

# LES ÉTUDES DU LAB

*Premier incubateur de Transmission en France*

Édition  
novembre  
2019



TRANSMISSION LAB

## LA TRANSMISSION : LES DIRIGEANTS EN PARLENT.



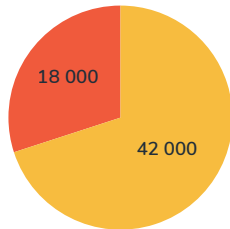
BANQUE  
TRANSATLANTIQUE



## La transmission : les dirigeants en parlent

En France, la transmission en chute libre

### LA TRANSMISSION ET LE DÉSERT FRANÇAIS



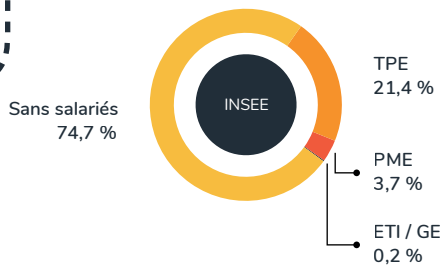
● Transmissions non-préparées  
● Transmissions préparées

L'observatoire BPCE a récemment publié une étude (2019) qui fait état d'une **baisse importante des cessions-transmissions : celles-ci ont diminué d'un tiers en trois ans**. En 2016, seulement 51.000 opérations (dont 11.000 dossiers PME-ETI) ont été réalisées - **concernant 750.000 emplois** - contre 76.000 en 2013. Il s'agit, selon l'étude, de « la moins bonne année observée depuis 2010 ». Elle précise que toutes les tailles d'entreprises sont concernées avec 10.500 PME qui ont trouvé un repreneur (-28%) et 667 ETI (-54%) depuis 2013. D'après Alain Tourdjman, directeur des études économiques et de la prospective chez BPCE, **le recul continuerait sur 2017-2018**. Au-delà des données volumétriques en baisse, c'est le degré d'anticipation de ces transmissions lui-même qui s'avère inquiétant : il ressort en effet de l'enquête BPCE que 70% d'entre elles souffriraient d'un manque de préparation.

Source : Étude Transmission Lab 2019

Les paradoxes de la transmission

### PANORAMA DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL EN FRANCE



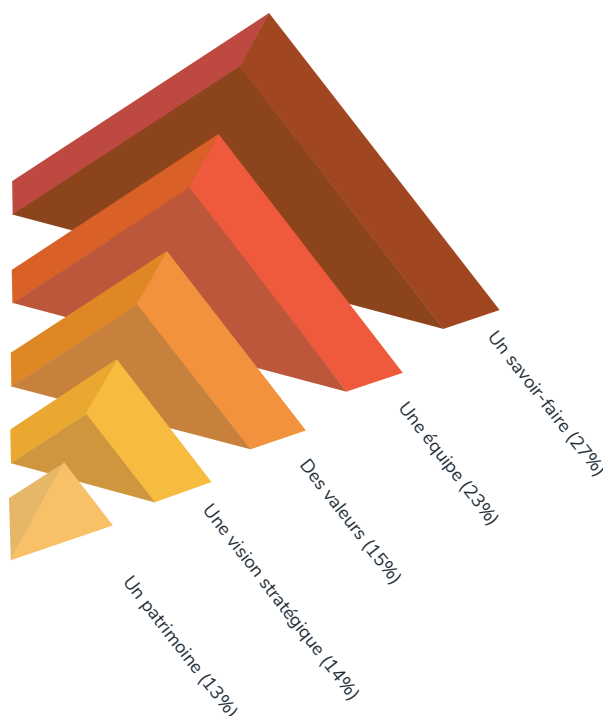
Comme évoqué ci-avant, la transmission demeure un problème français : non seulement les chefs d'entreprises y recourent de moins en moins, mais même ceux qui s'attèlent à l'opération négligent parfois sa préparation. Il s'agit là d'une situation paradoxale puisqu'il ressort de notre enquête que 47% des dirigeants s'estiment avant tout comme les garants de la pérennité de l'entreprise. Quand on sait qu'une **bonne transmission peut largement favoriser la pérennité et le développement de celle-ci**, il est étonnant de constater qu'à peine 24% d'entre eux transmettent pour le bien-être de l'entreprise. En réalité, cette situation s'explique par le fait que 54% des dirigeants transmettent moins par choix que par contraintes (personnelle et/ou professionnelle). Malgré tout, on peut regretter qu'ils ne soient que 22% à transmettre à la faveur d'un projet nouveau tant **une transmission choisie, anticipée et préparée peut constituer un booster de développement, d'innovation de transformation**.

