

Transmettre son entreprise

l'acte entrepreneurial ultime

Livre Blanc

**Valérie Baschet
Didier Sensey**

 **meaneo**
Impact Enablers

**Préface de Cécile de Lisle,
Family Business Center HEC**

PRÉFACE

Par Docteur Cécile de Lisle,
Directrice Exécutive du Centre Entreprises Familiales d'HEC Paris

Dans un contexte économique marqué par l'accélération technologique, la financiarisation et la volatilité des marchés, l'entreprise dite « familiale », celle qui a vocation à être transmise, apparaît comme singulière. Elle est parfois perçue comme anachronique. Elle demeure cependant l'acteur central de nos économies contemporaines.

Selon les critères établis par l'Union européenne, une entreprise est familiale lorsque la majorité des droits de vote est détenue par un ou plusieurs membre(s) d'une même famille, et qu'au moins l'un d'eux est impliqué dans le management ou l'administration de l'entreprise. Pour les sociétés cotées, un seuil minimal de 25 % des droits de vote suffit.

La spécificité de ces entreprises s'exprime d'abord dans leur rapport au temps. Elles privilégient la continuité au rendement immédiat. Leurs horizons sont générationnels et non trimestriels, ce qui favorise la stabilité de leur capital, leur résistance aux cycles financiers et leur gouvernance moins sujette aux aléas de court terme. Elles traversent mieux les crises économiques et géopolitiques, notamment grâce à la cohérence de leur projet et à la robustesse de leurs valeurs fondatrices.

Leur spécificité réside également dans leur rapport à l'espace. Ces entreprises entretiennent des liens étroits avec leurs territoires d'origine. Cet ancrage local ne relève pas seulement d'un attachement symbolique : il se traduit par des décisions d'investissement, d'emploi et de production qui soutiennent la vitalité des territoires. En refusant souvent les délocalisations et en favorisant la transmission des savoir-faire, ces entreprises contribuent à la cohésion sociale et au renforcement de la souveraineté économique.

L'enjeu majeur réside aujourd'hui dans leur transmission : un tiers de ces entreprises devra être transmis au cours de la prochaine décennie en Europe, alors même que moins d'un quart d'entre elles atteignent la deuxième génération, et à peine 20 % la troisième. Préparer la relève devient ainsi un impératif stratégique autant qu'un acte de responsabilité collective.

Alors que la rémunération du capital s'accroît au détriment de celle du travail, et alors qu'une rentabilité toujours plus rapide est exigée, ces entreprises possèdent la capacité – lorsque leurs dirigeants sont responsables – de préserver la rémunération du travail et de résister à la contraction des horizons de rentabilité.

À l'heure où les injustices sociales nourrissent les populismes et où les grandes transitions – climatique, énergétique, cognitive – requièrent des investissements inscrits dans la durée, il devient impératif de réhabiliter cette culture du temps long et du respect des personnes, seule à même de répondre aux défis systémiques qui s'imposent à nos sociétés.

Par leur enracinement dans le temps et les territoires, leur résilience et leur respect de l'humain, ces entreprises constituent un maillon essentiel du tissu productif et social. Elles démontrent qu'il est possible de concilier performance et pérennité, efficacité économique et préservation des équilibres sociétaux.

“ Leur transmission
représente une promesse :
celle d'une économie
à visage humain ”

PAROLES DE DIRIGEANTS

Nous avons vécu tous les deux en tant que dirigeants des transmissions de l'intérieur. Que ce soit en tant qu'entrepreneur ou au sein d'un grand groupe industriel, nous avons acheté, intégré, dirigé et revendu de nombreuses entreprises, parfois en ayant le luxe de l'anticipation, parfois dans l'urgence que les situations imposent. Dans les deux cas, nous avons vécu de l'intérieur les questionnements, les craintes, les renoncements que ces opérations occasionnent, mais aussi les joies et les succès, qu'heureusement, elles procurent.

“ Réussir, c'est protéger et développer un capital productif, humain et immatériel. ”

Nous en avons tiré une expérience et des convictions que nous avons décidé de partager à travers ce livre blanc. Ce document se nourrit également de ce que nous avons pu voir ces cinq dernières années sur le terrain, en accompagnant de nombreux

dirigeants dans les moments les plus critiques et parfois les plus intimes de leur parcours. Aujourd'hui, nous savons que les transmissions échouent rarement pour des raisons techniques. Elles échouent quand les liens humains, culturels et organisationnels n'ont pas été clarifiés avant. Quand l'aspect transactionnel et le prix ont pris le dessus sur le projet. Quand on a traité un passage de relais comme un dossier, alors que c'était un moment de vie.

D'ici 2030, 370 000 entreprises françaises sont à transmettre. Or, derrière chaque entreprise, il y a des équipes, des territoires, des savoir-faire, des cultures professionnelles construites sur des décennies. Ces transmissions peuvent être l'opportunité de préserver un patrimoine vivant ou de le laisser s'éroder en quelques années.

370 000

entreprises
à transmettre

Nous croyons que transmettre est l'acte entrepreneurial ultime ; non pas un acte de clôture, mais un véritable projet qui se tourne vers le futur et qui engage la stratégie aussi bien que la culture, les équipes au sein de leurs territoires. Comme tout projet, il nécessite de la préparation, de la lucidité et une boussole : ce que l'on veut vraiment préserver et ce que l'on accepte de transformer.

Ce livre blanc donne aux dirigeants, cédants comme repreneurs, les repères pour mener cette démarche. Il propose un cadre concret, le Carnet de Transmission Durable, qui structure les dimensions critiques du passage de relais.

Au-delà des outils, c'est une philosophie qu'il défend. Rater une transmission, c'est accepter des pertes d'emplois, des délocalisations discrètes, une dilution de la décision loin des territoires. Réussir, c'est protéger et développer un capital productif, humain et immatériel.

C'est un enjeu de souveraineté et notre démarche se veut citoyenne. Mais c'est d'abord en mettant le fruit de nos expériences au service de celles et ceux qui sont en chemin.



Valérie Baschet **Didier Sensey**
Co-Fondateurs & Co-Présidents de meaneo

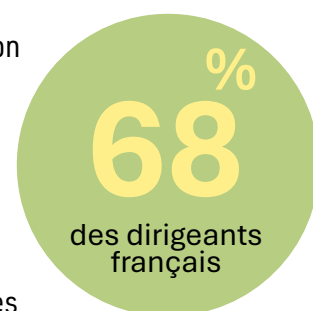
EXECUTIVE



SUMMARY

La transmission d'entreprise s'impose aujourd'hui comme l'un des enjeux majeurs de l'économie française. Dans un contexte marqué par une volatilité sans précédent, des ruptures technologiques accélérées et des fragmentations géopolitiques croissantes, des centaines de milliers d'entreprises changeront de main au cours de la prochaine décennie. Or, selon l'étude PwC 2024, 68 % des dirigeants français estiment que leur modèle économique actuel ne sera plus viable d'ici dix ans sans inflexion stratégique majeure. Dans ce contexte d'incertitude renforcée, préparer une transmission devient un impératif de continuité, de compétitivité et in fine de souveraineté économique.

Ce livre blanc montre que la transmission est trop souvent réduite à une transaction financière. Or, les dirigeants expriment une tension centrale : transmettre, c'est renoncer à un rôle, à une identité, parfois à l'œuvre d'une vie. La préparation se heurte à des mécanismes humains puissants : déni, loyautés invisibles, peur du vide, difficulté à distinguer l'essentiel de l'accessoire. Les repreneurs entrent dans une phase d'exposition maximale, où la légitimité ne découle ni du capital investi ni du statut, mais de la cohérence perçue entre parole et actes. Les recherches sur les entreprises familiales, comme les études de terrain, convergent : les transmissions échouent rarement pour des raisons techniques. Elles échouent lorsque les liens humains, culturels et organisationnels n'ont pas été clarifiés.



Pour les banques, fonds d'investissement et conseils qui accompagnent ces opérations, les enjeux sont tout aussi critiques. Une transmission mal préparée détruit de la valeur : perte de clients stratégiques, turnover managérial, érosion de marges, dégradation du climat social. Ainsi, l'échec de transmissions de PME pourtant viables, entraîne des pertes d'emplois, la disparition de compétences clés et des ruptures dans les chaînes de valeur.

À l'inverse, une transmission anticipée et portée par un projet de continuité affiche une résilience économique nettement supérieure par rapport aux transmissions menées sans préparation. L'enjeu pour l'écosystème de la transmission n'est donc pas seulement d'accompagner une opération, mais de sécuriser la continuité productive d'un actif stratégique.

La réussite d'une transmission repose sur trois dynamiques structurantes. Tout d'abord, une dynamique de lucidité : nommer ce que l'on veut transmettre, ce que l'on est prêt à transformer, ce qui doit rester intangible. Cette clarification constitue le socle. Sans elle, aucune cohérence ne peut émerger. Ensuite, une dynamique de méthode : la transmission nécessite un cadre explicite, anticipé, séquencé, où le repreneur et le cédant savent ce que l'on attend d'eux et ce qui doit être stabilisé à chaque étape. Enfin, une dynamique de posture : les transmissions durables sont celles où le cédant adopte une présence juste, où le repreneur assume une ligne claire et où l'organisation observe des comportements alignés. La cohérence devient alors un atout stratégique.

Pour outiller cette démarche, le livre blanc propose le Carnet de Transmission Durable (CTD). Cet outil structure les cinq dimensions critiques du passage de relais. Le récit de pérennité fixe le cap et définit ce que l'on veut préserver ; la double matérialité identifie les risques, les dépendances et les opportunités qui conditionnent la continuité ; le projet articule continuité et nouveau cycle stratégique ; l'alignement

économique réconcilie valorisation et trajectoire à travers des mécanismes concrets (earn-out orienté continuité, financement fléché, montée au capital des personnes clés) ; l'orchestration organise les cent premiers jours, les rôles, la gouvernance et les séquences de décision.

Le CTD permet ainsi de passer d'un acte ponctuel à un processus gouverné, interprétable et cohérent.

Les bénéfices observés dans les transmissions préparées convergent :

- **Les équipes** s'approprient plus vite la nouvelle gouvernance.
- **Les clients** perçoivent une continuité crédible.
- **Les partenaires financiers** disposent d'une visibilité renforcée.
- **L'énergie du collectif** se reconstitue plus rapidement.
- **Le repreneur** gagne en légitimité.
- **Le cédant** trouve une place juste.
- **L'entreprise** traverse la transition avec moins de frictions, moins d'incertitudes et une capacité d'action préservée.

Dans un environnement plus que jamais volatile, incertain, complexe et ambigu, cette robustesse devient un différenciateur stratégique.

Ce livre blanc défend une idée forte : la transmission n'est ni un point final, ni une parenthèse. C'est un acte de leadership et de responsabilité envers les salariés, les clients, les territoires et la filière économique à laquelle l'entreprise appartient. C'est aussi une contribution à la souveraineté productive nationale. Faire durer une entreprise, c'est maintenir en effet un centre de décision, un savoir-faire, une culture professionnelle et un projet collectif. Gouverner une transmission, c'est donc gouverner une part de notre avenir économique.

Ce livre blanc propose une manière de penser la transmission à la hauteur des enjeux. Il offre aux dirigeants un cadre pour agir avec lucidité, préparer avec rigueur et transmettre avec cohérence. Il ouvre aux repreneurs, aux partenaires financiers et à l'écosystème de la transmission une méthodologie pour sécuriser la valeur, réduire les risques et accompagner la création de valeur durable. Il ouvre une voie : celle d'une continuité consciente et assumée, où l'entreprise ne se contente pas de survivre à son fondateur, mais trouve les conditions d'un nouvel élan.





INTRODUCTION

LA GRANDE BASCULE

LE VERTIGE DU MOMENT

Dans les cinq prochaines années, près de 370 000 dirigeants français vont transmettre leur entreprise. C'est le moment où l'œuvre devient héritage, où l'entreprise devient une responsabilité à passer. Pour beaucoup, ce passage ne sera pas préparé.

Selon Bpifrance, 28 % des dirigeants n'ont pas encore commencé à réfléchir à leur transmission et 58 % de ceux qui prévoient de transmettre à horizon 4-5 ans n'en sont qu'au stade de la réflexion ou de la collecte d'information. Ce manque d'anticipation n'a rien d'exceptionnel. Derrière, il y a une tension rarement formulée : celle de voir se clore une histoire que l'on a écrite soi-même. La peur de disparaître en même temps que l'entreprise. Cette scène se répète dans des milliers d'ateliers, de bureaux, de sièges sociaux à travers le pays.

370 000
entreprises
à transmettre

Or, c'est là que réside la grande fragilité : la transmission est aujourd'hui, et pour les décennies à venir, un des talons d'Achille de la performance économique de la France.

UN CONTEXTE QUI AMPLIFIE L'ENJEU

Cette vague de transmission intervient dans un moment particulier de l'histoire économique. Les dirigeants qui s'appêtent à céder ne transmettent pas seulement un actif : ils passent le relais dans un environnement profondément déstabilisé.

Trois transformations structurelles convergent actuellement pour rendre ce passage encore plus critique :

La première est l'urgence environnementale : Les réglementations se durcissent, les attentes des parties prenantes s'intensifient, les risques climatiques s'inscrivent désormais dans les bilans. Une entreprise transmise aujourd'hui devra gérer des contraintes que le fondateur a peu connues : décarbonation des process, efficacité énergétique, sécurisation des approvisionnements face à la rareté des ressources. Le repreneur hérite d'un modèle qui devra évoluer rapidement. Si cette transformation n'est pas anticipée lors de la transmission, elle devient un facteur de fragilité immédiat.

La deuxième est la disruption technologique : L'intelligence artificielle, l'automatisation, la digitalisation des chaînes de valeur, redessinent les métiers à une vitesse inédite. Les compétences qui ont fait le succès d'une entreprise pendant vingt ans peuvent devenir obsolètes en quelques années. La transmission devient alors un moment de vulnérabilité maximale : si le repreneur n'a pas la capacité d'absorber ces ruptures, l'entreprise pourra perdre rapidement son avantage concurrentiel.

La troisième est la fragmentation géopolitique et sociale : Les chaînes d'approvisionnement se réorganisent, les tensions commerciales s'accroissent, les attentes sociétales se polarisent. Les dirigeants doivent arbitrer entre coûts, résilience et ancrage territorial. Ces arbitrages structurent la pérennité de l'entreprise. Dans ce contexte, transmettre sans clarifier la stratégie d'approvisionnement, sans sécuriser les talents clés, sans documenter les relations avec les parties prenantes locales, c'est exposer le repreneur à des chocs qu'il devra gérer seul, sans l'expérience du fondateur.

Ces trois dynamiques ne sont pas des menaces lointaines. Elles sont déjà à l'œuvre. Selon l'étude PwC 2024, 68 % des dirigeants français estiment que leur modèle économique actuel ne sera plus viable d'ici 10 ans sans inflexion stratégique. Ce chiffre dit tout : transmettre aujourd'hui, ce n'est plus seulement passer un modèle qui fonctionne, c'est passer un projet qui devra se transformer. Gouverner cette transformation dès la phase de transmission devient donc une condition de continuité et de pérennité.

