

# Le délicat pari du changement de génération à la tête des ETI familiales 🦅

La moitié des entreprises de taille intermédiaire (ETI) détenues majoritairement par des capitaux familiaux devraient changer de dirigeant dans la décennie à venir. La transmission d'une génération à l'autre, réputée garante de pérennité, relève de la course de fond.



Entre l'identification du successeur, la préparation d'un pacte Dutreil et le « tuilage » entre les deux générations, une transmission réussie prend entre six et dix ans. (Shutterstock)

Par **Valerie Landrieu**

Publié le 12 avr. 2023 à 16:00 | Mis à jour le 12 avr. 2023 à 19:18

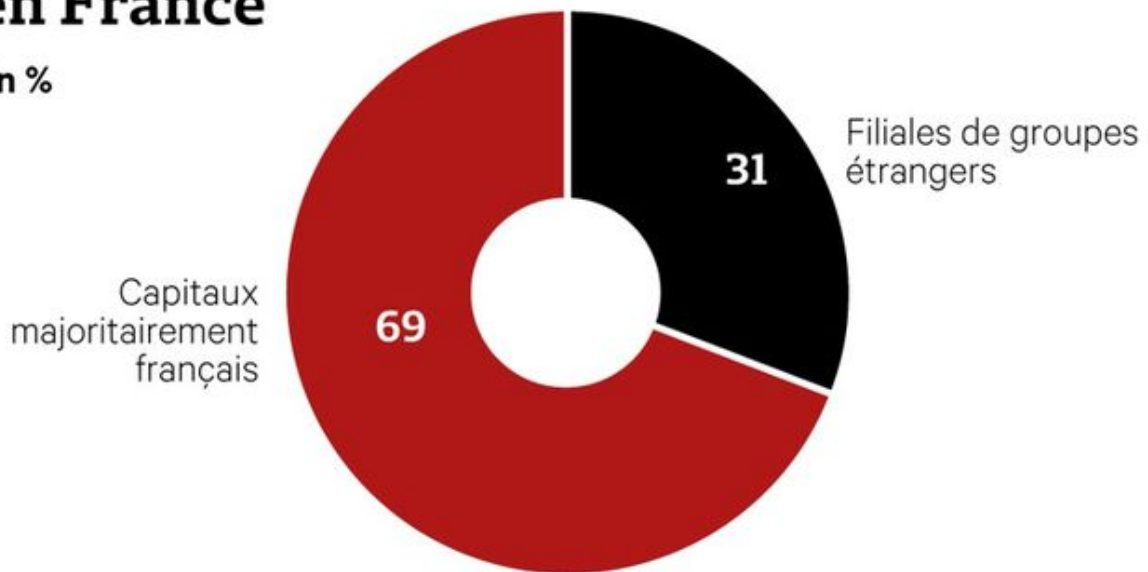
Le début de la fin pour **les boomers aux responsabilités** ? Plus de la moitié des 5.400 entreprises de taille intermédiaires (ETI) localisées en France ont un actionariat familial majoritaire, selon la cartographie du Meti, l'organisation patronale qui les rassemble. Mais seules 14 % à 20 % d'entre elles font l'objet d'une transmission

familiale, réputée garante de pérennité et de croissance, quand cette part dépasse les 50 % en Allemagne et atteint près de 70 % en Italie.

Au moment où [le pays tente de se réconcilier avec ses territoires et ses industries](#), les chiffres chiffonnent les sénateurs et les élus locaux. Un quart des dirigeants de PME et ETI a plus de 60 ans et 11 % plus de 66 ans - sans compter qu'une PME met en moyenne vingt et un ans pour devenir une ETI, rappellent les premiers dans un rapport d'information paru l'automne 2022.