Source : Étude Transmission Lab 2019

27% des dirigeants veulent transmettre un savoir-faire

### LA TRANSMISSION COMME MODE DE SAUVEGARDE D'UN SAVOIR-FAIRE

Pour les dirigeants de TPE/PME françaises, la transmission concerne surtout...



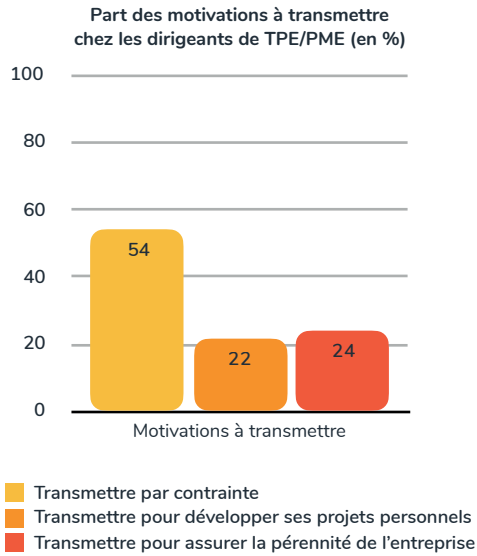
Quelque soit le profil des cédants en puissance, **la diffusion d'un savoir-faire constitue unanimement la clé de voûte d'une transmission réussie**. Des dissemblances philosophiques existent néanmoins : alors que **les seniors ont tendance à accorder plus d'importance à l'entreprise en tant qu'entité** et à privilégier la pérennisation de sa vision stratégique (21%), **les moins de 60 ans priorisent davantage que leurs aînés l'humain** (26%) et les valeurs (16%). De la même manière, les fondateurs ont un attachement particulier vis-à-vis de l'entreprise et de son équipe (27%) ; attachement légitime dont les repreneurs se détachent davantage au profit d'une passion d'expertise et d'histoire.

**Les hommes et les femmes n'abordent pas non plus la transmission de la même manière** : près de la moitié des premières s'accordent à mettre au premier chef la passation d'un savoir-faire tandis que les seconds sont plus partagés entre celle d'une équipe, d'une stratégie globale, de valeurs et de patrimoine. Enfin, **les dirigeants de TPE et de PME ne font pas face aux mêmes problématiques en contexte de transmission** : les petites entreprises tentent d'y survivre en sauvegardant leurs effectifs et leur patrimoine contrairement aux sociétés plus importantes disposant de ressources (humaines et financières) leur permettent de capitaliser sur une vision stratégique et des perspectives plus ambitieuses à long-terme.

Source : Étude Transmission Lab 2019

En France, la transmission est encore majoritairement subie.