L'ARGENT, RAREMENT LE VRAI SUJET

Lorsqu'on interroge des fondateurs sur leurs motivations profondes au moment de transmettre, la réponse est rarement celle que l'on imagine. L'argent n'est presque jamais le premier critère. Les données de Bpifrance 2025 le confirment : 48 % des cédants potentiels placent la pérennité de l'entreprise et la préservation des emplois comme priorité absolue. Avant de penser valorisation, ils pensent continuité, équipe, histoire collective.

La dimension humaine arrive juste derrière. 40 % des cédants déclarent que les qualités humaines du repreneur (alignement de valeurs, intégrité, compatibilité relationnelle) sont déterminantes. 38 % ajoutent que son expérience et ses compétences comptent tout autant. Ce qui se joue n'est pas un arbitrage financier, mais une question identitaire : à qui confier ce que l'on a construit ? Qui pourra réellement en prendre soin ?

La motivation financière occupe une place modeste. Seuls 14 % des dirigeants considèrent la maximisation du prix comme un critère prioritaire. Non pas que le prix soit indifférent, mais il vient après l'essentiel : transmettre quelque chose qui tienne debout.

Derrière ces chiffres, il y a une réalité plus intime. L'étude Bpifrance rappelle combien la transmission touche à l'identité professionnelle du dirigeant, son rôle social, sa place symbolique dans l'entreprise. Céder, ce n'est pas simplement vendre, c'est accepter de ne plus être le centre de gravité. Cet aveu d'un chef d'entreprise résume cette tension :

“ Si je trouve un repreneur, je meurs... Et si je n'en trouve pas, je meurs aussi. ”

On comprend mieux pourquoi 41 % des dirigeants estiment que leur entreprise repose trop sur leur personne, ou pourquoi une partie d'entre eux retarde leur décision malgré l'âge ou la fatigue. À l'inverse, 26 % expliquent vouloir transmettre pour se consacrer à un autre projet ou réinventer leur trajectoire personnelle.

Les motivations financières sont donc loin derrière les motivations identitaires, relationnelles et existentielles. L'argent joue un rôle de clôture, pas de moteur. Ce que cherchent ces dirigeants, c'est la

continuité émotionnelle et symbolique de leur œuvre. C'est précisément là que le système montre ses limites : tout autour d'eux, l'écosystème parle valorisation, EBITDA, earn-out, là où eux parlent valeur humaine, héritage et cohérence.

UN ÉCOSYSTÈME QUI PARLE UN AUTRE LANGAGE

La transmission d'entreprise devrait être un temps de lucidité et de dialogue. Mais dans les faits, elle se joue dans un environnement souvent mal adapté au vécu du cédant.

Les banquiers d'affaires raisonnent en multiple de résultats, en délai de closing, en maximisation de prix. Les avocats traitent la cession comme une succession de clauses : confidentialité, garantie d'actif et de passif, pacte d'associés, management package. Les experts-comptables accompagnent la mécanique financière, la fiscalité, la structure du deal. Chacun joue son rôle, mais aucun ne parle du sens du projet. Le cédant se retrouve dans une contradiction : il a besoin d'être entendu comme une personne qui transmet une histoire, et on ne lui parle que comme à un vendeur qui négocie un contrat et un prix.

Pour les conseils eux-mêmes, cette limite devient un problème. Dans un contexte où les transmissions échouent majoritairement pour des raisons humaines et culturelles, continuer à intervenir uniquement sur les dimensions techniques revient à traiter les symptômes sans s'occuper des causes. Les fonds d'investissement et les banques le constatent : une transaction techniquement parfaite peut se transformer en échec opérationnel si les équipes ne sont pas embarquées si le repreneur n'incarne pas le projet ou si la culture de l'entreprise n'a jamais été formalisée... et qu'elle n'est pas compatible avec celle du repreneur.



Les études insistent sur le fait que si les cédants sollicitent massivement des experts du chiffre et du droit, ils restent réticents à partager ce qui touche à leurs motivations profondes : leurs inquiétudes, leurs ambivalences, la perte de leur statut, la peur du vide. Ce décalage crée un fossé émotionnel. Les conseillers techniques voient la transmission comme une opération ; les dirigeants la vivent comme une transition existentielle. Lorsque le dirigeant sent que personne ne perçoit la singularité de son œuvre ni la complexité de ce qu'il s'apprête à laisser, il retarde la décision, la fragilise ou la vit comme une dépossession.

Parce qu'on ne possède jamais vraiment ce qu'on n'est pas prêt à perdre, l'acte de transmettre devient le test ultime du fondateur. Préparer sa transmission, c'est apprendre à se détacher sans renier ce qu'on a construit. C'est pourquoi de nouveaux acteurs émergent. Ils ne se positionnent ni comme des intermédiaires, ni comme des techniciens. Ils travaillent à l'interface : entre la stratégie et les émotions, entre la valorisation et le sens, entre le deal et le projet. Leur rôle n'est pas de décider à la place du dirigeant. Il est de lui donner un cadre où ses décisions retrouvent une cohérence.

Mais leur émergence révèle une contradiction : le système reste organisé autour de la transaction, alors que la transmission se joue sur autre chose. C'est cette contradiction qui est le point de départ de ce livre blanc. Elle pose une question simple : comment un dirigeant peut-il traverser ce passage seul, sans cadre, sans filet ?



CHAPITRE 1

L'HUMAIN AU CŒUR DE LA TRANSMISSION

L'introduction a regardé le système de l'extérieur : ses structures, ses angles morts, ses limites. Ce chapitre entre dans la dimension humaine de la transmission. Celle du dirigeant qui doit lâcher ce qu'il a construit, mais aussi celle de toutes les personnes autour de lui qui traversent ce passage : le repreneur qui doit gagner sa légitimité, les équipes qui observent sans pouvoir intervenir, les managers qui ne savent plus où placer leur loyauté. C'est là que tout se joue vraiment.

1. FREINS ET MOTEURS PERSONNELS DU CÉDANT

LE DÉNI UTILE : QUAND DURER DEVIENT UNE STRATÉGIE DE SURVIE

Jean-Marc, fondateur d'une PME industrielle de 120 salariés, regarde sa ligne de production. Il a créé cette entreprise il y a trente-cinq ans dans une vallée où l'emploi a longtemps été fragile. Les commandes continuent d'affluer, les comptes sont solides. Pourtant, au fond, il sait qu'il ne pourra pas tenir éternellement ce rythme.

Depuis deux ans, ses proches lui en parlent : préparer la suite, penser au repreneur, transmettre. Mais Jean-Marc élude.

“ Ce n'est pas le moment.
On a un nouveau contrat à lancer.
Je verrai l'an prochain. ”

Ce réflexe de report, presque instinctif, est le dénominateur commun de la plupart des dirigeants de PME. D'après Bpifrance, 70 % des dirigeants qui prévoient de transmettre n'en sont qu'au stade de la réflexion et de la collecte d'information. L'étude

Bpifrance 2025 confirme l'ampleur du phénomène : une majorité de dirigeants n'a établi ni plan de succession, ni cartographie des risques, ni préparation organisationnelle. Ce déficit structurel constitue l'un des premiers facteurs de rupture post-cession.

Le phénomène n'est pas un manque de lucidité, c'est une stratégie de protection. Le psychologue du travail François Périlleux parle d'un « déni utile » : un mécanisme qui permet au dirigeant de continuer à avancer sans être paralysé par la perspective de la fin. Comme dans toute œuvre, il faut parfois refuser d'en imaginer le dernier chapitre pour pouvoir encore écrire le présent.

Mais ce déni a un coût. Tant que la transmission reste une idée abstraite, les signaux faibles s'accumulent : décisions retardées, absence de relève interne, flou dans la gouvernance, dépendance accrue au fondateur. Le constat est particulièrement marqué dans les TPE, où la complexité administrative et juridique demeure l'une des principales causes de renoncement à la transmission, malgré une rentabilité souvent intacte.

Ce sont ces fragilités invisibles qui transforment une transmission en urgence. Or l'urgence, dans ces moments-là, est l'ennemie du discernement.

Le déni protège. Mais il protège dans la solitude.

LA SOLITUDE DU DIRIGEANT

Plus l'entreprise grandit, plus le dirigeant est seul. Pendant les années de développement, il avance porté par l'énergie collective, l'enthousiasme des projets, la traction du marché. Mais à l'heure de la transmission, cette dynamique se retourne. Le rythme ralentit, les conseillers s'activent sur les aspects techniques, les proches deviennent prudents. Le dirigeant se retrouve soudain seul face à la perspective de quitter ce qu'il a construit.



L'étude Bpifrance 2016 montre que près d'un dirigeant sur deux vit les grands moments de décision stratégique dans une forme de solitude prononcée. La transmission concentre cette intensité : elle oblige à prendre des décisions engageantes sans véritable pair avec qui partager le doute, l'ambivalence ou la peur de mal faire.

La dimension psychologique est encore plus marquée dans l'étude Bpifrance 2025.

Ariane Olive, avocate spécialisée, l'affirme clairement : « Une transmission est une source de crainte et d'inquiétude. Un futur cédant ne souhaite pas, par exemple, communiquer toutes les informations sur son entreprise à tous les potentiels acquéreurs. »

Elle ajoute que beaucoup de dirigeants ne sont pas prêts à entamer un véritable travail de deuil, préalable indispensable pour devenir un vrai vendeur. Sans ce travail, ils multiplient les hésitations ou les prétextes pour ne pas finaliser l'opération.

Cette zone entre décision intime et processus technique explique pourquoi la transmission est vécue comme un moment à la fois critique et profondément personnel. François Périlleux parle de transition identitaire où le dirigeant doit se détacher de son œuvre sans en renier le sens. Ce passage se manifeste par des signaux concrets : sommeil agité, irritabilité, recul des décisions clés, multiplication de projets pour retarder l'inévitable. Derrière le pragmatisme affiché, la peur du vide fait son œuvre.

Plus le dirigeant est identifié à son entreprise, plus la séparation est difficile. Le fondateur n'a pas de précédent interne sur lequel s'appuyer : il est le premier à franchir ce seuil. Dans cet entre-deux, le danger est double : céder trop tard, quand la fatigue ou la santé imposent la décision ; ou céder trop tôt, sans avoir préparé les équipes, les process et les symboles qui permettent à l'organisation de tenir debout sans lui.

“ J'ai mis trente ans à construire mon usine. Je croyais que préparer la suite, c'était la fragiliser. En fait, c'est l'inverse : c'est lui donner une chance de vivre sans moi. ”

“ Une transmission est une source de crainte et d'inquiétude. Un futur cédant ne souhaite pas, par exemple, communiquer toutes les informations sur son entreprise à tous les potentiels acquéreurs. ”

Les études sur la transmission d'entreprise, notamment celles menées par Bpifrance Le Lab (2023) confirment que l'absence de préparation psychologique et stratégique du dirigeant fragilise la continuité. Les dirigeants qui n'ont pas anticipé leur nouveau rôle et à quoi pourrait ressembler leur entreprise dans le futur, vivent des transmissions plus conflictuelles. À l'inverse, un accompagnement structuré produit des organisations plus stables et résilientes.

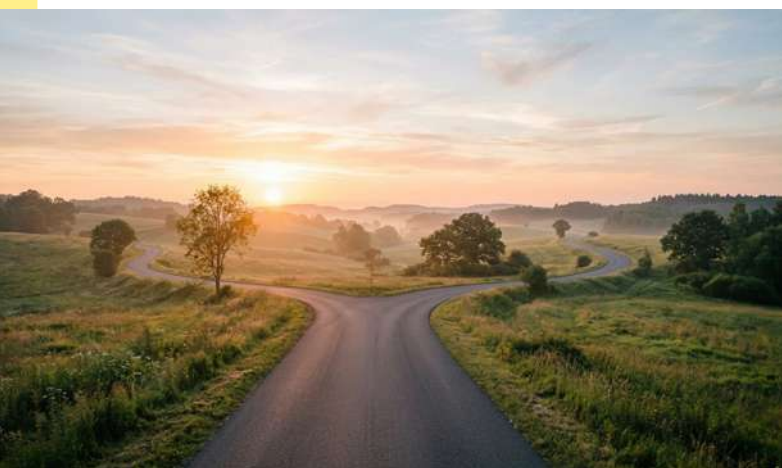
La solitude non accompagnée fragilise la transmission, non seulement sur le plan humain, mais aussi sur le plan organisationnel et stratégique. Elle coûte du temps, de la confiance et parfois une partie de la valeur que l'on cherchait justement à protéger.

LE PASSAGE DE TÉMOIN : UN MOTEUR DE TRANSFORMATION PERSONNELLE

Le passage de témoin n'est pas un acte technique, c'est un travail identitaire. Préparer une transmission, c'est accepter de changer de rôle. Le chef d'entreprise, habitué à décider, à incarner, à porter, doit apprendre à orchestrer sans diriger, à guider sans maîtriser. Ce glissement, souvent vécu comme une dépossession, est en réalité une métamorphose : passer du bâtisseur au passeur.

Les travaux académiques internationaux, notamment de Sharma et de Le Breton-Miller & Miller¹, montrent depuis plus de vingt ans que les principales difficultés dans le processus de transmission ne sont pas techniques, mais humaines. Elles relèvent de la relation entre cédant et repreneur, du degré de confiance, de la clarté du projet et de la capacité du fondateur à redéfinir sa place. Les études françaises récentes de Bpifrance et CCI France confirment ce constat : la réussite d'une transmission dépend largement de la qualité du dialogue, de l'anticipation et de la préparation psychologique du dirigeant.

Plus que le montage financier, c'est la posture du cédant qui conditionne la continuité : lâcher prise sans s'effacer, transmettre sans se retirer brutalement, accompagner sans contrôler. Ces dimensions, longtemps laissées dans l'angle mort des transmissions, sont pourtant celles qui déterminent la stabilité de l'entreprise après le passage de relais.



Les publications de Sharma ou William Bridges, indiquent clairement qu'un point distingue fortement les transmissions réussies : la capacité du dirigeant à clarifier son rôle après la cession. Qu'il s'agisse de rester conseiller, mentor, ambassadeur territorial ou simplement garant d'un récit, cette projection permet d'aborder la transition avec davantage de sérénité. À l'inverse, les dirigeants qui quittent l'entreprise sans avoir défini leur place future vivent souvent cette étape comme une rupture identitaire, avec davantage de tension et d'incertitude.

Ce que confirment les études de Bpifrance : la transmission ne se joue pas seulement sur le plan économique, mais aussi sur le bien-être psychologique, la dignité du parcours et la manière dont le fondateur parvient à inscrire cette transition dans sa propre histoire. Préparer la transmission, c'est donc aussi préparer son après, pour ne pas quitter l'entreprise dans un vide qui fragilise autant la personne que l'organisation.

