé, dans le giron du groupe familial, une marque responsable de prêt-à-porter masculin avec une production à moins de 2000 km et un sourcing pour toutes les étapes de la fabrication.

7% des dirigeants interrogés investissent dans des projets entrepreneuriaux en dehors des activités de l'entreprise et portés par des membres de la famille, dont 13% d'ETI familiales (contre 7% des TPE et 5% des

PME familiales). Au fil des générations, les investissements en dehors des activités de l'entreprise augmentent (5% des entreprises familiales de première génération, 8% des entreprises familiales de deuxième génération et 12% à partir de la troisième génération). Cette différence d'investissement en fonction de la génération des entreprises concernées peut s'expliquer par le fait qu'avec le temps, les membres familiaux sont plus nombreux, ont d'autres centres d'intérêts et le patrimoine de la famille en affaires permet d'encourager les jeunes générations à entreprendre.

AVIS D'EXPERT -



Dans ses Cahiers du FBN (1 et 2) sur l'intention de transmettre, vue par la génération qui transmet et celle qui reprend, « *un point commun semble lier les deux générations, celui de la fibre entrepreneuriale. Du côté de la génération actuelle, un dirigeant considère que sa mission est de donner à la nouvelle génération une âme d'entrepreneur. Pour la nouvelle génération, cette âme, qu'elle soit innée ou acquise est bien présente, du moins en tant que germe ayant vocation à croître. Elle constitue cependant une épée à double tranchant. Soit elle incite la nouvelle génération à se détacher de l'entreprise familiale dans une perspective de carrière indépendante, soit elle l'incite à construire un projet entrepreneurial qui, à terme, constituera pour le successeur un socle de légitimité vis-à-vis des parties prenantes. [...] Mais, comme le rappelle un membre de la nouvelle génération : la transmission n'est pas une transformation qui se fait du jour au lendemain. Il faut un vrai acte d'entreprendre pour transmettre.* »

• **Familiariser le successeur avec la vie de l'entreprise : meilleur moyen pour préparer la succession opérationnelle**

Entreprendre en lien ou hors du champ de l'entreprise familiale ne suffit pas à gagner en légitimité. En effet, la plupart des dirigeants interrogés s'accordent sur l'intérêt de familiariser le successeur avec la vie de l'entreprise. C'est le meilleur moyen de préparer la succession opérationnelle :

- 65% des dirigeants ayant un projet de transmission familiale pensent qu'il faut **impliquer le successeur au plus tôt dans la gouvernance de l'entreprise.**
- 38% des dirigeants ayant un projet de transmission familiale pensent qu'il faut familiariser le successeur au management et à la gestion de l'entreprise.

Cette intention se reflète dans la réalité du fonctionnement de l'entreprise lorsque le successeur est désigné. La phase de socialisation du successeur dans l'entreprise peut constituer une étape de mise à l'épreuve permettant d'ailleurs d'aboutir à la sélection d'un successeur parmi plusieurs successeurs potentiels (Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014). 29% des successeurs familiaux sont en activité professionnelle salariée dans l'entreprise (hors fonctions managériales), 25% exercent des fonctions salariées au sein des instances de gouvernance et 14 % exercent des fonctions managériales salariées dans l'entreprise. Par ailleurs, 15% des successeurs identifiés sont actuellement en études. Cette situation concerne notamment les entreprises familiales dirigées par des dirigeants ayant entre 30 et 49 ans.

#### AVIS D'EXPERT -



Le Cahier du FBN sur l'intention de transmettre détaille ce processus de légitimation du repreneur : « *Cette construction tend à s'opérer en six temps, dont une partie avant le passage définitif du flambeau dans l'entreprise, selon un ordre chronologique aléatoire :*

1. *Un parcours académique afin d'acquérir les compétences nécessaires.*
2. *Un parcours professionnel avec une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale afin de renforcer les compétences techniques nécessaires.*
3. *Un parcours opérationnel à travers un premier rôle en lien avec l'entreprise familiale (au niveau d'un poste opérationnel dans l'entreprise, un rôle d'administrateur dans la gouvernance d'entreprise ou dans la gouvernance familiale).*
4. *Un parcours relationnel en entretenant des relations proches avec les*

*parties prenantes influentes dans l'entreprise.*

*5. Un parcours entrepreneurial au sein ou à l'extérieur de l'entreprise, afin de faire preuve de sa capacité à perpétuer l'esprit entrepreneurial familial.*