## LA TRANSMISSION PAR DÉFAUT : UN FLÉAU QUI DEMEURE LA NORME



En France, de nombreux dirigeants se voient aujourd'hui confrontés à la difficulté d'une transmission subie. Des dispositions inconfortables et largement récurrentes puisqu'elles concernent plus de la moitié des cédants potentiels, notamment du côté des TPE (71%). Que ce soit du côté des fondateurs (58%) ou des repreneurs (66%), ces chiffres en disent long sur la solitude des chefs d'entreprise et leurs besoins d'accompagnement au cours de cette étape incontournable. Finalement, seuls les gérants de PME de plus de 10 salariés et les femmes cheffes d'entreprises semblent s'en tirer à meilleur compte en n'étant confrontés à la cession contrainte « qu'à » hauteur de 46% et 45%. De la même façon, la transmission apparaît moins complexe du côté des entreprises familiales puisque près de 26% des dirigeants déclarent les céder pour le bien de la structure (alors que seulement 16% des directions préparent leur transmission par anticipation en étant motivées par la pérennité de l'entreprise dans les TPE/PME « classiques »). Par ailleurs, l'âge ne paraît pas déterminer les motivations de transmission puisque les seniors ne se déclarent pas plus contraints à la cession que les moins de 60 ans (29% contre 33% des déclarants). En revanche, les « jeunes » dirigeants sont plus enclins à céder leur société pour satisfaire d'autres ambitions personnelles, inclination nettement moindre chez les générations passées (22% contre 14%).

Source : Étude Transmission Lab 2019

Le dirigeant, key-player de la transmission

## TOUS LES DIRIGEANTS N'ENVISAGENT PAS LEUR RÔLE, NI LEUR HÉRITAGE, DE LA MÊME FAÇON



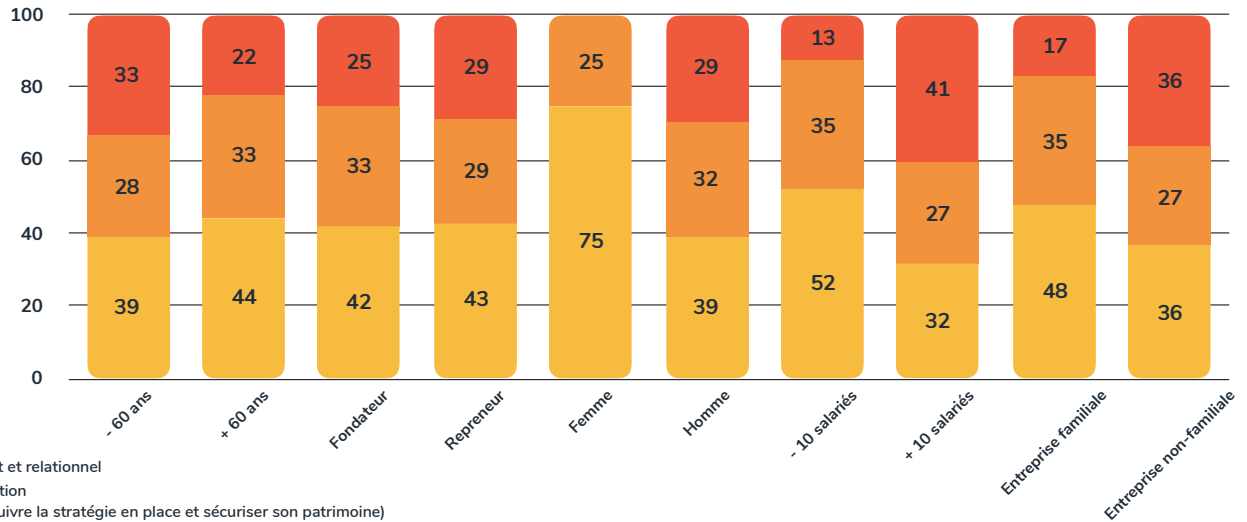
Source : Étude Transmission Lab 2019

Bien que la pérennité de l'entreprise soit la valeur boussole des dirigeants français, tous âges confondus, il est intéressant de soulever que tous ne perçoivent pas leur rôle de la même manière. Aussi les seniors conservent-ils des vellétés de croissance (24%) et de leadership (18%) quand les entrepreneurs plus jeunes s'enquêtent davantage des valeurs de l'entreprise (12%) et de la motivation de ses équipes. La taille de la structure, entre TPE et PME, ne semble pas pour autant marquer de grandes différences en termes de management puisque, dans un cas comme dans l'autre, la pérennité et la croissance sont les chevaux de batailles principaux de leur direction (recueillant à elles deux près de 70% des suffrages chez leurs dirigeants). La différence est plus flagrante lorsque la variable familiale entre en ligne de compte : la pérennité de la structure (57%) ainsi que sa direction opérationnelle (21%) sont très chères aux chefs d'entreprises familiales tandis que les gérants de sociétés « classiques » citent plus volontiers la croissance (26%) et la volonté d'incarner des valeurs (11%).