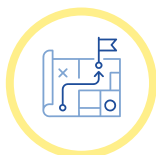
¹ Voir références en fin d'ouvrage

TROIS ARCHÉTYPES DE CÉDANTS : BÂTISSEUR, ARCHITECTE, HÉRITIER

Face à cette étape, tous les dirigeants ne réagissent pas de la même manière. Nous distinguons trois grands profils :



Le Bâisseur : C'est l'entrepreneur instinctif, souvent autodidacte, qui a tout construit à la force du poignet. Son rapport à l'entreprise est fusionnel. Transmettre revient pour lui à « laisser partir une part de soi ». Il repousse la décision, non par intérêt financier, mais par attachement, par fidélité à l'histoire qu'il a écrite. Ce sont aussi ces dirigeants qui se retrouvent le plus exposés aux transmissions subies, lorsque la santé, l'usure ou un événement imprévu précipitent les choix. Les analyses institutionnelles françaises rappellent régulièrement que les entreprises fortement dépendantes de leur dirigeant sont particulièrement vulnérables en cas d'absence de succession anticipée.



L'Architecte : Il conçoit son entreprise comme un édifice collectif. Il anticipe, structure, délègue, documente, transmet progressivement les responsabilités. Pour lui, préparer la transmission fait partie de la stratégie de long terme. Ce profil reste minoritaire dans le paysage entrepreneurial français, mais il est clairement associé aux transmissions les plus stables, aux continuités d'activité les plus solides et aux organisations les mieux préparées. Sa force réside dans une conviction simple : gouverner, c'est aussi préparer sa propre relève.



L'Héritier : Il a repris l'entreprise familiale, parfois jeune, et porte autant une histoire qu'un projet. Son enjeu n'est pas de vendre, mais de transmettre à son tour, dans un état au moins aussi bon que celui qu'il a reçu, idéalement à un membre de la famille... si la descendance existe et autorise cette option ! Certaines dynasties industrielles ou artisanales montrent qu'il est possible de conjuguer fidélité et invention, continuité et renouvellement. À chaque génération, un équilibre se redéfinit : préserver ce qui doit l'être, tout en laissant émerger la contribution singulière de la nouvelle équipe dirigeante.

Les trois archétypes ne sont pas des cases. Un même dirigeant peut passer de l'un à l'autre selon les moments de sa vie. Mais ils révèlent tous une constante : la transmission ne se décrète pas, elle se travaille. Plus on l'aborde tôt, plus elle devient un levier stratégique et non une contrainte.

2. PRÉPARER POUR DURER : LA TRANSMISSION COMME ACTE DE GOUVERNANCE



CLARIFIER CE QU'ON VEUT VRAIMENT TRANSMETTRE

Avant de parler repreneur, prix ou fiscalité, il est donc indispensable de poser et de répondre à une question simple : qu'est-ce que je veux vraiment transmettre ? Cette question paraît évidente, elle est pourtant rarement posée clairement. Beaucoup de dirigeants confondent encore « ce que j'ai bâti » avec « ce qui doit durer ».

Chez Jean-Marc, cette distinction a été une révélation : « J'ai réalisé que je tenais moins à mon modèle qu'à l'esprit dans lequel on travaillait. La vraie transmission, c'était la manière de faire, pas seulement ce qu'on faisait. »

Cette clarification suppose un exercice d'introspection : Quelles valeurs sont non-négociables ? Quels comportements incarnent l'ADN de la maison ? Quels principes d'arbitrage doivent survivre au changement de direction ?

Ces « intangibles » constituent la trame invisible de l'entreprise : la raison d'être vécue, la manière de décider, la relation aux territoires, aux clients, aux équipes. Les travaux internationaux sur les entreprises familiales comme sur les PME patrimoniales à l'instar de ceux menés par l'INSEAD montrent que la formalisation explicite de ces éléments intangibles renforce la continuité : elle sert de boussole aux successeurs, clarifie les attentes et réduit les tensions lors des phases de transition. À l'inverse, lorsque ces éléments restent implicites, la transmission repose davantage sur l'intuition avec un risque accru d'incompréhension et de rupture.

METTRE À PLAT LES INTANGIBLES

Clarifier ce que l'on veut transmettre, c'est opérer une distinction essentielle : séparer le fond de la forme, le sens du projet de ses modalités opérationnelles, l'identité de l'entreprise de l'organisation qui pourra évoluer. Ce travail fonde tout le reste. C'est lui qui donne au dirigeant, mais aussi au futur repreneur, un cadre clair pour décider, évoluer et faire durer l'entreprise au-delà des personnes.

ON NE TRANSMET BIEN QUE CE QU'ON A SU NOMMER

Pourtant, la plupart des dirigeants n'ont jamais écrit noir sur blanc ce qui fait la singularité de leur culture. Les mots « valeurs », « ADN », « mission » circulent, mais sans traduction ou formalisation concrète. Or, c'est précisément dans les périodes de transition que ces éléments deviennent stratégiques : ils forment le socle de la continuité.

Mettre à plat les intangibles, c'est documenter cinq dimensions essentielles :

- **La raison d'être**, le « pourquoi » l'entreprise existe,
- **Les valeurs** qui structurent **la culture interne** : la façon de collaborer, de décider, de résoudre les désaccords,
- **Les rituels fondateurs** : réunions, moments symboliques, traditions,
- **Les relations clés** avec les clients historiques, les partenaires de long terme, les fournisseurs stratégiques,
- **Les signaux de réputation** : ce que l'entreprise représente dans son bassin de vie.

Les travaux de l'INSEAD sur les entreprises familiales et patrimoniales convergent sur l'une des principales causes de l'échec d'une transmission : la culture de l'entreprise n'a pas été explicitée. Quand les valeurs, les pratiques clés et les principes de décision restent implicites, le repreneur avance à tâtons, interprète et parfois réinterprète mal ce qui faisait la cohérence et donc la cohésion de l'organisation.

À l'inverse, lorsque le fondateur prend le temps de formuler clairement ce qui structure l'esprit de la maison (ce qui compte, ce qui ne se négocie pas, ce qui guide les arbitrages), la transition devient plus fluide. Le repreneur gagne en légitimité, prend ses décisions plus vite et peut faire évoluer l'entreprise sans rompre avec ce qui fait son identité.

Formaliser la culture, ce n'est pas figer le passé. C'est donner au successeur une boussole pour faire durer l'entreprise au-delà des personnes. Dans une période de transmission, cette boussole vaut autant qu'un business plan.

Chez meaneo, nous parlons de « récit de pérennité » : un document court, vivant, qui synthétise la raison d'être, les repères culturels et les lignes rouges du projet. Loin d'une charte de communication, c'est un outil de gouvernance clé.

LE BESOIN D'UN NOUVEL ACCOMPAGNEMENT

Les enjeux d'une transmission réussie, dans le contexte économique actuel, appelle donc à un changement profond dans la manière d'accompagner les dirigeants. Les avocats, experts-comptables et banquiers d'affaires jouent un rôle essentiel, mais leur intervention se concentre sur le process, les dimensions juridiques, financières ou fiscales. Or, une transmission engage bien davantage : elle mobilise les émotions, bouscule les identités et reconfigure les équilibres humains qui font la force d'une entreprise.

Dans cet entre-deux où tout se prépare et rien n'est encore décidé, le dirigeant ne cherche pas qu'un technicien. Il cherche un appui capable de comprendre la charge symbolique du passage de relais, les loyautés invisibles, les non-dits et la difficulté à articuler ce que l'on sait et ce que l'on ressent. Un appui qui aide à transformer les doutes en décisions et les intuitions en critères d'action.

Mais cet appui ne concerne pas le dirigeant seul. Autour de lui, d'autres personnes traversent la même transition.

PRÉPARER POUR DURER : 24 À 36 MOIS POUR GOUVERNER LA TRANSMISSION

La transmission n'est pas un sprint mais une course d'endurance qui demande méthode, lucidité et capacité à tenir plusieurs horizons en parallèle. **Préparer la transmission est un acte de gouvernance. C'est reconnaître que le pouvoir de durer dépasse celui de posséder** et qu'un dirigeant agit vraiment en stratège lorsqu'il pense au-delà de son propre horizon.

Les travaux académiques, les analyses institutionnelles françaises et l'étude Bpifrance 2025 convergent : une transmission préparée sur le temps long se déroule mieux, humainement comme opérationnellement. Dans une économie où tout s'accélère, choisir de se projeter sur deux à trois ans est déjà un acte de stabilité. En pratique, beaucoup de transmissions réussies s'appuient sur une préparation de cet ordre. En deçà, la pression émotionnelle et financière brouille les décisions. Au-delà, l'incertitude fatigue l'organisation.

Cette préparation se déroule phase par phase, avec des moments de clarification, de structuration et d'orchestration. On en retrouvera le détail dans le chapitre 3. Le plus difficile pour le dirigeant n'est pas d'agir ; c'est de ralentir pour penser. La fameuse citation de Bergson trouve ici toute sa raison :

“ Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action. ”

Car c'est dans ce ralentissement que se loge la solidité de la suite.

Les entreprises qui anticipent leur transmission traversent cette étape avec plus de continuité opérationnelle, une meilleure stabilité des équipes et une confiance renforcée auprès de leurs partenaires. Une préparation structurée ne profite pas seulement au cédant. Elle irrigue les territoires, sécurise les emplois et facilite l'intégration du repreneur.

Préparer, c'est anticiper son départ pour éviter qu'il soit subi, gérer la relation avec les parties prenantes en construisant un cadre clair, et donner à l'entreprise un cap qui dépasse la figure du fondateur.

C'est aussi un acte moral. Dans les entreprises familiales, la transmission relie les générations dans une continuité vivante. Chaque génération reçoit une œuvre qu'elle a la responsabilité de maintenir, d'enrichir, puis de transmettre à son tour. **Le fondateur qui anticipe sa transmission ne se retire pas : il change de rôle.** Il devient le gardien du sens, l'ambassadeur de l'œuvre qu'il a initiée et qu'il accepte de voir se déployer au-delà de lui. Ce renoncement apparent n'est pas une abdication. C'est, au contraire, l'une des formes les plus abouties du leadership entrepreneurial.

Cette transformation ne se fait pas dans le vide. Elle demande un appui.

3. LA DIMENSION HUMAINE AU-DELÀ DU CÉDANT

Une transmission ne se joue pas entre chiffres, contrats et gouvernance. Elle se joue entre des personnes. Or, c'est bien là que les choses deviennent réellement difficiles. Jean-Marc, fondateur d'une PME industrielle, pensait avoir tout prévu : la valorisation, le repreneur, le pilotage de la transition. Mais le jour où il a quitté son bureau, il a compris que quelque chose d'essentiel lui échappait :

“ Je n'avais pas imaginé ce que ça ferait de ne plus être celui qu'on vient voir quand il faut trancher. ”

À quelques centaines de kilomètres, Sophie, repreneuse d'une société familiale de plasturgie, raconte une autre solitude :

“ Tout le monde m'observait. On me disait que j'étais la bonne personne, mais je sentais bien que je devais faire mes preuves. Il fallait que je gagne la légitimité, pas qu'on me la donne. ”

Il y a aussi Karim, manager depuis quinze ans dans la même entreprise, qui se retrouve entre les deux mondes : celui du fondateur qu'il respecte et celui de la nouvelle direction qu'il doit apprendre à suivre.

“ Je ne savais plus trop où était ma loyauté. C'est facile de dire qu'il faut avancer, mais quand on a construit quelque chose avec quelqu'un, on ne tourne pas la page d'un jour à l'autre. ”

Ces quatre voix disent la même chose. Dans une transmission, la rationalité ne suffit pas. Ce qui prévaut, c'est ce que les dirigeants cachent le mieux : leurs attachements. C'est précisément là que le champ de la gouvernance classique ne sait pas bien explorer.

Enfin, Élodie, DRH, observe la scène avec lucidité :

“ Une transmission, c’est un test d’intelligence collective. Si on ne s’occupe pas des émotions, elles s’occuperont de nous. ”



LES TENSIONS DU PASSAGE DE RELAIS

La transmission, c'est d'abord une tension : celle du pouvoir qu'on laisse et de la reconnaissance qu'on espère. Le cédant veut être reconnu pour ce qu'il a bâti ; le repreneur veut être reconnu pour ce qu'il va faire. Entre les deux, une période où les symboles pèsent souvent plus que les décisions.

Jean-Marc oscillait entre fierté et frustration :

“ J'étais fier que quelqu'un reprenne le flambeau, mais j'avais du mal à supporter de ne plus être consulté. Je voulais aider, mais chaque conseil ressemblait à une critique. ”

Cette tension n'est pas un détail. Les statistiques sont éloquentes : 70 % des familles entrepreneuriales perdent le contrôle de leur entreprise entre générations et 6 cas sur 10 sont directement liés à des conflits non résolus au sein de la famille. Le problème n'est pas la valeur de l'entreprise. C'est la capacité des parties à coexister dans un moment où les rôles sont en train de se redéfinir. Il y a une période, dans toute transmission, où l'ancien rôle n'opère plus et où le nouveau n'est pas encore stabilisé. Le dirigeant y perd ses repères.

Le repreneur doit assumer seul, sans filet.

Dans ces moments, les émotions sont partie intégrante de la gouvernance opérationnelle. Les organisations qui les ignorent créent du ressentiment ; celles qui les accueillent créent de la loyauté.

LA COMPATIBILITÉ CULTURELLE : LE FACTEUR CRITIQUE

La compatibilité culturelle n'est pas un critère parmi d'autres. C'est celui qui décide, avant même les chiffres ou la stratégie. Les entreprises qui réussissent leur transmission ont en commun d'avoir su formuler ce qu'elles sont et de vérifier si le repreneur parle la même langue. Cette langue n'est pas faite de mots, mais de comportements : la manière de décider, de traiter les clients, d'assumer les risques.

Sophie raconte :

“ On ne se prépare pas à gérer l'ombre de quelqu'un. J'avais peur de décevoir, alors j'ai voulu tout changer trop vite. Il m'a fallu un an pour comprendre que continuer, ce n'était pas trahir. ”

Élodie, DRH, en a fait une expérience directe :

“ Au début, on voulait aller vite, cocher les cases. Mais ce n'est qu'en travaillant ensemble sur les sujets de management, de communication, de vision, qu'on a senti si ça pouvait coller. C'est comme un couple : il faut parler du fond, pas des chiffres. ”

Les données le confirment. Une étude de McKinsey atteste que les entreprises qui réussissent à rallier l'organisation autour d'une vision commune affichent une croissance de l'EBITDA de 18 % après un an. La culture agit en silence, mais elle conditionne tout. Elle révèle très vite si le repreneur et le cédant partagent réellement les mêmes repères. Ce qui compte, ce n'est pas que le repreneur imite le cédant. C'est qu'il comprenne pourquoi certaines choses sont comme elles sont. Dans une transmission, la culture mal lue ne s'appréhende pas après le closing. Elle se rompt.

Construire la confiance : transparence et preuves

La confiance ne se décrète pas. Elle se construit, décision par décision. Dans une transmission, les équipes n'attendent pas des discours. Elles attendent des actes qui rendent ces discours crédibles.

Sophie le dit simplement :

“ Au début, je voulais convaincre. Puis j'ai compris qu'il fallait prouver. ”

Cette règle est simple : **la crédibilité par l'action**. Elle consiste à ancrer très tôt la parole du repreneur dans des actes visibles, cohérents et interprétables immédiatement par l'organisation. Les 100 premiers jours deviennent alors une phase de démonstration

où chaque geste compte. Ces preuves peuvent prendre plusieurs formes : une décision claire sur la politique salariale ou un engagement RH ; une gestion exemplaire d'un dossier sensible, qui révèle la manière dont la nouvelle direction arbitre ; la préservation d'un rituel interne, signe que l'histoire et la mémoire du fondateur restent reconnues.