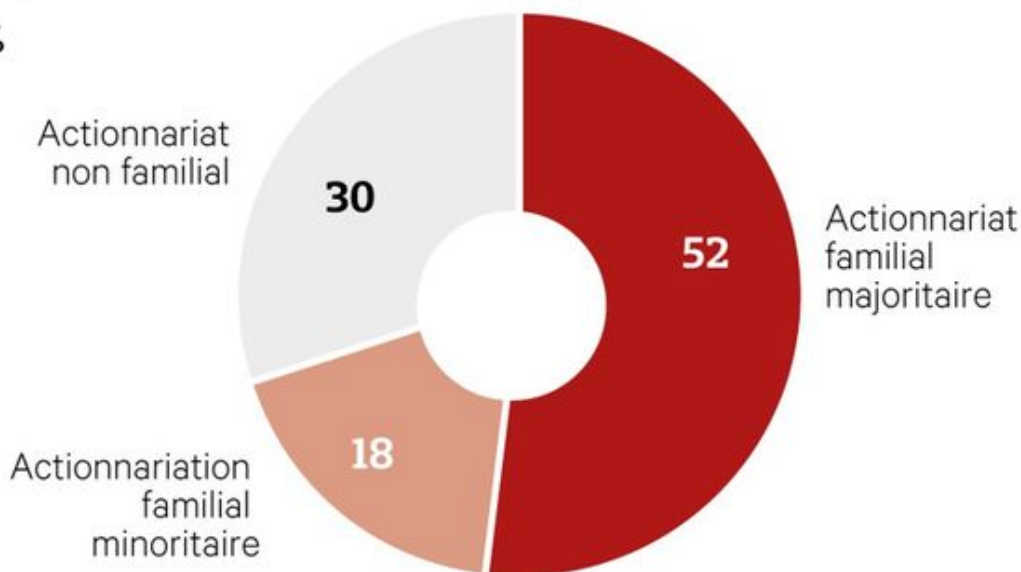
## La détention des ETI situées en France

En %



## L'actionnariat des ETI aux capitaux majoritairement français

En %



SOURCE : CARTOGRAPHIE DES ETI EN FRANCE (METI ET MAWENZI PARTNERS), « FAISONS DES ETI LE SOCLE D'UNE CROISSANCE ROBUSTE » (SERFIM)



### Pacte Dutreil

Dans les dix prochaines années, une ETI familiale sur deux va se trouver en situation de transmission, prévoit KPMG dans une récente étude sur le sujet. Elles étaient 15 % au cours de la dernière décennie. « Les baby-boomers qui sont aux commandes vont passer

le témoin », explicite Georges Maregiano, associé et directeur national du marché ETI au sein du cabinet d'audit et de conseil.

Neuf transmissions sur dix s'inscrivent dans le cadre d'un « Pacte Dutreil », texte qui fête ses vingt ans. A la clé de ce dispositif : une belle exonération de la base imposable de 75 % mais qui « peut atteindre fréquemment, en pratique, plus de 90% de baisse de droits, pour les entreprises de taille régionale, lorsque la transmission est réalisée en démembrement ou avant les 70 ans du donateur », précise Mikaël Eveno, avocat associé chez Deloitte

#### LIRE AUSSI :

- **CHRONIQUE - Fiscalité : pacte Dutreil, le pragmatisme prévaut**
- **Transmission d'entreprise : pacte Dutreil et holding animatrice, encore du nouveau !**

Si 20 % des répondants à l'enquête de KPMG y ayant recouru signalent des difficultés dans sa mise en oeuvre, le dispositif fait la quasi-unanimité sur le principe. Les dirigeants réclament toutefois des améliorations, quand bien même les interférences entre les tribunaux et l'administration fiscale ont été clarifiées il y a dix-huit mois.

Cependant, le cadre législatif ne fait pas tout. « Entre l'identification du successeur, la préparation d'un pacte Dutreil et le 'tuilage' entre les deux générations, une transmission réussie prend entre six et dix ans », souligne Georges Maregiano.

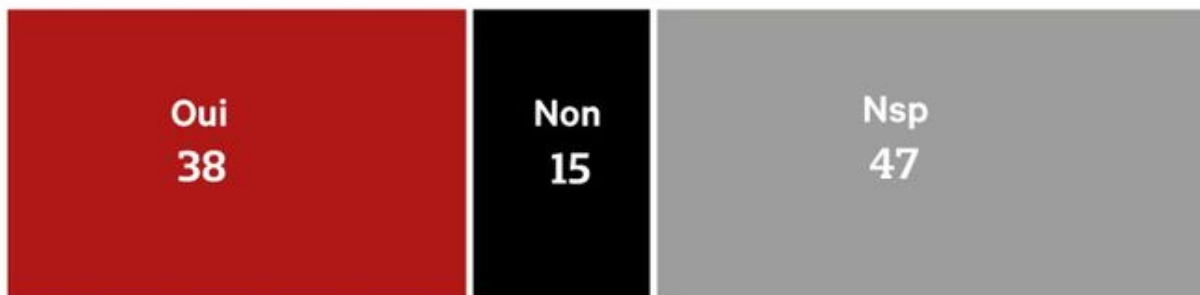
# Reprise de l'entreprise familiale

« Vous destinez-vous à la reprise de l'entreprise familiale ? »