43% des cédants souhaitent un successeur capable d'assurer stabilité et sécurité

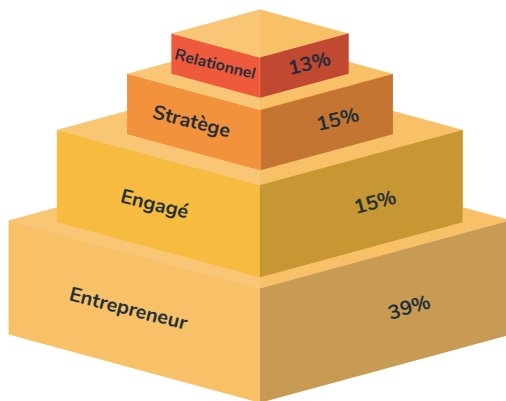
## LA PLUPART DES CÉDANTS CHERCHENT LEUR CLONE

Cédants : quelles attentes pour l'entreprise vis-à-vis du successeur ? (en %)



■ Innovation, entrepreneuriat et relationnel  
 ■ Performance et modernisation  
 ■ Stabilité et sécurité (poursuivre la stratégie en place et sécuriser son patrimoine)

### Les valeurs les plus plébiscitées chez un repreneur



Source : Étude Transmission Lab 2019

31% des cédants potentiels indiquent chercher un successeur capable de poursuivre la stratégie actuelle de l'entreprise. En ajoutant le souhait de le voir sécuriser son patrimoine, ce chiffre atteint 42%. C'est d'autant plus vrai chez les seniors dont près de la moitié annoncent vouloir un héritier susceptible de prendre le relais sans changer de cap. **Les dirigeants plus jeunes, à l'inverse, laissent une part non-négligeable à l'innovation** (pour 33% d'entre eux) et attendent donc un repreneur avec un fort relationnel et une vraie fibre entrepreneuriale. On retrouve ce même clivage selon que les dirigeants aux manettes aient fondé l'entreprise ou non : **les fondateurs sont davantage attachés à la perpétuation des valeurs de l'entreprise** et à l'optimisation de ses performances (33%) tandis que les repreneurs considèrent plus fréquemment de passer la main à une personne susceptible d'insuffler une nouvelle dynamique à la structure (29%). La taille de l'entreprise influe également sur le profil de successeur recherché : **les gérants de TPE assument une logique protectionniste tandis que ceux disposant de davantage de ressources peuvent se permettre de s'inscrire dans une logique de croissance** (41%) : aussi visent-ils des entrepreneurs ayant le potentiel pour faire grandir la structure. **Les dirigeants d'entreprises familiales assument également une position protectionniste, déclarant à 83% que la stabilité, la sécurité et la performance guideraient leur transmission, tandis que les chefs entreprises non-familiales placent l'innovation au même niveau d'importance que la stabilité** (36%), devant la logique de performance et de modernisation (27%). L'échantillon, insuffisant, ne permet de déterminer si le sexe du dirigeant oriente d'une façon ou d'une autre la recherche du successeur : les chefs d'entreprise avancent des critères hétérogènes dont il ne ressort aucun modèle prééminent.