*6. Un parcours de leadership à asseoir progressivement au niveau de plusieurs sous-systèmes de l'entreprise familiale, notamment au niveau du cercle de la nouvelle génération. »<sup>10</sup>*

## **Le(s) enfant(s) du dirigeant : repreneur idéal de l'entreprise familiale**

### **• 8 dirigeants sur 10 veulent confier la direction de l'entreprise à un membre de la famille**

Parmi ceux qui ont un projet de transmission, 8 dirigeants d'entreprises familiales sur 10 souhaitent transmettre la propriété et la direction opérationnelle de l'entreprise à un ou plusieurs membres du cercle familial<sup>11</sup>. Les enfants des dirigeants sont identifiés comme le(s) repreneur(s) idéal(aux) (88%), suivi des neveux/nièces et des petits enfants.

13% des dirigeants d'entreprises familiales ont la volonté de transmettre la propriété et la direction opérationnelle à une personne externe, spécialisée dans le secteur économique de l'entreprise.

### **• Le choix de l'enfant comme successeur, guidé par la volonté de protéger le caractère familial**

Pour 68% des entreprises familiales interrogées, **la volonté du successeur de préserver le caractère familial de l'entreprise est déterminante pour sa désignation en tant que futur dirigeant**. L'importance de ce critère est renforcée lorsque plusieurs membres familiaux sont

10. Cahier du FBN, *La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité : perspective de la nouvelle génération*.

11. A noter, 44% des EF interrogées n'ont pas de projet de transmission capitalistique ou de direction.

impliqués dans l'entreprise (75% des entreprises ayant plusieurs membres familiaux impliqués dans l'entreprise) et lorsque l'entreprise appartient à la deuxième génération (73% des entreprises familiales de deuxième génération) ou plus (83% des entreprises familiales de troisième génération et plus). Le second critère de choix repose sur la **motivation et l'envie du successeur à diriger** pour 48 % des entreprises familiales.

## AVIS D'EXPERT -



Le Cahier du FBN sur « La transmission intrafamiliale : de l'intention à la réalité » distingue dans l'intention de transmettre le rôle que jouent les conseillers ou les confidentes, selon qu'il s'agit d'une transmission patrimoniale ou d'une transmission managériale : *« Lorsque la transmission concerne le transfert de la propriété, les confidentes (conseillers) sont suivis par l'environnement fiscal et législatif qui renforce cette intention ou l'accélère. Successivement, les sources d'inspiration et la nouvelle génération viennent jouer un rôle dans le processus. Le facteur de la responsabilité sociale de l'entreprise est absent du processus en question.*

*Dans le cas de la transmission managériale, les confidentes permettent le déclenchement de son intention [...] L'ancrage de l'entreprise dans la responsabilité sociale interpelle le dirigeant propriétaire [...] L'environnement fiscal et législatif n'apparaît pas dans ce processus. »*

*Mais, d'une manière générale, comme le souligne un dirigeant dans cette même étude, « il est important d'être entouré ou conseillé dans la transmission, pour vous aider à franchir le pas. Le dirigeant de l'entreprise familiale doit éviter l'isolement. »*

Étonnamment, alors que le principal frein à la succession opérationnelle renvoie à « l'absence d'un successeur capable, motivé ou en âge de reprendre », on aurait pu s'attendre à ce que les premiers

critères de choix cités par les dirigeants relèvent des compétences professionnelles du successeur à mener l'entreprise dans une dynamique de croissance et de pérennisation de son activité. C'est **la conservation du caractère familial qui est privilégiée au détriment des critères de choix permettant de sécuriser la performance de l'entreprise.**

AVIS D'EXPERT -  Audencia

« Les dirigeants d'entreprises familiales souhaitent préserver le patrimoine matériel et immatériel que constitue l'entreprise et ont un fort attachement émotionnel à l'entreprise. En conséquence, ils sont susceptibles de porter leur choix vers un successeur qui saura préserver l'ADN de l'entreprise familiale. Ceci explique pourquoi les dirigeants souhaitent idéalement un successeur ayant plutôt un profil de protecteur du caractère familial que celui d'un réformateur ».

Pendant les phases de transition comme le processus de transmission de l'entreprise à la nouvelle génération, les membres de la famille en affaires font face à des tensions paradoxales dues aux conflits de rôles familiaux et professionnels. Ces tensions sont source d'émotions intenses, elles-mêmes à l'origine de difficultés de projection et de confusion des rôles pour la nouvelle génération.