Ces actes, parfois modestes mais toujours lisibles, créent un capital symbolique fort. Ils dissipent les doutes initiaux et prouvent que le repreneur s'inscrit dans l'esprit maison plutôt que de le contredire.

Karim, le manager, l'a résumé d'une phrase :

“ J'ai su que ça allait marcher le jour où j'ai vu Sophie refuser un contrat juteux mais contraire à nos engagements sociaux. À partir de là, on a su qu'on parlait le même langage. ”

La confiance, dans une transmission, n'est pas un sentiment. C'est ce qui détermine si les équipes restent ou partent dans les trois premiers mois. Et elle ne se construit pas par les discours. Elle se construit par les actes.

LA COHÉRENCE COMME GAGE DE LÉGITIMITÉ

La cohérence est le véritable juge de paix d'une transmission. Cohérence entre les paroles et les actes, entre la stratégie annoncée et les comportements observés, entre l'histoire de l'entreprise et les choix qui préparent son futur. C'est elle qui fonde la légitimité du repreneur et stabilise la nouvelle gouvernance.

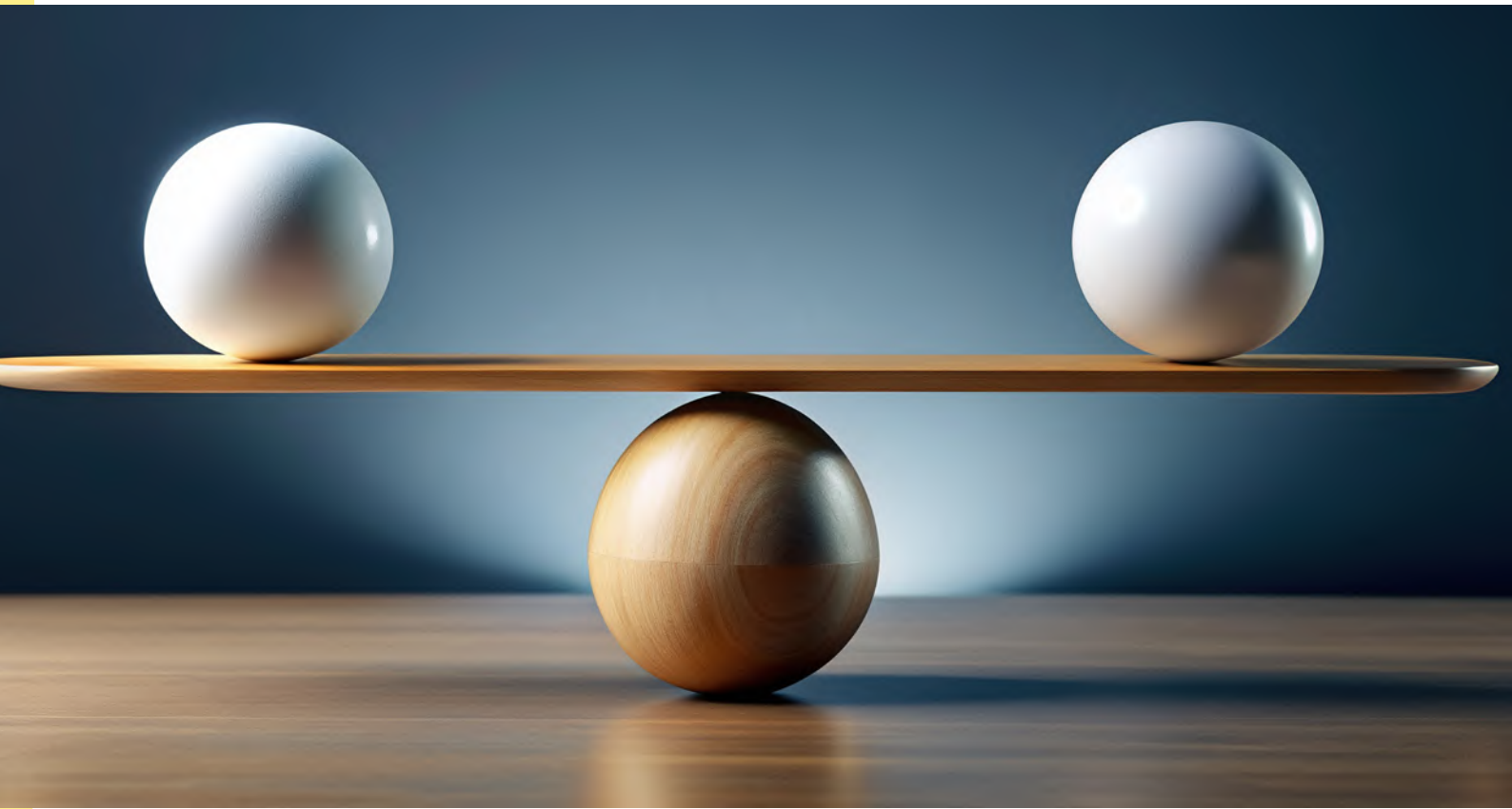
Cette cohérence est testée dès les premières semaines. Les décisions symboliques (un recrutement clé, une prise de position publique, un arbitrage d'investissement) envoient des signaux plus forts que n'importe quel discours. La gouvernance commence par le style.




Jean-Marc le reconnaît :

“ Ce n’est pas le prix de vente qui compte. Ce qui m’a apaisé, c’est de voir la cohérence : les salariés respectés, les clients rassurés, le projet vivant. ”

La cohérence a un effet libérateur. Elle clarifie les rôles, réduit les zones d’ambiguïté et donne aux équipes un cap interprétable. Elle transforme la transmission en un processus d’alignement collectif, où chacun retrouve des repères et du sens pour se projeter dans la suite. Mais elle ne se produit pas par hasard. Elle demande une préparation, une structuration, un cadre. La confiance entre cédant et repreneur, la compatibilité culturelle, la cohérence des comportements constituent un socle. Sans eux, rien ne tient, mais avec eux seuls, rien ne dure. Ce qui manque, c’est la méthode qui transforme ces bonnes intentions en décisions, ces décisions en processus, et ces processus en une gouvernance qui résiste au temps.



2



CHAPITRE 2

GOUVERNER LA TRANSMISSION : LE CARNET DE TRANSMISSION DURABLE

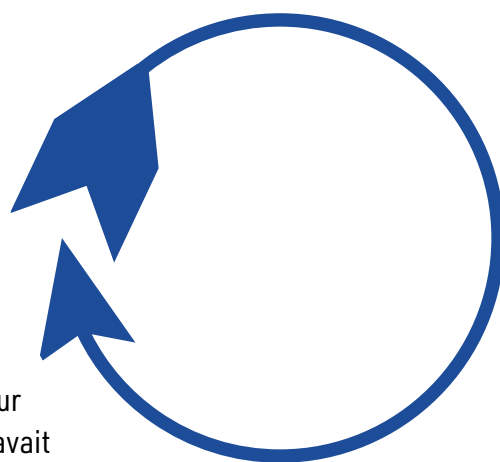
Nous avons vu que la transmission se joue d'abord entre deux parties. La confiance entre cédant et repreneur conditionne tout. La compatibilité culturelle n'est pas un détail, mais le socle sur lequel repose la continuité. Mais aussi nécessaire qu'elle soit, cette dimension humaine n'est pas suffisante. Parce qu'une fois la relation établie, une fois le courant passé, les deux parties entrent dans une salle de closing, où le langage change. On parle earn-out, garantie d'actif, pacte d'actionnaires. Ces instruments sont bien entendu indispensables, mais ils ne disent rien de ce qui compte vraiment : comment l'entreprise traverse ce moment sans se fragiliser, comment les équipes restent soudées, comment le territoire ne sent pas le déracinement.

1. DU DEAL AU PROJET

Pendant des décennies, la transmission a été traitée comme un problème de montage. On a construit des structures financières sophistiquées pour sécuriser le prix, développé des protocoles juridiques pour minimiser les risques et multiplié les clauses destinées à protéger les actionnaires. Pourtant, les deux tiers des transmissions de PME ne réussissent pas à préserver la valeur sur cinq ans. Non pas parce que le deal était mal construit. Parce qu'on avait oublié ce qui fait vivre une entreprise après la finalisation de l'opération.

L'humain et le structurel ne sont pas deux approches opposées. Ils sont deux étages du même édifice. Le chapitre précédent a posé le premier. Ce chapitre construit le second.

Comment cela se traduit en pratique ? Comment passer du constat - la transmission demande un cadre - à une démarche concrète, séquencée, utilisable par le dirigeant, le repreneur et les partenaires financiers ? C'est pour répondre à cette question que chez meaneo, nous avons développé le CTD : le Carnet de Transmission Durable.



2. L'IDÉE DU CTD

Le CTD n'est pas un document. C'est une méthode de gouvernance de la transmission. Nous l'avons construit sur trois convictions éprouvées.

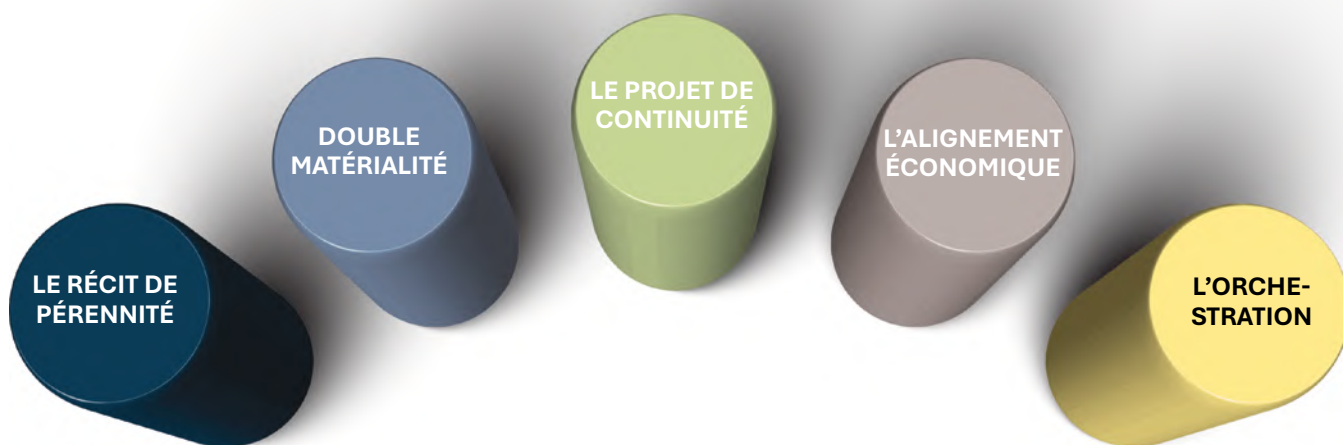
- **la gouvernance n'est pas une contrainte mais un levier de clarté** : quand on sait ce qui compte vraiment, on décide mieux, on communique mieux, on préserve mieux.
- **les entreprises qui durent ont toutes un point commun** : elles préparent leur relève bien avant que le sujet ne devienne urgent.
- **le capital *patient* crée plus de valeur que le capital *pressé*** et, par extension, les transmissions réussies sont celles où tous les acteurs ont accepté de jouer sur le temps long.

Le CTD traduit ces convictions en un cadre opérationnel. Il s'organise autour de cinq piliers, chacun répondant à un enjeu précis de la transmission : préserver le sens, évaluer avec précision, projeter avec clarté, aligner les intérêts économiques et orchestrer la transition dans le temps.

Pour le dirigeant qui transmet, le CTD offre une boussole. Il permet de structurer une démarche souvent perçue comme écrasante, de savoir où commencer, quoi préparer, comment communiquer. Il transforme une aventure solitaire en un processus maîtrisé.

Pour les repreneurs, les partenaires financiers et les conseils, le CTD constitue un véritable point d'entrée opérationnel. Une entreprise encadre son projet de transmission avec un CTD n'est pas seulement une entreprise avec une gouvernance lucide qui se projette : c'est une entreprise qui offre à ses futurs partenaires une base solide pour le futur. Elle a clarifié son projet, documenté sa culture, identifié ses risques et ses dépendances. Elle permet à un fonds de **passer d'une due diligence de validation à une due diligence d'engagement dans l'avenir** : celle qui identifie non seulement les risques, mais les leviers de création de valeur et qui accompagne leur activation sur le temps de vie de la participation. Dans un environnement où les multiples de sortie sont plus volatils et où la performance post-acquisition dépendra de plus en plus de la capacité à transformer en accompagnant, le CTD devient un critère de sélection et un outil de travail déterminant.





3. LES CINQ PILIERS DU CTD

PILIER 1 : LE RÉCIT DE PÉRENNITÉ

Tout commence par une question simple : pourquoi cette entreprise existe-t-elle vraiment ? non pas comment fait-elle du chiffre d'affaires ? mais pourquoi compte-t-elle pour ses équipes, ses clients, son territoire. Cette raison d'être est l'étoile polaire qui oriente les décisions quand les données ne suffisent plus.

Le récit de pérennité est le premier pilier du CTD parce qu'il conditionne tout le reste. Sans lui, la transmission n'a pas de cap. Le repreneur reçoit une entreprise, mais pas une vision. Les équipes restent en place, mais ne savent pas vers où tirer.

Chez meaneo, nous aidons chaque dirigeant à formuler ce récit en trois dimensions : la raison d'être (le pourquoi), les valeurs qui structurent la culture (le comment), et les lignes rouges qui ne se négocient pas (le ce qui ne changera pas). Ce n'est pas une charte de communication. C'est un outil de gouvernance, un document vivant qui sert de référence à toutes les décisions que prendra le successeur.

- **Ce que cela change pour le cédant** : Il cesse de transmettre une entreprise et commence à transmettre une histoire. Cette distinction est colossale. Elle donne au repreneur une base pour agir, et au dirigeant une réassurance : ce qui compte a été dit, écrit, partagé.
- **Ce que cela vaut pour le repreneur et ses partenaires financiers** : Un récit de pérennité bien formulé est un indicateur de maturité organisationnelle. Il signale que l'entreprise n'est pas dépendante d'une seule personne, que sa valeur ne repose pas uniquement sur son portefeuille commercial mais aussi sur sa cohérence interne. Dans l'évaluation du risque de transmission, c'est un signal vert rare.

PILIER 2 : LA DOUBLE MATÉRIALITÉ

Une entreprise ne vaut pas que par la qualité de ses bilans, mais par ce qu'elle représente : pour ses clients, pour ses équipes, pour son territoire. Cette réalité, longtemps ignorée dans les montages de transmission, est aujourd'hui au cœur des exigences réglementaires et des critères de valorisation.

La double matérialité, concept issu de la directive CSRD, demande à chaque entreprise de mesurer à la fois en quoi les enjeux de gouvernance, mais aussi sociaux, sociétaux et environnementaux peuvent

avoir comme impact sur ses parties prenantes (matérialité à impact) et en quoi ces mêmes enjeux pourraient affecter ses performances financières à court, moyen et long terme (matérialité financière). Dans le contexte d'une transmission, cette approche devient un puissant outil de gouvernance et oriente les choix futurs.