Des dirigeants perspicaces mais isolés

## LA PERCEPTION DE LA TRANSMISSION PAR LES DIRIGEANTS : ENTRE CRAINTE ET ENTHOUSIASME

Bien que la transmission en France soit en décroissance depuis 2013, les chefs d'entreprises restent très lucides vis-à-vis de ce processus ! Bien qu'ils sachent la tâche ardue, complexe, nécessitant un accompagnement et beaucoup de préparation ; ils ne manquent pas non plus d'y voir un bénéfice personnel (la retraite, le repos et le temps libre en premier lieu) ainsi qu'une réelle **opportunité de pérennité pour l'entreprise transmise**. Le reste du glossaire confirme cette analyse éclairante : l'affaiblissement du taux de transmission depuis plusieurs années serait moins à imputer à l'insouciance des entrepreneurs qu'à la difficulté des démarches et à la pénurie de conseils en la matière. Les futurs cédants en ont conscience : « **anticipation** » et « **repreneurs sérieux** » comptent parmi les clés d'une **succession réussie...** mais tous n'ont pas les luxueuses ressources (temps, équipes, finances, énergie) pour s'y conformer.

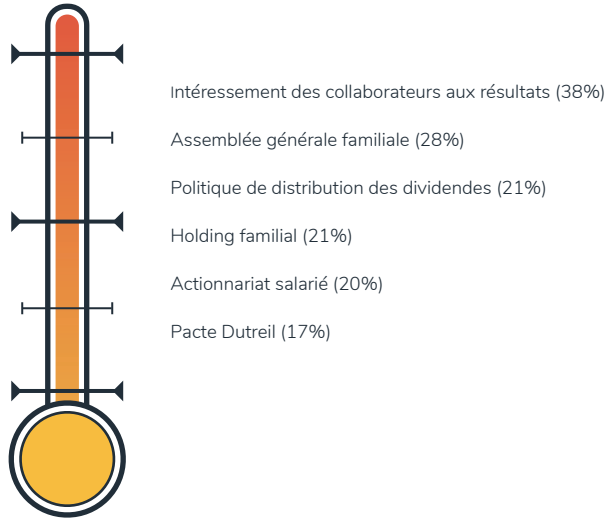
### Nuage des expressions récurrentes à l'évocation de la transmission



**68% des PME n'instaurent pas de règles de gouvernance pour la transmission**

## DES RÈGLES DE GOUVERNANCE MÉSESTIMÉES DANS LA PLUPART DES TRANSMISSIONS

Dispositifs de gouvernance choisis par les PME françaises en ayant instaurées en situation de transmission

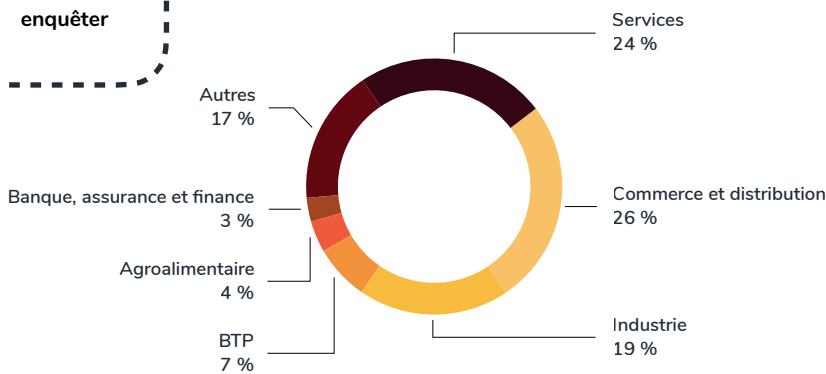


En France, peu de PME (et encore moins de TPE) se dotent de dispositifs de gouvernance. Lorsqu'ils existent, ceux-ci sont extrêmement variés et hétérogènes, illustrant la diversité de leurs secteurs d'activités et de leurs orientations stratégiques. En situation de cession, l'absence de ces règles de gouvernance est encore plus flagrante voire alarmante : **68% des PME négligent leur mise en place lors d'une transmission.** Aussi, 21% des gouvernances demeurent inchangées après une succession, ce qui illustre l'impréparation de certaines de ces opérations (30% selon BPCE) et, a fortiori, la fragilité de certaines situations post-cession. Toutefois, **parmi les PME qui instaurent des règles de gouvernance pour la transmission (32%), six dispositifs s'attirent les faveurs des dirigeants** ainsi que l'illustre le diagramme ci-contre.