Une tension paradoxale consiste en la perception simultanée de deux vérités contradictoires, ce qui peut provoquer chez les successeurs une tendance à vouloir agir dans deux directions opposées en même temps (Meier et Missonnier, 2013). Par exemple, les successeurs peuvent se sentir partagés entre leur volonté de préserver l'entreprise tout en souhaitant la faire évoluer.

Miruna Radu-Lefebvre et Vincent Lefebvre (2016) ont mis en exergue, sur la base d'une étude qualitative réalisée en France, 4 profils de successeurs familiaux<sup>12</sup>.

- Le Protecteur : Le transfert du management est un cadeau qui demande de la fidélité envers la tradition et un engagement à vie. Il a un sentiment d'être un « élu », d'être porteur d'une grande mission de préservation de la continuité de l'entreprise familiale.

- Le Réformateur : Le transfert du management est un poids qui demande une négociation intergénérationnelle avant de s'engager. Il a le sentiment d'être un « agent de modernisation », porteur d'une mission de transformation et de développement.

- L'Opportuniste : Le transfert du management est un choix conditionnel qui demande des garanties de préservation de l'équilibre vie privée / vie professionnelle. Il a le sentiment d'être un « héritier privilégié » porteur d'une mission de management lui permettant de jouir d'un statut social avantageux.

- Le Rebelle : Le transfert du management est rejeté et accepté seulement pour des raisons extrêmes (drame, difficultés, désastre). Il a le sentiment d'être « différent » du reste de la famille et porteur d'une mission envers soi-même : actualiser son potentiel, s'épanouir, accomplir sa vie.

Une étude qualitative réalisée sur un échantillon de 40 participants en France, Belgique et au Luxembourg<sup>13</sup> a permis de valider cette typologie sur un ensemble diversifié de successeurs familiaux potentiels.

---

12. On pourra également se reporter aux deux Cahiers du FBN sur la transmission intra-familiale, et les dynamiques existant entre les deux générations et les différents profils de successeurs et repreneurs identifiés.

13. Etude qualitative portée par la chaire Entrepreneuriat Familial et Société d'Audencia, en collaboration avec Valérie Denis, la titulaire de la chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC Bruxelles, auprès des jeunes de familles de propriétaires d'entreprises familiales.

### • **Que disent les études sur les critères de choix des successeurs ?**

Selon une étude récente, les dirigeants familiaux choisissent comme successeur le membre familial ayant fait preuve de qualités comme l'autonomie, la proactivité, la détermination, la capacité à mobiliser les autres autour d'un projet, la créativité et l'engagement (Byrne, Radu-Lefebvre, Fattoum, Balachandra, à paraître). A l'opposé, faire preuve d'une sensibilité « excessive », montrer un engagement vacillant ou trop d'intérêt pour sa vie personnelle au détriment des intérêts de l'entreprise sont autant de facteurs qui diminuent les chances d'être désigné(e).

Quant à la prise en main du rôle de dirigeant, quatre facteurs facilitent l'intégration du successeur :

- L'acceptabilité (partager la culture et connaître le métier de l'entreprise familiale)
- La crédibilité (avoir des compétences reconnues pour diriger l'entreprise familiale)
- La légitimité (avoir confiance en soi et la confiance des autres)
- Le leadership (avoir une vision stratégique et une capacité à atteindre les objectifs).

### **La transmission familiale : la seule voie possible ?**

Privilégier le choix d'un profil de Protecteur visant à préserver l'indépendance financière et stratégique de l'entreprise familiale n'implique-t-il pas un risque de mise en danger de la performance économique de l'entreprise ou d'un manque de légitimité perçue par les parties prenantes de l'entreprise ? Est-ce un symptôme de népotisme ? Est-il souhaitable par ailleurs de privilégier un membre familial qui ne répond pas aux besoins stratégiques de l'entreprise plutôt qu'un dirigeant externe à la famille doté(e) des compétences requises ?