Le deuxième pilier du CTD consiste donc à mettre à plat cette double matérialité : identifier ce qui compte pour l'entreprise au-delà du P&L et évaluer comment ces facteurs influencent sa valeur sur le long terme. En quoi l'entreprise a un impact sur son territoire, sur l'environnement ? Quelle est la dépendance au territoire ? Quel est le poids de la réputation locale ? Comment les risques environnementaux ou sociaux pourraient-ils affecter la performance dans cinq ans ?

- **Ce que cela change pour le cédant** : cet exercice transforme la manière de voir son entreprise : non plus comme un générateur de revenus isolé, mais comme un acteur ancré dans un écosystème.
- **Ce que cela vaut pour le repreneur et ses partenaires financiers** : c'est une transparence rare qui réduit l'incertitude au moment où elle coûte le plus cher.

PILIER 3 : LE PROJET DE CONTINUITÉ

Une transmission réussie n'est pas celle où rien ne change. C'est celle où ce qui doit changer, change bien. Le projet de continuité est le troisième pilier du CTD. Il définit la trajectoire de l'entreprise après le passage de relais : ce qui sera préservé, ce qui sera transformé et comment ces deux mouvements se combinent dans une vision cohérente.

Ce projet n'est pas le fait du cédant seul. Il se co-construit avec le repreneur, dans la mesure où cette collaboration est possible et souhaitée. Il s'élabore aussi en dialogue avec les équipes clés, les clients stratégiques et, dans les entreprises familiales, avec les autres parties prenantes. Le projet de continuité répond à trois questions clés :

- Qu'est-ce qui fait la force actuelle de l'entreprise et qui doit être préservé ?
- Qu'est-ce qui doit évoluer pour s'adapter aux enjeux de demain ?
- Comment ces deux exigences se synchronisent-elles ?

- **Ce que cela change pour le cédant** : Il passe de l'angoisse du vide à la construction d'un cap. Le projet de continuité lui permet de se sentir acteur et non pas être réduit à un rôle de passeur. Il a contribué à dessiner l'après. Ce n'est pas un départ, c'est une passation orientée.
- **Ce que cela vaut pour le repreneur et ses partenaires financiers** : Un projet de continuité structuré réduit considérablement le risque de désalignement post-cession, celui qui coûte le plus cher. Il montre que la transition a été pensée, pas seulement espérée. Pour un fonds de capital-transmission, c'est la condition minimale pour envisager un investissement avec confiance.



PILIER 4 : L'ALIGNEMENT ÉCONOMIQUE

Dans de nombreuses transmissions, la négociation économique cristallise une tension classique. D'un côté, le cédant cherche à sécuriser la valeur de ce qu'il a construit. De l'autre, le repreneur doit préserver des marges de manœuvre pour investir, transformer et inscrire l'entreprise dans la durée. Lorsque cette tension n'est pas traitée explicitement, elle fragilise la continuité. Le prix devient un point de friction plutôt qu'un levier de confiance.

Le Carnet de Transmission Durable propose une approche différente. Il ne s'agit pas d'opposer valeur financière et pérennité, mais de les articuler. L'enjeu n'est pas de maximiser un prix instantané, mais de construire un schéma économique qui soutienne la trajectoire post-transmission. Dans cette logique, certains dispositifs permettent d'aligner les intérêts du cédant, du repreneur et des parties prenantes clés autour d'un objectif commun : faire durer et faire progresser l'entreprise.

PRINCIPAUX MÉCANISMES D'ALIGNEMENT ÉCONOMIQUE :

Earn-out orienté continuité

Une partie du prix est conditionnée à l'atteinte d'objectifs liés à la stabilité et à la performance durable de l'entreprise. Au-delà des critères de performance économiques classiques, ces objectifs peuvent aussi porter sur le maintien des emplois clés, la stabilité du chiffre d'affaires, la transmission effective des compétences ou la poursuite d'investissements stratégiques. L'earn-out cesse ainsi d'être un simple outil de protection financière pour devenir un instrument de gouvernance.

Financements fléchés vers des priorités stratégiques

Une part des ressources financières mobilisées lors de la reprise est explicitement orientée vers des usages identifiés : modernisation industrielle, efficacité énergétique, digitalisation des processus, sécurisation de la chaîne d'approvisionnement. Ce fléchage rend visibles les intentions du repreneur et sécurise le cédant sur la capacité du projet à se projeter.

Montée au capital des personnes clés

L'ouverture du capital à des managers ou à des talents stratégiques représente un levier puissant d'alignement. Elle renforce l'engagement, stabilise l'équipe dirigeante et réduit la dépendance à une seule personne. Cette montée au capital peut être progressive, conditionnée à la durée ou à l'atteinte d'objectifs collectifs.

Développement de l'actionnariat salarié

Dans certaines configurations, l'actionnariat salarié permet d'ancrer la transmission dans une logique de valeur partagée. Il contribue à renforcer le sentiment d'appartenance, à sécuriser le climat social et à aligner les intérêts économiques des équipes avec le projet de long terme. Il envoie également un signal fort de continuité culturelle.



Clauses de gouvernance et de stabilité

Au-delà du prix, certaines clauses peuvent encadrer les décisions structurantes sur une période donnée. Par exemple, la validation conjointe de certains investissements, la préservation de la gouvernance existante pendant la phase de transition, ou la limitation de décisions de rupture brutale. Ces mécanismes protègent l'entreprise sans figer son évolution.

Dispositifs d'intéressement post-transmission

L'intéressement des équipes aux performances futures, qu'il soit financier ou indexé sur des objectifs opérationnels, permet de recréer une dynamique collective après la cession. Il renforce la mobilisation autour du nouveau projet et facilite l'appropriation du changement.

Ces dispositifs ont un point commun. Ils déplacent la négociation d'un instant vers une trajectoire. Ils reconnaissent que la valeur d'une entreprise ne se limite pas à son prix de vente, mais à sa capacité à continuer à créer de la richesse économique, sociale et organisationnelle dans le temps.

Dans le cadre du CTD, **l'alignement économique devient ainsi un levier de confiance**. Il rend visibles les engagements, clarifie les attentes et réduit les tensions implicites. Il permet au cédant de transmettre sans renoncer à ce qui fait sens et au repreneur de s'inscrire dans une continuité crédible, soutenue par des mécanismes concrets.

- **Ce que cela change pour le cédant** : Il ne vend plus à *prix*, il cède à *valeur*. Cette distinction change la conversation avec chaque acteur de la transmission. Elle permet aussi de relativiser les potentiels aléas conjoncturels : quand on sait ce que l'entreprise vaut vraiment, on ne se laisse pas forcer à aller vite pour aller moins bien.
- **Ce que cela vaut pour le repreneur et ses partenaires financiers** : Un alignement économique bien structuré minimise les contentieux post-cession et aligne les incitations sur le long terme. Pour une banque, c'est une garantie de liquidité. Pour un fonds PE, c'est un signal que le cédant et le repreneur jouent dans la même équipe, ce qui est d'expérience, le meilleur prédicteur de performance post-acquisition.

PILIER 5 : L'ORCHESTRATION

Une transmission prend du temps. Deux à trois ans si elle est bien préparée. Dans ce délai, beaucoup peut changer : les marchés, les équipes, la stratégie, la réglementation. Le cinquième pilier du CTD organise cette période. L'orchestration définit le calendrier, les jalons, les décisions clés et les moments de communication. Elle n'est pas un planning Gantt. C'est un scénario : une séquence de moments où chaque acteur sait ce qu'il doit faire, ce qu'il peut attendre, et comment les décisions s'enchaînent.

Sans orchestration, des désalignements peuvent s'installer. Les parties prenantes reçoivent alors des signaux contradictoires. L'absence de tempo crée de l'anxiété : les équipes ne savent pas quand elles seront informées, les clients s'interrogent sur la continuité, les financeurs attendent des preuves de stabilisation qui ne viennent pas au bon moment.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'UNE ORCHESTRATION EFFICACE :

Un calendrier de jalons : dates clés où des décisions doivent être prises ou des validations obtenues.

Un plan de communication séquencé : qui dit quoi, à qui, par quel canal, à quel moment. Ce plan distingue la communication interne (équipes, managers), externe (clients, fournisseurs), territoriale (collectivités, associations) et financière (banques, investisseurs).

Des instances de pilotage : comité de transmission réunissant cédant, repreneur et conseils clés, avec une fréquence définie. Ce comité suit l'avancement, anticipe les tensions et ajuste le scénario si nécessaire.

Des indicateurs de suivi : taux de rétention des talents clés, stabilité du chiffre d'affaires, respect des engagements CTD, taux d'attrition clients, satisfaction des parties prenantes. Ces indicateurs permettent de détecter les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des problèmes.

Des mécanismes d'ajustement : l'orchestration prévoit des moments où le scénario peut être adapté sans remettre en cause l'ensemble. Par exemple, prolonger la période d'accompagnement du cédant si un talent clé part, accélérer certaines transformations si une opportunité stratégique émerge, ou ralentir le retrait du cédant si la relation avec un client majeur l'exige.



L'orchestration s'appuie également sur des outils concrets : un protocole de transition formalisé, un carnet de bord partagé entre cédant et repreneur, des tableaux de bord CTD accessibles aux parties prenantes clés, et parfois l'intervention d'un tiers de confiance (conseil, mentor, administrateur indépendant) qui garantit la neutralité et la continuité du processus.

- **Ce que cela change pour le cédant :** L'orchestration le libère de l'angoisse de l'incertitude. Il sait quand il partira, comment il partira, et ce qu'il laisse derrière lui. Il n'est plus dans l'attente ou dans l'improvisation. Il devient co-auteur du scénario de sortie. Cette visibilité permet d'anticiper les moments difficiles (l'annonce aux équipes, le premier CoDir sans lui), de préparer son propre après (nouveau projet professionnel, rôle dans d'autres organisations), et de vivre la transmission comme une séquence maîtrisée plutôt qu'un arrachement. L'orchestration protège aussi sa réputation : en organisant la communication, elle évite que son départ soit mal interprété ou instrumentalisé.
- **Ce que cela vaut pour le repreneur et ses partenaires financiers :** Pour le repreneur, l'orchestration est une feuille de route qui réduit drastiquement le risque d'erreur dans les premiers mois, période où se joue l'essentiel de la légitimité. Elle lui donne une méthode éprouvée pour prendre ses marques, s'approprier les relations clés et installer sa gouvernance sans contestation. Elle lui permet aussi de mesurer sa propre progression : à chaque jalon, il sait où il en est. Pour les partenaires financiers, l'orchestration est un gage de professionnalisme. Elle permet de suivre la

création de valeur en temps réel grâce aux indicateurs CTD, de détecter les écarts et d'intervenir si nécessaire. Surtout, elle réduit le risque de contentieux post-cession : quand tout est écrit, tracé, mesuré, il y a moins de place pour l'interprétation. C'est une assurance-stabilité, le meilleur actif intangible dans une opération de transmission.

4. LE CTD EN PRATIQUE : LE CALENDRIER

Le CTD ne reste pas un cadre théorique. Il se traduit en une série d'actions concrètes, organisées par phases et par priorités.

PHASE 1 : FONDATION (M-36 À M-24)

On commence par le sens avant de chiffrer. Le récit de pérennité est rédigé. La double matérialité est mise à plat. Les intangibles sont documentés. Cette phase est avant tout un travail de clarification interne, pour le dirigeant, pour l'équipe de direction et pour les parties prenantes clés.

En pratique, cela se traduit par une série de séances de travail structurées : identification des valeurs fondatrices, cartographie des risques humains et organisationnels, conversation ouverte sur l'avenir de l'entreprise. Le résultat est un premier draft du récit de pérennité et une vue claire sur ce qui compte vraiment.

PHASE 2 : CONSTRUCTION (M-24 À M-12)

On passe de la réflexion à l'action. On définit les bases du projet. L'équation économique commence à prendre forme. Les équipes clés sont informées et impliquées. Cette phase est aussi celle où l'entreprise commence à préparer la déclinaison opérationnelle : renforcement de la gouvernance, sécurisation des talents, documentation des process critiques. Le CTD devient un guide quotidien : à chaque décision, on vérifie la cohérence avec le projet de continuité.



PHASE 3 : ORCHESTRATION (M-12 AU CLOSING ET AU-DELÀ)

Le repreneur est identifié. Le projet est mûri en co-construction entre le cédant et son successeur. La communication est préparée. Les 100 premiers jours sont planifiés en détail. Cette dernière phase est celle où le CTD montre sa vraie valeur : il offre à travers une mise en action, à tous les acteurs (dirigeant, repreneur, équipes, clients, territoire) une vision commune de ce qui se passe et pourquoi. Il transforme un moment souvent vécu comme une rupture en une transition préparée, partagée et orientée.

5. LE CTD EN PRATIQUE : STRUCTURE, EXEMPLES ET INDICATEURS

Le Carnet de Transmission Durable repose sur cinq phases clés. Chacun clarifie une dimension clé du passage de relais. Chaque item peut être documenté en quelques lignes et associé à un indicateur simple, suivi régulièrement pendant la transition.

LES POINTS CLÉS DU RÉCIT DE PÉRENNITÉ :

- **Raison d'être de l'entreprise.** Pourquoi elle existe au-delà du chiffre d'affaires : ce qui la fait compter pour ses équipes, ses clients, son territoire.

En pratique : Une phrase de raison d'être, inspirante, qui parle à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, véritable boussole qui donne du sens à l'action et justifie l'existence même de l'entreprise. Cette phrase est déclinée en engagements qui constituent le socle de la mission et de la stratégie de l'entreprise.

- **Valeurs et principes de décision.** Les comportements non négociables qui structurent la culture : comment on traite les clients, comment on résout les conflits, on régule le dialogue social, comment on arbitre entre court et long terme.

En pratique : Trois à quatre valeurs maximum qui se traduisent en comportements attendus et illustrés par des exemples vécus, pas par des formules abstraites.

Indicateur : le repreneur peut les nommer sans aide et en donner des exemples concrets de mise en œuvre.

LES POINTS CLÉS DE LA DOUBLE MATÉRIALITÉ

- **Cartographie des dépendances, des impacts et des risques.** Les points de fragilité qui pourraient compromettre la continuité : un client qui représente plus de 20 % du CA, un cadre qui concentre tout le savoir technique, un fournisseur unique sur un composant critique dans des zones fragilisées par le contexte géopolitique.

En pratique : une liste courte, honnête, avec pour chaque dépendance/impact/risque un plan de réduction ou de sécurisation sur 12 à 24 mois.

Indicateur : aucune dépendance résiduelle au-delà de 15 % au moment du closing.

LES POINTS CLÉS DU PROJET DE CONTINUITÉ

- **Plan des 100 premiers jours.** La séquence concrète de ce qui se passe entre le closing et la stabilisation : communication interne, rencontres clients, décisions symboliques, premiers reporting.

En pratique : un calendrier semaine par semaine, avec les responsables désignés et les messages prévus.