Réponses, en %



« Certains de vos enfants sont-ils intéressés à la reprise de l'entreprise ? » Réponses, en %



SOURCE : CARTOGRAPHIE DES ETI EN FRANCE (METI ET MAWENZI PARTNERS),  
« FAISONS DES ETI LE SOCLE D'UNE CROISSANCE ROBUSTE » (SERFIM)



## Anticipation

La moitié des jeunes dirigeants qui constituent la relève interrogée par KPMG se destinaient à reprendre l'affaire familiale, et 70 % d'entre eux ont choisi leur formation supérieure dans ce but. Dans 60 % des cas où la transmission est envisagée pour les cinq

à dix prochaines années, le successeur désigné travaille déjà au sein de l'entreprise, généralement à un poste de direction ou d'encadrement. Pour près de 70 % des répondants, aucune autre solution que la transmission familiale n'a été ou n'est envisagée.

Le groupe mosellan Semin, spécialiste des colles et des enduits, aux 240 millions d'euros de chiffre d'affaires, coche toutes les cases en matière d'anticipation. Philippe Semin, qui avait, lui, repris au début des années 1980 le flambeau de l'entreprise familiale en péril, a fait monter sa fille aînée à la direction générale, à ses côtés, alors qu'il avait à peine 60 ans et qu'elle en avait 25.

*« J'ai considéré comme un défi le fait de poursuivre l'histoire familiale. »*

Caroline semin Directrice générale

Six ans plus tard, Caroline Semin analyse : « J'ai considéré comme un défi le fait de poursuivre l'histoire familiale alors que l'entreprise arrivait à une phase de développement spécifique. » Aujourd'hui, celle à qui son père avait soufflé de « mettre des usines dans tous les pays du monde » s'illustre dans le secteur en lançant une gamme écoresponsable à base de végétaux.

Les étoiles ne sont pas toujours si alignées. « Au-delà des **complications juridiques et fiscales**, parfois réelles, les dirigeants qui décident de faire sortir l'entreprise de la famille le font souvent pour éviter un conflit et les situations complexes qui en découlent », partage Blandine Pessin-Bazil, associée au sein de la société d'investissement For Talents.

Elle a ainsi rencontré un dirigeant qui, hésitant entre ses deux enfants pour lui succéder, a décidé de faire évaluer leur capacité à travailler ensemble. « Devant les résultats, il a décidé de vendre l'entreprise pour éviter d'avoir à affronter tout ce que cette gouvernance bicéphale pourrait provoquer sur le plan familial », raconte-t-elle.

## Participation minoritaire

Créée en 2021 par Matthieu Leclercq, fils du fondateur de Decathlon, For Talents s'est développé sur un constat : peu d'entreprises familiales le restent dans la durée. Flairant les ouvertures à venir, For Talents propose de prendre une participation minoritaire au moment de la transmission entre deux générations et promet aux ETI un accompagnement sur mesure de l'entreprise et de la famille.

En moins de deux ans, la société a notamment épaulé quatre ETI familiales, dont **Petit Forestier (940 millions d'euros de chiffre d'affaires)** lors de son passage de la troisième à la quatrième génération. Elle a fait, début avril, son entrée au capital du spécialiste en services marketing Altavia (706 millions d'euros de chiffre d'affaires), au moment où le fondateur, Raphaël Palti, prévoit de laisser la place à son fils, aujourd'hui vice-président.

#### LIRE AUSSI :

- **Ce que les PME et ETI font de la baisse des impôts de production**

#### LES CHIFFRES CLÉS

##### **21 ANS**

Durée moyenne pour qu'une PME devienne une ETI

##### **6 à 10 ANS**

Temps nécessaire pour réussir un processus de transmission.

**Valérie Landrieu**