La planification de la transmission nécessite de réfléchir aux différents scénarii possibles, sans se focaliser d'emblée sur une seule option à l'exclusion des autres. Il est important de distinguer le transfert de la direction opérationnelle du transfert de la propriété. Une multitude de possibilités s'offrent aux familles en affaires qui souhaitent préserver le caractère familial de leur entreprise tout en lui donnant les moyens de perdurer et de croître. C'est pourquoi le transfert de la gouvernance opérationnelle ou capitalistique de l'entreprise devrait être entendu comme une opportunité d'améliorer la performance de l'entreprise. **Appréhender les défis à relever demain** permet d'identifier les compétences stratégiques et opérationnelles à mobiliser pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les familles en affaires ont une multitude d'acteurs vers lesquels se tourner pour évaluer toutes les possibilités existantes et révéler les compétences clés dans l'entreprise (consulter des experts, des pairs, suivre des formations...).

Malgré la volonté avérée de transférer la direction opérationnelle à ses enfants, il peut arriver que le successeur n'ait pas les capacités à reprendre ou la volonté de s'engager. De fait, faire appel à un tiers est dans ce cas la solution recommandée. L'étude du Global Family Business Index d'EY 2019 indique que plus de 55% des 500 plus grandes entreprises familiales mondiales sont dirigées par un dirigeant externe. Le choix d'un dirigeant externe n'est donc nullement synonyme d'échec de la transmission familiale mais plutôt le signe d'une volonté de professionnalisation et de performance à la direction de l'entreprise.

Le dirigeant externe est parfois le seul à disposer des compétences requises pour faire face à un contexte difficile. Cela suppose néanmoins de mettre en place un environnement de confiance réciproque, notamment en instaurant des instances de gouvernance et en répartissant clairement les missions et les périmètres d'actions de chacun. En effet, une étude a montré que la participation de dirigeants

externes, combinée à la participation et à la surveillance de la famille, améliore la performance de l'entreprise (Tabor, Chrisman, Madison et Vardaman, 2018). Pour y parvenir, **la famille doit mettre en place un contrôle stratégique qui ne brime pas les capacités entrepreneuriales du dirigeant opérationnel.**

### • Quelques clés pour faciliter le processus de transmission

La dynamique de la transmission intrafamiliale nécessite de maîtriser trois enjeux en parallèle :

- La relation entre le dirigeant et le successeur dans sa dimension émotionnelle
- La gestion identitaire qui renvoie aux transformations des identités professionnelles du dirigeant devenant retraité et du successeur devenant dirigeant
- La professionnalisation des successeurs, qui demande un accompagnement par le dirigeant en place non seulement sous l'angle de la transmission de compétences mais aussi au travers du partage d'un carnet d'adresses, d'un réseau.

Afin de faciliter le processus de transmission familiale, la mise en place très en amont d'une gouvernance cognitive et comportementale efficace s'avère utile :

- Renforcer les interactions entre la nouvelle génération et le dirigeant de l'entreprise
- Mettre en place des règles du jeu pour une communication harmonieuse et des prises de décision concertées
- Informer la nouvelle génération des évolutions de l'entreprise pour consolider la confiance réciproque
- Développer un environnement familial qui encourage l'identification avec l'entreprise familiale et l'engagement envers l'entreprise afin de rendre chacun impliqué et responsable par rapport au devenir de l'entreprise.

## CONCLUSION

Les résultats du premier Observatoire national de l'entrepreneuriat familial présentés dans cet ouvrage montrent l'importance de la culture familiale, atout majeur de ces entreprises. La culture familiale doit néanmoins être accompagnée par une culture entrepreneuriale, transmise au fil des générations. La culture entrepreneuriale encourage l'autonomie, l'innovation, la prise de risques et elle va de pair avec les objectifs d'internationalisation, de développement, d'attraction des talents, principaux défis des entreprises familiales.

Malgré une confiance forte en l'avenir de la famille en affaires, l'étude montre que les entreprises familiales n'anticipent pas la transmission. Le principal obstacle à la succession relève de l'absence d'identification préparée du successeur. La volonté à préserver le caractère familial, la capacité à voler de ses propres ailes et les qualités managériales sont les principaux critères pour identifier un successeur à la direction opérationnelle.

Cependant, les membres familiaux doivent également appréhender toutes les possibilités existant en matière de transmission du patrimoine d'une part et de gouvernance opérationnelle de l'autre.

Et chaque cycle de transmission constitue une étape charnière pour renouveler l'élan entrepreneurial, tout en préservant l'ADN familial.

Penser que le caractère familial de l'entreprise perdure naturellement, c'est nier la préparation indispensable, le cheminement progressif et parfois la révolution nécessaires à toute transmission et toute transformation. En effet, c'est en articulant culture familiale et culture entrepreneuriale que les entreprises familiales conjuguent pérennité et compétitivité.