Indicateur : les trois moments de communication critiques (équipes, clients, partenaires) sont effectués dans les deux premières semaines.

- **Rôles et Responsabilités entre cédant et repreneur :** La période de transition est un moment délicat où les rôles du cédant et du repreneur doivent être clairement définis pour éviter les confusions opérationnelles, préserver la relation de confiance et assurer la continuité auprès des parties prenantes.

En pratique : un protocole de transition formalisé définissant la durée de l'accompagnement (généralement 12 à 24 mois), la fréquence des points de coordination (hebdomadaire puis mensuelle), les sujets sur lesquels le cédant reste consulté et les limites claires entre conseil et décision. Le repreneur assume la responsabilité opérationnelle et stratégique dès le closing, le cédant jouant un rôle d'ambassadeur et de passeur de culture.

Indicateur : demande de feedbacks réguliers auprès du comité de direction sur le respect du protocole, et ajustement si besoin.

- **Talents clés et plan de rétention.** Les personnes sans qui l'entreprise perd de la cohésion ou de la compétence immédiatement.

En pratique : identifier les trois à cinq personnes indispensables, structurer leur rôle dans la nouvelle gouvernance, en place avant le closing.

Indicateur : taux de rétention des talents clés à 12 mois post-cession.

LES POINTS CLÉS DE L'ALIGNEMENT ÉCONOMIQUE :

- **Compléments de prix, alignement d'intérêts.** Les mécanismes qui connectent le prix à la performance durable : earn-out orienté continuité, montée au capital des managers, clauses de gouvernance sur la période de transition, dispositifs d'intéressement post-transmission.

En pratique : au moins un dispositif mis en place, avec des objectifs mesurables sur 24 à 36 mois. *Indicateur* : les objectifs de l'earn-out sont atteints à 80 % à 24 mois.

LES POINTS CLÉS DE L'ORCHESTRATION :

- **Gouvernance de la transition.** Qui décide quoi, pendant combien de temps, et comment les rôles du cédant et du repreneur sont définis dans les premiers mois.

En pratique : un document court qui précise le rôle du cédant (conseiller, gardien du sens, ambassadeur, ou rien), la durée, et les limites.

Indicateur : aucune décision structurante prise sans mandat clair dans les 100 premiers jours.

- **Récit vers les équipes.** Comment l'entreprise explique à ses équipes pourquoi elle transmet, et ce qui reste inchangé.

En pratique : un message clair, partagé en personne par le dirigeant et le repreneur ensemble, avant ou au jour du closing.

Indicateur : dans une enquête interne à 3 mois, plus de 70 % des équipes déclarent comprendre le sens du changement.

- **Suivi et ajustement.** L'ensemble des mécanismes permettant de vérifier que la transmission se déroule comme prévu et de correction en cas de dérive : un reporting régulier, un point de gouvernance trimestriel, une clause de renégociation si les conditions changent.

En pratique : un comité de suivi réunissant cédant, repreneur et un ou deux managers clés, tous les mois pendant la première année.

Indicateur : écart entre les objectifs du projet de continuité et les résultats réels, mesuré tous les mois.

6. VERS UN NOUVEL ART DE GOUVERNER LA CONTINUITÉ

La transmission n'est pas la fin d'une histoire. C'est un moment charnière où une histoire se renouvelle. Le CTD n'a pas été conçu pour compliquer un processus déjà complexe.

Tout au contraire, il a été conçu pour le simplifier en le clarifiant et en lui donnant une structure pour aligner des intérêts qui semblent parfois divergents sur un projet commun.

Il a été conçu pour transformer une nécessité, celle de transmettre, en une opportunité : celle de faire durer ce qui compte.

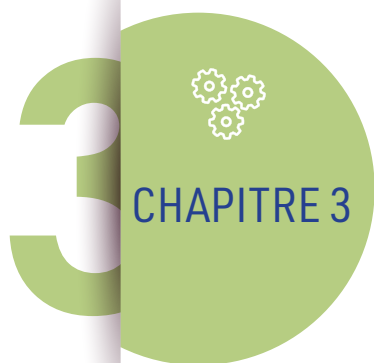
Pour le cédant, le CTD représente un changement de posture. On ne transmet plus par défaut, on transmet par choix. Le processus n'est plus subi, il le contrôle pour un passage de relais harmonieux.

Pour les repreneurs et leurs partenaires financiers, le CTD représente un nouvel étalon. Dans un marché de la transmission où la qualité de la gouvernance, de la projection et la prise en compte de critères extra-financiers risquent de s'imposer comme des critères de valorisation aussi importants que les performances financières, les entreprises qui entrent dans ce processus feront la différence.

Pour l'entreprise elle-même et pour ses équipes, ses clients et le territoire, le CTD représente une promesse : que la transmission ne sera pas un événement subi, mais bien pensé et préparé dans chacune de ses dimensions, pour que l'entreprise qui sort de ce moment soit renforcée.

C'est ce que nous entendons par **transmission durable**.





CAS D'ÉCOLE : TROIS SCÉNARIOS, TROIS PHILOSOPHIES

LE MIROIR DES TRANSMISSIONS

Une transmission ne se joue pas dans les chiffres. Elle se joue dans le temps et la manière. Entre plusieurs entreprises de taille comparable, dans le même secteur, avec des bilans similaires, la différence peut être abyssale. Ce n'est pas la valeur d'hier qui compte. C'est la façon dont on prépare celle de demain.

Ce chapitre en présente trois². Une transmission conduite dans la vitesse, une autre dans la continuité, et une troisième qui illustre ce qui se passe quand un fonds tente de corriger tardivement une transmission mal préparée. Entre elles, le même enjeu : comment faire passer une entreprise d'une main à une autre sans briser ce qui la rend vivante.

SCÉNARIO 1 : LA SPIRALE DÉFENSIVE

Métalia Group, PME métallurgique de 180 salariés, implantée depuis trois générations dans le bassin industriel de Saint-Chamond, était considérée comme un fleuron local. Le dirigeant, âgé de 63 ans, en parlait comme de « sa famille ». Mais la fatigue s'était installée, les marchés internationaux se durcissaient et aucune relève interne n'émergeait. Lorsqu'un fonds d'investissement s'est présenté, l'offre paraissait inespérée : un prix attractif, une promesse de modernisation, un discours rassurant. Le processus fut très court : six mois entre les premières marques d'intérêt et le closing. Le dirigeant, soulagé, se dit qu'il allait enfin pouvoir souffler.

Mais très vite, les signaux se dérèglent. La nouvelle direction centralise les décisions à Paris. Les cadres historiques sont écartés, les fournisseurs locaux mis en concurrence. Trois mois après la cession, le coût de l'énergie explose, les marges s'érodent. Le fonds, focalisé sur le rendement trimestriel, impose des coupes drastiques. Le climat social se tend, deux chefs d'atelier partent. Les retards s'accumulent, les clients historiques s'impatientent.

En un an, la rentabilité chute de 18 % et le turnover double. Ce scénario n'a rien d'exceptionnel : près de 60 % des acquisitions échouent à atteindre leurs objectifs, principalement à cause de défauts d'intégration et de prise en compte de la culture.

² Les cas présentés dans ce chapitre s'inspirent de situations réelles observées dans le cadre de nos accompagnements ou de notre veille sectorielle. Par souci de confidentialité, les noms des entreprises, les localisations géographiques et certains détails opérationnels ont été modifiés. Les dynamiques décrites et les enseignements qui en sont tirés reflètent fidèlement les enjeux constatés sur le terrain.

Chez Métalia Group, la gouvernance s'est vidée de sens. Les décisions se prennent en dehors du territoire, les symboles locaux sont effacés. Le fondateur, resté au board « pour la forme », finit par se retirer.

“ J'avais le sentiment de voir disparaître ce qu'on avait bâti. Ce n'était pas de la colère, c'était du vide. ”

Au bout de trois ans, le site est revendu à un concurrent étranger. Sur le papier, le fonds a limité ses pertes. Sur le terrain, c'est un écosystème de compétences qui s'est éteint.

Ce scénario résume un piège récurrent : une transmission insuffisamment préparée. Le problème chez Métalia n'est pas que le repreneur soit un fonds d'investissement. Il tient

au fait que ni le cédant ni le fonds n'ont gouverné la transition. Aucune due diligence n'a porté sur les intangibles. Aucun projet de continuité n'a été co-construit. Le fonds a fait ce qu'on lui a toujours appris à faire : optimiser le rendement sur la durée de vie de la participation. Mais sans avoir mesuré ce qui conditionne cette durée de vie (leadership, la culture, les talents, l'ancrage territorial). Dans ce cas, la logique d'optimisation n'a rien à optimiser. Elle détruit.

SCÉNARIO 2 : LA CONTINUITÉ GOUVERNÉE

À 400 kilomètres de là, dans le sud-ouest, Aqualis Environnement, une entreprise de gestion de l'eau et des déchets urbains, aborde sa transmission d'une toute autre manière. Fondée vingt-cinq ans plus tôt par deux ingénieurs, elle compte 250 salariés et un réseau d'agences territoriales. Le dirigeant principal, Philippe C., approche de la soixantaine. Contrairement à beaucoup, il a choisi de se préparer tôt : trois ans avant la cession, il mandate un tiers indépendant pour cadrer la démarche.

Le processus débute par un diagnostic : cartographie des actifs immatériels, dépendances critiques, compétences clés. Un récit de pérennité est rédigé : raison d'être, engagements territoriaux, principes de gouvernance. Le projet devient collectif : un comité interne réunit cadres, représentants du personnel et un expert externe.

Le repreneur, un fonds de capital-transmission classé Article 8³, est sélectionné sur deux critères simultanés : la compatibilité avec le projet de continuité et la capacité financière à le soutenir sur le terme. Le fonds s'est inspiré du CTD comme base de sa propre due diligence : il a évalué la double matérialité, co-construit le projet de continuité avec Philippe C. et l'équipe de direction, et structuré l'alignement économique autour de trois indicateurs mesurables. Une partie du prix est conditionnée à l'atteinte de ces objectifs :

- Maintien des emplois sur 24 mois,
- Réduction significative de l'intensité énergétique,
- Taux de satisfaction élevé des collectivités locales

“ On voulait que la transmission soit un projet d'équipe, pas un départ du patron. ”

raconte Élodie, directrice de site.

24
mois

³ Le marché de l'investissement durable connaît une croissance remarquable : les fonds durables articles 8 et 9 représentent désormais 60 % du marché européen avec plus de 6 000 milliards d'euros d'actifs (Morningstar, 2024)

Cette approche transforme la transaction en un processus de gouvernance partagée. Le fondateur reste au conseil pendant douze mois, avec un rôle défini de « gardien du sens ». Le fonds nomme un directeur de participation dédié, présent sur le territoire, qui devient le point de contact opérationnel avec les équipes. Il a recommandé par ailleurs l'intervention d'un Strategic Advisor indépendant pour accompagner les équipes durant la phase de transition à l'exécution des 100 jours mis en œuvre dès le closing : sécurisation des marchés clés, communication transparente, formation croisée des équipes. Durant les trois premiers mois, le reporting est bi-hebdomadaire, puis mensuel.

Un an après la cession, les résultats parlent :

- Stabilité du personnel
- Progression du chiffre d'affaires
- Baisse des consommations énergétiques
- Satisfaction client maintenue



Ces résultats ne sont pas isolés. Les recherches internationales confirment que les transmissions préparées génèrent des performances supérieures. Selon PwC/ INSEAD (2020), les entreprises familiales qui planifient leur succession affichent une croissance moyenne de 7 % contre 4,9 % pour celles dirigées sans préparation formelle. Une bonne gouvernance en amont se traduit en performance en aval.

Le dirigeant fondateur, devenu consultant ponctuel, en parle avec franchise :

“ Le plus dur, c’est d’accepter que ce qu’on a créé devienne autre chose. Mais quand on voit que l’esprit reste, on comprend que c’est ça, la vraie réussite. ”

Aqualis Environnement illustre la réussite d’une transmission gouvernée. L’entreprise a orchestré la cohérence entre gouvernance, culture et stratégie pour sécuriser la continuité. Le prix cesse d’être un aboutissement. Il devient la traduction d’une dynamique de pérennité.

SCÉNARIO 3 : LE RATTRAPAGE TARDIF

Forges du Nord, une ETI de 320 salariés dans la métallurgie de précision, a été acquise trois ans plus tôt par un fonds de capital-transmission classique. À l’époque, la due diligence avait été menée selon les standards habituels : revue stratégique, bilans, marges, perspectives de croissance, examen juridique. L’ensemble des cases nécessaires à la prise de décision avaient été cochées : tout était correct. Le fonds avait investi avec confiance.

Deux ans plus tard, la réalité est différente. Le dirigeant opérationnel mis en place par le fonds a du mal à fidéliser les cadres historiques. Deux clients représentant 22 % du chiffre d’affaires signalent leur intention de réévaluer leurs fournisseurs. Le marché se durcit, les marges se compressent, l’arrivée de nouveaux concurrents chinois sur le marché européen depuis douze mois change sensiblement la donne. Le fonds, qui pensait à la sortie à l’horizon de 18 mois, réalise que le multiple qu’il espérait n’est pas accessible.

Le comité d'investissement décide alors de changer d'approche. Il demande une évaluation complète des intangibles : cartographie des dépendances, analyse de la double matérialité, identification des talents à retenir. Un projet de continuité est construit, non plus pour préparer une acquisition, mais pour sécuriser une sortie honorable. Les trois talents clés sont identifiés, deux d'entre eux reçoivent une montée au capital. Un récit de pérennité est rédigé, celui que l'entreprise aurait dû avoir dès le début.

Le résultat est partiel. On ne rattrape pas en six mois ce qui aurait dû être fait en trois ans. Le chiffre d'affaires se stabilise mais ne reprend pas. Un client est perdu. Mais des décisions stratégiques sont prises et documentées : montée en gamme, réduction des références, développement de services à valeur ajoutée intégrant l'IA. Le management est stabilisé. Quand le fonds relance le processus de cession, un an plus tard, il peut présenter une entreprise qui offre de la visibilité et qui ne subit plus à travers une gouvernance solide, même si elle a été mise en place tardivement. Le multiple de sortie est en retrait de ce qui était prévu initialement, mais la transaction se fait dans des conditions satisfaisantes compte tenu du contexte. Sans cette seconde phase de travail, elle aurait été inenvisageable.

Ce cas illustre une réalité que peu admettent : la gouvernance de la transmission n'est pas seulement un investissement à faire à l'amont. C'est aussi un actif qu'on peut construire en cours de vie de participation, même quand le temps est compté. Mieux vaut tard que trop tard.

LECTURE CROISÉE : TROIS VARIABLES CRITIQUES

Ces trois histoires ne s'opposent pas seulement par leurs résultats. Elles révèlent trois variables qui déterminent la réussite ou l'échec d'une transmission. Pour les illustrer, comparons les deux pôles opposés : Métalia Group et Aqualis Environnement. Forges du Nord se situe entre les deux : elle montre qu'on peut rattraper partiellement ces trois dimensions, même tardivement.