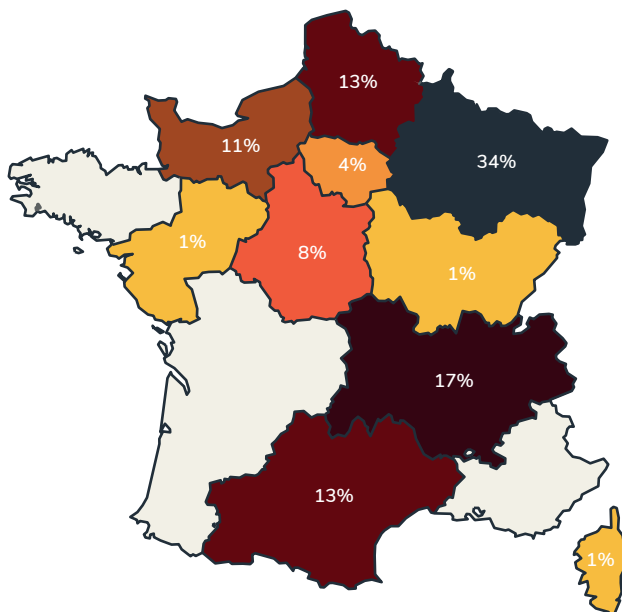
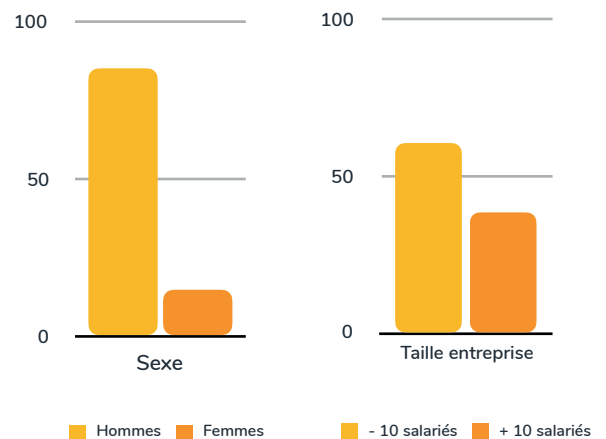
Source : Étude Transmission Lab 2019

**Des dirigeants difficiles à enquêter**

## LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE



Sur les 3 000 mails envoyés par les équipes de Transmission Lab dans le cadre de cette étude, seuls 200 se sont vus honorés d'un retour (7%). L'enquête se base sur les réponses de ces sondés ainsi que sur 20 entretiens semi-directifs conduits en parallèle. La diversité de ses répondants en fait un panel particulièrement instructif : la répartition en termes d'activité, d'implantation et de taille d'entreprise y est très riche. Importante, la valence différentielle des sexes n'est pour sa part qu'un regrettable reflet des inégalités entre les femmes et les hommes face à l'entrepreneuriat.



Pour plus d'informations et de conseils sur la transmission d'entreprise, rendez-vous sur [www.transmissionlab.org](http://www.transmissionlab.org) ou auprès de Léa Wang, Responsable Recherches et Études [lea@transmissionlab.org](mailto:lea@transmissionlab.org)



TRANSMISSION LAB

« CRÉER, C'EST DÉJÀ  
TRANSMETTRE. »

*Nadia Nardonnnet*

*Fondatrice du Transmission Lab*

Pour plus d'informations et de conseils sur la transmission d'entreprise,  
rendez-vous sur [www.transmissionlab.org](http://www.transmissionlab.org)

ou auprès de Léa Wang, Responsable Recherches et Études  
[lea@transmissionlab.org](mailto:lea@transmissionlab.org)