## BIBLIOGRAPHIE

**Bon, V.** (2018). L'engagement responsable des PME familiales : quels fondements ?. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 13(2), 22-36.

**Bordas, A.** (2020), A l'épreuve du temps : une équipe pluridisciplinaire au service des entreprises familiales, *Entreprendre & Innover*, à paraître.

**Byrne, J., Radu Lefebvre, M., Fattoum, S., Balachandra, L.** (2020 – à paraître). Gender Gymnastics in CEO Succession: Masculinities, Femininities and Legitimacy, *Organization Studies*

**Cadieux, L.** (2005). La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue internationale P.M.E.*, 18 (3-4), 31-50.

**Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L.** (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.

**Irava W., Moores K.** (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, Volume 1- Issue 3. 131-144.

**Labaki, R.** (2017). *La transmission intrafamiliale : de l'intention à la réalité*, Les Cahiers du FBN France.

**Labaki, R.** (2018). *La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité : perspective de la nouvelle génération*, Les Cahiers du FBN France.

**Labaki, R.** (2020). *La Gouvernance familiale*, Les Cahiers du FBN France.

**Lumpkin, G.T. and Dess, G.G.** (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

**Meier, O. & Missonnier, A.** (2013). La question de la transmission des entreprises familiales sous le prisme des tensions paradoxales.

*Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 5(2), 141-152.

**Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., Diaz Matajira, L.** (2019). French CEOs values and family business identity. FERC Conference, Best Poster Award.

**Radu-Lefebvre, M. & Lefebvre, V.** (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections, *Futures, Special issue "The Futures of Family Entrepreneurship"*, n°75, 66-82.

**Robic, P., Barbelivien, D. & Antheaume, N.** (2014). La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13(3), 25-50.

**Sageder M., Mitter C., Feldbauer-Durstmüller B.** (2016). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*.

**Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M.** (2018). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79.

**Vallejo, M. C.** (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261-279.

## CONSEILS DE LECTURE

**Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R.** (2018). Conflict management in family businesses. *International Journal of Conflict Management*.

**Corbetta, G., & Salvato, C. A.** (2004). The board of directors in family firms: one size fits all?. *Family Business Review*, 17(2), 119-134.

**Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S.** (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and

performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.

**De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J.** (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

**Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L.** (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.

**Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B.** (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312.

**Hacker, J., & Dowling, M.** (2012). Succession in family firms: How to improve family satisfaction and family harmony. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 9, 15(1), 76-99.

**Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M.** (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family business review*, 14(3), 193-208.

**Jennings, J. E., Breitkreuz, R. S., & James, A. E.** (2013). When family members are also business owners: Is entrepreneurship good for families?. *Family Relations*, 62(3), 472-489.

**Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K.** (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 301-330.

**Michael-Tsabari, N., Labaki, R., & Zachary, R. K.** (2014). Toward the cluster model: The family firm's entrepreneurial behavior over generations. *Family Business Review*, 27(2), 161-185.

**Sharma, P., & Irving, P. G.** (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13-33.

**Stewart, A., & Hitt, M. A.** (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

**Zachary, R. K.** (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*.

**Vazquez, P.** (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691-709.

## ONT CONTRIBUÉ À LA RÉALISATION DE CETTE ÉTUDE



**Ameline Bordas** est sociologue. Depuis 2017, Ameline exerce ses fonctions à Audencia – école de management – au sein de la chaire Entrepreneuriat Familial & Société et sur des projets annexes portant sur la stratégie RSE (matrice de matérialité).

Proche des dirigeants d'entreprises familiales, elle participe à l'accompagnement des entreprises familiales sur des sujets stratégiques liés à la transmission, à la préparation des nouvelles générations, à l'intégration du successeur, à la gestion des conflits et des émotions au sein des familles, au leadership et à la mobilisation des parties prenantes afin d'en faire des leviers de pérennité et de développement.

Ameline mène régulièrement des ateliers d'intelligence collective et des entretiens collectifs auprès d'un public varié (dirigeants, réseaux professionnels, jeunes...). Elle intervient aussi dans des projets de cas pédagogiques.