- **Le temps**

Chez Métalia Group, la transmission s'est faite en six mois. Chez Aqualis Environnement, elle a été préparée sur trois ans. Le temps est une ressource stratégique : il permet d'aligner, de documenter, d'écouter. Le manque de temps, lui, enferme dans la réaction et la peur.

- **La gouvernance**

Chez Métalia Group, aucune structure de décision n'avait été définie : le cédant restait présent mais sans mandat, le repreneur imposait des décisions unilatérales. Le résultat : confusion et désengagement. Chez Aqualis Environnement, la gouvernance était partagée : le rôle du cédant, du repreneur et du management était formalisé. Un plan de 100 jours, un reporting croisé, une clause d'ajustement d'impact. Les entreprises qui structurent leur gouvernance de transition enregistrent une performance supérieure dans les trois années suivant le changement.

- **La culture**

La troisième variable, souvent la plus déterminante, est la compatibilité culturelle. La culture d'entreprise, c'est la mémoire vivante : elle ne s'impose pas, elle se reconnaît. Chez Métalia Group, la culture industrielle et locale s'est heurtée à une logique financière abstraite et désincarnée. Chez Aqualis Environnement, la culture a été intégrée au processus : la raison d'être a servi de socle à la due diligence.

Les données le confirment : le manque d'alignement culturel reste la première cause d'échec d'intégration. Dans une transmission, cette variable est décisive.

LA VALEUR COLLECTIVE DE LA TRANSMISSION

Derrière chaque transmission, il y a plus qu'un changement d'actionnariat : il y a un véritable enjeu de cohésion nationale. Chaque entreprise qui disparaît, c'est un morceau de souveraineté économique nationale qui s'érode. Chaque transmission réussie est une promesse tenue à un territoire.

Entre 3 et 4 entreprises sur 10 ferme faute de repreneurs (BPCE L'Observatoire, 2023). Dans un pays où les PME et ETI représentent plus de la moitié de l'emploi privé et de la valeur ajoutée, l'enjeu dépasse la sphère patrimoniale.

Il touche à la capacité collective à produire, innover, transmettre nos savoir-faire. Les institutions internationales le reconnaissent : les PME sont le moteur des économies locales et le socle de la compétitivité industrielle.

Les transmissions comme celle d'Aqualis Environnement montrent qu'une autre voie est possible : celle d'une économie de la durée, où la performance se conjugue avec la responsabilité territoriale.

Quand la gouvernance intègre la pérennité dans le projet de l'entreprise, elle agit comme un rempart contre la désindustrialisation lente et l'évaporation des centres de décision. Chaque emploi conservé, chaque sous-traitant maintenu, chaque engagement local renouvelé est une preuve que le capital peut financer autre chose que son propre rendement.

À l'échelle macroéconomique, la question devient politique : souhaitons-nous que le tissu entrepreneurial français reste le prolongement de ses territoires, ou qu'il devienne une succession de bilans détachés de tout ancrage ?

Pour que cette cohésion se maintienne, il faut redéfinir ce que signifie réussir une transmission. La réussite doit se mesurer à la vitalité de ce qui subsiste : la compétence préservée, la confiance maintenue, la réputation intacte.

Une transmission durable, c'est celle qui rend le territoire plus fort qu'il ne l'était avant. De plus en plus de dispositifs régionaux associent désormais chambres de commerce, fonds régionaux et Bpifrance pour soutenir les transmissions responsables. Les premiers résultats sont encourageants. Mais au-delà des dispositifs, c'est une philosophie qu'il faut affirmer : **transmettre est le point d'orgue d'un projet entrepreneurial et un acte majeur de gouvernance. C'est accepter que l'entreprise soit une œuvre collective, dont la responsabilité dépasse le fondateur.**



4



CHAPITRE 4

TRANSMETTRE, C'EST PROJETER

“ Le passé n'est jamais un bloc figé : il prend sens dans ce que nous choisissons d'en transmettre et dans la manière dont nous le réinterprétons. ”

Paul Ricœur

1. DE LA TRANSMISSION À LA PROJECTION : CHANGER DE TEMPORALITÉ

La plupart des transmissions se pensent comme des fins. Elles sont en réalité des commencements. Elles ne ferment pas un chapitre, elles ouvrent un nouveau cycle de responsabilité : celui où l'on accepte que le sens d'une œuvre dépasse celui qui l'a initiée.

Dans les mois qui viennent, des milliers d'entreprises françaises vont changer de mains. Ce basculement générationnel n'est pas un fait divers économique : c'est une transformation silencieuse de notre modèle productif. **Le passage d'une économie du faire à une économie du faire durer.**

Cette bascule nous oblige à réapprendre une vertu rare : **penser dans le temps long**. Or, tout dans notre époque pousse à l'inverse : vitesse, liquidité, rentabilité immédiate.

Hannah Arendt rappelait que l'action véritable est celle qui fonde un monde commun. Transmettre, c'est exactement cela : refuser l'oubli, préférer la trace au profit, la durée au sprint. C'est replacer l'entreprise dans la chaîne des générations.

Et les dirigeants le sentent. Une enquête de CCI France montre que 57 % des cédants accordent une importance primordiale à la qualité de leur relation avec le repreneur, et que près d'un sur deux est prêt à ajuster le prix si le profil correspond. La projection l'emporte sur la conclusion. Dans une époque où tout pousse vers l'accélération, la transmission devient l'un des rares moments où l'économie retrouve son axe : celui du sens et de la responsabilité.

2. L'ENTREPRISE COMME ŒUVRE INTER-GÉNÉRATIONNELLE

Transmettre, c'est reconnaître que l'entreprise n'appartient jamais complètement à celui qui la dirige. Elle est une œuvre collective, temporairement confiée à un individu. Cette conscience du relais distingue les sociétés qui durent de celles qui disparaissent.

Dans les entreprises familiales, cette logique est inscrite dans l'ADN : on reçoit, on transforme, on transmet. Les études le confirment : les entreprises familiales ont, en moyenne, une plus grande

longévité que les sociétés à actionnariat dispersé. Elles investissent davantage dans la formation, la relation client et les actifs immatériels, autant de dimensions de la continuité.

Mais cette intelligence intergénérationnelle se cultive. Chaque génération doit redéfinir ce dont elle hérite et ce qu'elle se doit d'inventer. Les fondateurs transmettent des principes, les successeurs leur donnent une forme nouvelle. C'est ce qu'on observe dans des maisons centenaires comme Michelin ou Hermès, où la fidélité au geste s'accompagne d'une liberté d'innovation.

Cette tension entre continuité et renouvellement est la clé du temps long. Elle suppose d'intégrer progressivement les héritiers dans les organes de gouvernance, bien avant que la transmission ne devienne une urgence.

Dans une économie saturée d'instantanéité, cette vision intergénérationnelle est une force rare. Elle redonne de la chair à la notion de valeur : non plus une valeur de marché, mais une valeur de

“ Je ne construis pas pour vendre, je construis pour que l'entreprise puisse être utile longtemps. ”

Dirigeant d'une PME industrielle

transmission. C'est aussi une source d'inspiration pour les entreprises non familiales : apprendre à penser son projet non pas en termes de sortie, mais de succession.

En cela, la transmission devient une forme de gouvernance du futur : un art de poser des repères durables dans un monde mouvant.

3. VERS UN CAPITAL PATIENT ET UNE ÉCONOMIE DE LA DURÉE

Si la transmission est un acte de durée, elle appelle à une nouvelle temporalité du capital. Le modèle du private equity n'est pas en cause : il a créé une infrastructure de financement indispensable pour la transmission des PME. Ce qui évolue, c'est la définition de la performance. Dans un environnement où les multiples d'entrée sont élevés et les sorties plus incertaines, la création de valeur ne peut plus reposer uniquement sur l'optimisation à court terme ou sur les seuls leviers techniques qui ont fait le succès des fonds ces quinze dernières années.

La véritable promesse repose désormais sur la création de valeur globale et durable, qui articule performance économique, impact sociétal et robustesse stratégique. C'est dans ce cadre élargi que les pratiques des fonds doivent évoluer.

Ce mouvement est déjà engagé. Les fonds durables articles 8 et 9 et plus largement, la finance à impact affiche 21,2 milliards d'euros d'actifs sous gestion (FAIR, 2024). Parallèlement, les fonds evergreen, qui permettent un horizon d'investissement illimité aligné avec la vision long terme des entreprises familiales, ont atteint 63 milliards d'euros en Europe fin 2024 (Invest Europe, 2024). Cette évolution traduit une transformation des attentes : les investisseurs privilégient désormais l'horizon long et la création de valeur durable.

Cela suppose aussi de dépasser le confort des anciens modèles, d'accompagner vraiment les équipes opérationnelles de leurs participations, de doter les équipes des sociétés de gestion de moyens adaptés, d'intégrer des dirigeants partenaires au cœur de la création de valeur à toutes les étapes de la

63
Md €
en Europe

vie des participations, comme un engagement stratégique de long terme indispensable à une création de valeur durable. La finance étant un puissant levier de transmission et d'accompagnement des entreprises, les fonds doivent désormais assumer pleinement leur rôle sociétal en étant au quotidien auprès des dirigeants.

C'est cette vision que porte la notion de valeur globale : une création de valeur qui se donne le temps et qui réunit la performance économique, la robustesse stratégique et l'impact sociétal. Les entreprises qui sauront le traduire dans leur projet de transmission attireront les meilleurs repreneurs, des partenaires et des investisseurs plus engagés.

Dans un monde où la vitesse est devenue une norme, la transmission durable propose une autre métrique : celle de la justesse du rythme. Ce n'est pas aller plus vite qui compte, mais aller plus loin, ensemble.

4. LE RÔLE DU TERRITOIRE : ANCRER POUR DURER

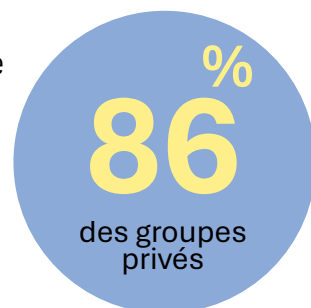
Le territoire est le premier actionnaire silencieux de toute aventure entrepreneuriale. Il offre la main-d'œuvre, les savoir-faire, les infrastructures et surtout la confiance, ce tissu invisible sans lequel aucune entreprise ne peut durer.

Or, la transmission est souvent le moment où ce lien se fragilise. Lorsqu'un repreneur éloigné géographiquement ou culturellement prend les commandes, la logique du siège remplace celle du terrain, les décisions s'abstraient des visages et l'écosystème local s'étirole. C'est pourquoi l'ancrage territorial doit être considéré comme un actif stratégique, au même titre qu'une marque ou un brevet.

Les études le confirment : les établissements repris par des acteurs locaux affichent de meilleures perspectives de survie et de croissance de l'emploi que ceux sous contrôle éloigné. La proximité crée de la confiance. Et la confiance crée de la valeur.

Certaines régions françaises l'ont compris. En Bretagne, en Bourgogne-Franche-Comté ou dans les Hauts-de-France, des programmes de transmission territoriale associent chambres consulaires, Bpifrance et acteurs locaux pour accompagner les cédants dans la recherche de repreneurs compatibles avec leur ancrage. Ces dispositifs incarnent une philosophie nouvelle : le territoire comme garant de continuité.

À l'échelle internationale, les modèles sont éclairants. En Allemagne, le Mittelstand, ces ETI familiales qui représentent 86 % des groupes privés, repose sur une culture de la transmission fortement ancrée territorialement, avec une moyenne d'ancienneté supérieure à un siècle. En Italie, les entreprises familiales du Nord s'appuient sur des structures régionales de conseil intergénérationnel. Au Japon, les sociétés centenaires perpétuent un modèle de succession culturelle autant qu'économique, fondé sur la loyauté et la préservation du sens.



La France n'a pas à rougir de ces modèles : elle a le sien à inventer. Celui d'une économie qui conjugue performance et appartenance, innovation et mémoire. Une économie capable de faire de chaque territoire un laboratoire du temps long.

5. UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Aucune transmission ne réussit seule. Elle repose sur un écosystème d'accompagnement qui doit, lui aussi, évoluer. L'État a un rôle majeur à jouer dans la coordination de ces expertises. Les réformes de la formation, du financement de la transmission et de la fiscalité du capital peuvent orienter les comportements : favoriser les transmissions préparées plutôt que subies, encourager la rétention des savoir-faire, valoriser les repreneurs engagés dans la durée.

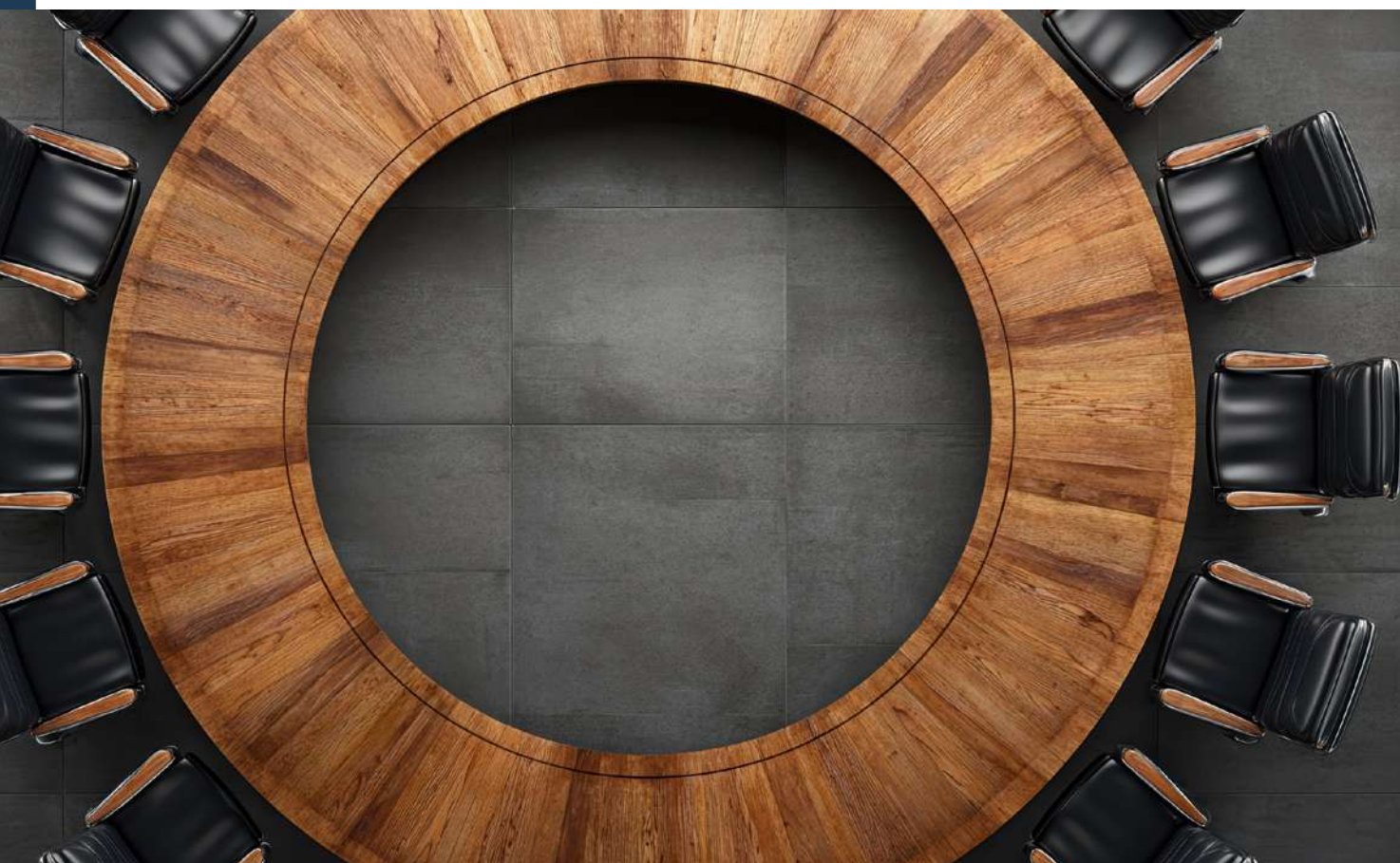
“ Ce qui m’a le plus aidé, c’est un autre dirigeant qui m’a dit : prend soin de ton départ comme tu as pris soin de ton marché. ”

**Dirigeant d'une entreprise reprise
par ses salariés**

Les cabinets d'audit et de stratégie doivent à leur tour sortir d'une logique transactionnelle pour entrer dans une logique de trajectoire : leur mission n'est plus seulement d'évaluer, mais de relier : gouvernance, culture, durabilité, leadership. Quant aux dirigeants, ils ont à réinventer un compagnonnage économique : des pairs qui transmettent leur expérience à ceux qui s'appêtent à franchir ce cap.

Cette parole d'expérience vaut tous les diagnostics. Elle rappelle que la transmission n'est pas un métier, mais un apprentissage collectif. Pour que cette culture s'enracine, il

faut des lieux, des réseaux, des récits. Des espaces où l'on parle du passage de relais non comme d'un tabou, mais comme d'une fierté.





CONCLUSION

CE QUI RESTE A FAIRE

Ce livre blanc a fait un pari simple : montrer que la transmission peut être gouvernée autrement. Les outils existent, les cas le prouvent et les résultats suivent.

Toutefois, à la fin de ce parcours, un constat s'impose : les outils ne suffisent pas à changer les pratiques. Entre savoir et faire, il reste un écart que la méthode seule ne peut pas combler.

Cet écart s'explique. L'écosystème de la transmission est en effet organisé autour de l'objectif du closing, du prix, de la signature. Tout est structurellement tourné vers ce moment. Mis à part le suivi pour sécuriser l'éventuel earn out, ce qui se passe après est rarement au centre de la conversation. Ce n'est pas une critique, mais une observation sur la manière dont le marché est construit.

Ce qui change désormais, c'est que le coût de cet angle mort est de plus en plus important. Il devient aussi visible qu'il est urgent de le traiter. Jusqu'à présent, les entreprises qui ne survivaient pas à leur transmission disparaissaient en silence : elles s'érodaient progressivement, sans que personne ne mesure vraiment pourquoi. Aujourd'hui, deux accélérateurs raccourcissent drastiquement ce délai et rendent cette érosion beaucoup plus visible : le contexte géopolitique se fragmente, les chaînes d'approvisionnement se réorganisent, les marchés se ferment, les arbitrages entre coût et résilience deviennent existentiels ; l'intelligence artificielle redessine les métiers à une vitesse fulgurante, face à laquelle aucune entreprise n'est réellement préparée. Une entreprise transmise sans avoir anticipé ces ruptures, ou au moins dessiné une route pour y faire face, hérite d'un modèle d'affaires déjà obsolète. Elle ne dispose plus du temps ni de la marge de manœuvre pour s'adapter. Dans ce contexte, une transmission mal préparée n'est plus seulement un risque humain. C'est un risque de disparition rapide. Le CTD rend visible ce qui était jusque-là invisible et mesurable ce qui était subjectif, précisément au moment où il n'y a plus de place pour l'approximation.

Dans les prochaines années, cette indispensable lisibilité va s'imposer. Pas parce que les convictions changent, elles sont déjà là chez beaucoup d'acteurs. Mais parce que la situation va l'imposer : les réglementations sur la durabilité, les critères de valorisation qui intègrent les risques non financiers, les exigences des investisseurs institutionnels sur l'impact long terme. Le marché va rattraper ce que le bon sens avait déjà anticipé.

Ce livre blanc a été écrit pour ceux qui ne veulent pas attendre que le marché les rattrape. Pour les dirigeants qui préfèrent gouverner leur transmission plutôt qu'en être spectateurs. Pour les repreneurs, les fonds et les banques qui sentent que la performance durable et la performance financière ne sont pas deux objectifs opposés. Et pour tous ceux qui croient que faire durer une entreprise est, en soi, un acte stratégique et citoyen.

Le reste appartient à celles et ceux qui choisiront de faire de la transmission un acte de création collective.

TABLE DES MATIÈRES

PAROLES DE DIRIGEANTS	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
INTRODUCTION : LA GRANDE BASCULE	7
CHAPITRE 1 - L'HUMAIN AU CŒUR DE LA TRANSMISSION	10
1. Freins et Moteurs personnels du cédant	10
2. Préparer pour durer : la transmission comme acte de gouvernance	13
3. La dimension humaine au-delà du cédant	16
CHAPITRE 2 - GOUVERNER LA TRANSMISSION : LE CARNET DE TRANSMISSION DURABLE	21
1. Du deal au projet	21
2. L'idée du CTD.....	22
3. Les cinq piliers du CTD.....	23
4. Le CTD en pratique : le calendrier	28
5. Le CTD en pratique : structure, exemples et indicateurs	29
6. Vers un nouvel art de gouverner la continuité.....	31
CHAPITRE 3 - CAS D'ÉCOLE : TROIS SCÉNARIOS, TROIS PHILOSOPHIES	32
Scénario 1 : la spirale défensive	32
Scénario 2 : la continuité gouvernée.....	33
Scénario 3 : le rattrapage tardif	34
Lecture croisée : trois variables critiques.....	35
La valeur collective de la transmission.....	36
CHAPITRE 4 - TRANSMETTRE, C'EST PROJETER	37
1. De la transmission à la projection : changer de temporalité	37
2. L'entreprise comme œuvre inter-générationnelle	37
3. Vers un capital patient et une économie de la durée.....	38
4. Le rôle du territoire : ancrer pour durer.....	39
5. Une responsabilité partagée.....	40
CONCLUSION - CE QUI RESTE A FAIRE	41
RÉFÉRENCES	44
À PROPOS	46

RÉFÉRENCES

Applied Economics Letter : Domestic and foreign acquisitions, plant survival and employment effects, Roger Bandick & Michael Koch ; jan 2022

Bpifrance : Action de Bpifrance en faveur des micro-entreprises, PME et ETI françaises - 2023

Bpifrance Le Lab, novembre 2016 Vaincre la solitude du dirigeant

Bpifrance Le Lab, novembre 2022. Étude qualitative et quantitative sur la perception des dirigeants de PME et ETI face à la transmission.

Bpifrance Le Lab, 2023. Étude complémentaire sur la temporalité de la décision entrepreneuriale et la préparation des transmissions.

Bpifrance Le Lab novembre 2025 - Transmission et reprise d'entreprise - Perspective de marché et facteurs clés de succès

CCI : Mieux comprendre le comportement des repreneurs et des cédants d'entreprise d'aujourd'hui : les points saillants de l'enquête qualitative et quantitative réalisée par le réseau des CCI - mars 2024

Dragana Cvijanovic : Changing of the Guards : does succession planning matter ? - novembre 2016

Olivier Colot : Profil de repreneur et performance de la PME familiale

Elabe : Les dirigeants et la cession-transmission d'entreprise (2015 - Sondage) | Bpifrance Création

ERC : Family Business Survival and the Role of Boards ; Nick Wilson ; May 2013

EY Baromètre de la Transmission des entreprises familiales 2025

LeFigaroEmploi-février2024-<https://emploi.lefigaro.fr/carriere-remuneration/c-est-pour-cela-que-50-des-entreprises-ferment-leur-porte-pourquoi-la-france-a-besoin-du-repreneuriat-20240228>

GIIN - Global Impact Investing Network - Annual Impact Investor Survey 2023

GIIN, 2024 : Sizing the Impact investing market

GIIN, 2023. Rapport annuel sur la finance à impact et la croissance du capital patient.

Global Trust Company : The Evolution of Evergreen Funds: Unlocking Private Markets for a New Generation of Investors ; June 2025

IFO Schnelldienst : Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen - 12 2023

INSEAD Family Business Center, 2022. - Recherche sur les pratiques de succession et de gouvernance dans les entreprises familiales.

INSEAD / The Wendel International Center for Family Enterprise : Morten Benedsen, Professionalizing Governance In Family Enterprises

INSEAD / PWC : Making external executives successful in family businesses

International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations : Mergers and Acquisitions : Failures and causes, an evidence-based approach ; Mohd Abdul Moid Siddiqui, Prof. Ayesha Farooq

BPCE L'Observatoire, 2023

KPMG : European Family Business Barometer, 8th edition - 2019

Les Echos : En Allemagne, la famille nombreuse et diverse du Mittelstand ; juillet 2019

McKinsey : Organizational culture in mergers : addressing the unseen forces - March 2019

McKinsey : When building new businesses, culture matters - June 2025

meaneo : HBR - ESG : Et si on changeait l'ordre des lettres ?

OCDE : OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship : Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth - OECD 2018 MINISTERIAL CONFERENCE ON SME

PwC *Global Family Business Survey 2023 - Family Business survey : Transforming the future*

Le Breton-Miller & Miller (2014). "The arts and sciences of succession in family business." *Journal of Family Business Strategy*

Sharma, P. (2004). "An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future." *Family Business Review*.

Fondements philosophiques & références culturelles

Paul Ricoeur - *Temps et récit* (1985) - Sur la transmission comme acte de continuité et de sens.

Hannah Arendt - *La condition de l'homme moderne* (1961) - Sur l'action comme fondement du monde commun.

Hartmut Rosa - *Accélération et aliénation* (2010) - Sur le rapport au temps et la nécessité de ralentir pour retrouver du sens.

William Bridges, *Transitions: Making Sense of Life's Changes*, 1980

Invest Europe (2024), « Private Equity Activity Report 2024 »

Morningstar (2024), « European Sustainable Funds Landscape »

FAIR - Forum pour l'Investissement Responsable (2024), « Panorama de la finance à impact en France »

À PROPOS

meaneo est un cabinet de conseil en stratégie qui accompagne les dirigeants de PME et d'ETI dans les phases de transition où se jouent la pérennité, la cohérence et l'avenir de leur entreprise. Son expertise porte autant sur les dimensions visibles de l'organisation que sur les éléments tacites qui façonnent la continuité : la culture, le sens, les repères internes, la posture du dirigeant et l'alignement des décisions.

La singularité de meaneo repose sur l'expérience de ses associés. **Nous sommes avant tout des dirigeants.** Nous avons piloté des entreprises, traversé des phases de croissance, assumé des décisions difficiles, et **réalisé nous-mêmes des opérations d'acquisition et de cession, à plusieurs reprises.** Les clients nous choisissent pour cette raison. Parce que nous connaissons le terrain, les contraintes réelles, les dilemmes invisibles et les mécanismes humains d'une transmission. Cette expérience nous

permet de comprendre rapidement les situations, de clarifier les enjeux et d'apporter une aide utile là où les conseils trop théoriques montrent leurs limites.



Notre rôle est celui d'un tiers structurant. **Nous n'agissons ni comme intermédiaires, ni comme techniciens,** mais comme un appui expérimenté qui

aide le dirigeant à garder la maîtrise de ses choix dans un moment où les enjeux personnels, financiers et organisationnels se superposent. Nous clarifions les étapes, sécurisons le processus et permettons au dirigeant de décider avec lucidité.

meaneo a développé un outil méthodologique propre : le Carnet de Transmission Durable. Il relie les enjeux de continuité, les risques organisationnels, les intangibles culturels et la vision stratégique. Il offre un cadre structuré pour préparer, organiser et gouverner la transmission.

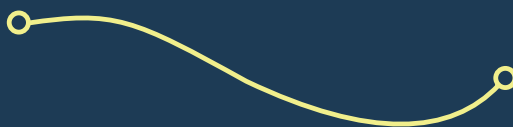
Notre expérience couvre des transmissions familiales, des cessions industrielles, des prises de participation, des changements de gouvernance et des transitions dans des PME ou des ETI en croissance. Nous travaillons au plus près du dirigeant et de son équipe. Notre accompagnement est discret, exigeant et fondé sur un rapport de confiance. Les clients apprécient notre capacité à apporter de la clarté, de la rigueur et un espace de décision dans les moments où tout semble se confondre.

meaneo défend une conviction simple. **Transmettre n'est pas un acte de retrait mais un acte de leadership.** Une transmission bien gouvernée renforce l'entreprise, protège les territoires et ouvre un nouvel avenir au projet. Notre mission est d'aider les dirigeants à accomplir cette transition avec précision, sens et cohérence.

VALERIE BASCHET



Associée et co-fondatrice de meaneo, Valérie Baschet accompagne les dirigeants et comités de direction dans les moments charnières de leur trajectoire : croissance, intégration, gouvernance et alignement stratégique. Présidente et directrice générale pendant plus de 15 ans de grands groupes industriels, elle a acheté, dirigé et intégré de nombreuses entreprises, vivant de l'intérieur les défis humains et culturels des fusions et des transmissions. Cette expérience nourrit sa conviction qu'une transmission réussie repose avant tout sur la confiance, la clarté et la cohérence des comportements. Sensible à la gouvernance responsable et à la psychologie du leadership, elle place la dimension humaine au cœur des transitions qu'elle accompagne. Son regard croisé sur la stratégie et les émotions fait d'elle une interlocutrice reconnue pour réconcilier performance et humanité.



DIDIER SENSEY

Associé et co-fondateur de meaneo, Didier Sensey accompagne les dirigeants dans la transformation stratégique et durable de leurs organisations. Entrepreneur avant d'être consultant, il a lui-même acheté, développé puis cédé plusieurs entreprises, expérimentant de l'intérieur ce que signifie transmettre, parfois dans l'urgence, parfois avec la préparation qu'impose le temps long. De cette expérience, il tire une conviction : la transmission n'est pas un acte de clôture, mais un projet de gouvernance et de sens. Son approche, nourrie par le réel, mêle stratégie, culture d'entreprise et exigence de continuité. Il publie régulièrement dans Harvard Business Review France, CF News sur les enjeux de durabilité, de raison d'être, de modèles économiques et de finance responsable.





Remerciements :

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

Cécile de Lisle, Directrice Exécutive du Centre Entreprises Familiales d'HEC Paris,
pour son précieux support à travers la rédaction de la préface de ce projet ;

Guy Flament, notre associé, pour ses conseils, son recul et son indéfectible
soutien ;

Yves Mégret, Senior Partner Valtus, pour sa lecture patiente et minutieuse
du manuscrit et ses conseils rédactionnels avisés.



34 rue Laffitte
75009 Paris

www.meaneo-partners.com