**Céline Eloumou-Zoa** est déléguée régionale du FBN, région Grand Ouest depuis 2014. Elle développe, anime et organise les événements du réseau dans l'ouest de la France. Actionnaire familial du Groupe MOUSSET, elle y anime le conseil de surveillance et coordonne la gouvernance familiale depuis 10 ans. Médiateur pro-

fessionnelle, elle intervient auprès de dirigeants et actionnaires familiaux, individuellement ou collectivement dans la structuration de leur gouvernance et les parcours de chacun. Intervenante pour Audencia

dans le cadre du Parcours Futur Dirigeant d'Entreprise Familiale, elle anime également des ateliers pour des porteurs de projets de l'ESS, au sein de l'incubateur des Ecosolies à Nantes. Céline est également administratrice et co-présidente d'une coopérative d'activités et d'emplois qui regroupe 300 entrepreneurs en Loire-Atlantique. Diplômée de Minot City Campus (Highschool Diploma), de l'Université Catholique de l'Ouest (Maîtrise d'Anglais) et de Sciences Com' (Bachelor), elle est certifiée CAP'M et est membre de l'EPMN.



**Caroline Mathieu** est Déléguée Générale du FBN France. Créé il y a plus de 20 ans, le FBN France regroupe plus de 1 500 adhérents, actionnaires et dirigeants d'entreprises familiales, majoritairement des PME et des ETI de toutes tailles et générations, implantées à Paris et dans les six régions où le FBN s'est déployé à partir de 2013. Au sein du réseau, Caroline Mathieu conçoit, anime et coordonne un programme de près de 100 événements régionaux, nationaux et internationaux sur mesure dédiés aux entreprises familiales : ateliers, séminaires et conférences pour dirigeants, futurs dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales.

Au niveau de la fédération internationale présente dans 65 pays et réunissant une communauté de 17 000 membres, Caroline Mathieu participe à plusieurs comités destinés à favoriser l'intégration des nouvelles générations, les bonnes pratiques de gouvernance, de transmission et de responsabilité sociale et environnementale, elle collabore également au développement du réseau international et à l'ouverture de nouveaux chapitres.

Diplômée de l'Institut d'Administration des Entreprises (Master 2 de Gestion et Management des Entreprises) et d'une Maîtrise de Littérature comparée, Caroline Mathieu a auparavant exercé les fonctions de Directrice éditoriale au sein du groupe Hachette Livre et au Livre de Poche, première maison d'édition française de livres au

format poche et de Directrice Générale adjointe des Editions Payot & Rivages.



**Miruna Radu-Lefebvre** est fondatrice et titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Familial & Société d'Audencia depuis juin 2013. Miruna Radu-Lefebvre est professeur en entrepreneuriat, titulaire d'une HDR en Sciences de gestion et d'un Doctorat en psychologie sociale de la communication. Expert APM sur les problématiques de transmission du leadership dans les entreprises familiales, Miruna Radu-Lefebvre est le Pilote France de l'équipe STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices). Depuis dix-huit ans, Miruna Radu-Lefebvre mène une activité de recherche reconnue en France et à l'international. Ses publications les plus récentes concernent la transmission familiale du pouvoir de direction, la légitimité et l'émancipation des successeurs familiaux, ainsi que la dynamique familiale dans un contexte de transmission.

# REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier les dirigeants d'entreprises familiales et non-familiales ayant participé à cette première édition de l'Observatoire de l'entrepreneuriat familial Audencia-FBN ainsi que EY, Fleury Michon, le CIC Ouest, CM Equity, Europcar, la Région Pays de la Loire et le Medef Vendée en tant que mécènes de la chaire Entrepreneuriat Familial & Société d'Audencia, qui nous ont accordé leur confiance et leur soutien pour mener à bien ce projet.



Dépôt légal : mars 2020

Achevé d'imprimer en mars 2020 par Corlet Numéric

Conception graphique : Raphaëlle Faguer



L'Observatoire National de l'Entrepreneuriat Familial a été lancé par la chaire Entrepreneuriat Familial et Société d'Audencia en partenariat avec le FBN France (Family Business Network).

**Son objectif ? Mieux comprendre les leviers entrepreneuriaux des entreprises familiales qui savent conjuguer, sur plusieurs générations, pérennité et compétitivité.**

Mis en œuvre par l'Institut Opinion Way sur un rythme biennal, cet Observatoire compare, à partir d'un échantillon national représentatif, l'évolution des comportements entrepreneuriaux dans les entreprises familiales et non-familiales, en mesurant notamment la performance d'une entreprise et la qualité de sa culture entrepreneuriale.

[WWW.FBN-FRANCE.FR](http://WWW.FBN-FRANCE.FR)