

Besançon

Transmettre son entreprise à ses enfants : une étude pour améliorer les successions

De nombreux patrons comtois ont un âge proche de la retraite. Aussi, la question de la transmission des entreprises familiales revêt des enjeux cruciaux pour le tissu économique. Un cabinet d'experts accompagnant les dirigeants en Bourgogne Franche-Comté a lancé une étude pour en savoir plus sur les relations humaines dans les périodes de succession.

« Des désaccords, j'en ai eu avec mon père. Mais on s'est toujours rejoints concernant les objectifs de l'entreprise. » Thierry Bailly, fils de Roland Bailly, a repris en 2003 l'entreprise qu'avait créée son père en 1964.

Son expérience était la bienvenue pour Cohéliance. Spécialisé dans l'accompagnement de dirigeants, le cabinet basé entre Dijon et Besançon a lancé cette année une étude visant à mieux

« Avoir le même nom que le patron, c'est un atout. On est tout de suite bien identifié par les clients de l'entreprise. En revanche, il faut faire ses preuves »

Thierry Bailly, gérant Roland Bailly SAS

comprendre les enjeux et les relations humaines qui se jouent lors des transmissions d'entreprises familiales.

Des dirigeants proches de la retraite

« Ces périodes de transition sont des moments particuliers dans la vie d'une entreprise et peuvent donner lieu à des situations de crise », constate Frédérique Monjournal, co-dirigeante de Cohéliance.

En France, l'enjeu est de taille. La part des patrons de PME (entre 20 et 249 salariés, avec un chiffre d'affaires qui n'excède pas 50 millions d'euros) qui ont plus de 60 ans, continue à progresser depuis les années 2000. Selon des chiffres de la CCI Doubs Haute-Saône, près de 50 % des patrons des deux départements ont plus de 50 ans. Dans le Doubs, l'âge moyen des patrons d'entreprise industrielle transmetteur est de 53,4 ans.

Cette étude doit permettre de mieux appréhender la façon dont la porosité de la frontière famille/entreprise affecte les décisions stratégiques dans les PME familiales, en particulier lors d'une transmission intrafamiliale. Pour la mener à bien, Cohéliance a fait appel à des chercheurs en sciences de gestion de la Burgundy School of Business (BSB). Concrètement, les membres de Cohéliance interviewent des patrons dont les témoignages sont collectés, puis analysés par les spécialistes de la BSB.

« Une passation de pouvoir doit être prévue bien à

l'avance », indique Denis Gunes, patron de Wordplas, qui est en passe de céder son entreprise à ses enfants. L'entrepreneur bisontin a, lui aussi, répondu aux questions du cabinet Cohéliance. L'occasion d'évoquer toutes les subtilités humaines et relationnelles d'un tel changement.

Le même nom que le patron

« Avoir le même nom que le patron, c'est un atout », ajoute quant à lui Thierry Bailly. « On est tout de suite bien identifié par les clients de l'entreprise. En revanche, il faut faire ses preuves. » Avant de prendre les rênes de la PME de son père, Thierry Bailly a travaillé dans tous les services de l'entreprise familiale. Toujours installé au Tilleroyes, le spécialiste de la micro-injection plastique, mécanique et l'automatisation, fête ses 60 ans en 2024. Le groupe compte une trentaine de salariés et prévoit des embauches.

Une bonne santé qui traduit une transmission intrafamiliale couronnée de succès.

L'étude du cabinet Cohéliance vise à faire évoluer la vision des dirigeants dans ce domaine pas forcément évident. À l'issue de la recherche, un livre blanc doit être édité par Cohéliance et un article publié dans une revue spécialisée. Le fruit de ce travail doit également donner lieu à des conférences données par ces spécialistes du management.

● Maxime Courché



Thierry Bailly a repris en 2003 l'entreprise Roland Bailly SAS, qui porte le prénom de son père. Photo archives Franck Lallemand

50

Selon des chiffres de la CCI Doubs Haute-Saône, près de 50 % des patrons des deux départements ont plus de 50 ans.

Transmettre « une passion et des valeurs »

« Transmettre une entreprise, c'est faire perdurer un savoir-faire, une passion et des valeurs », assure Tuline Gunes. Elle et son frère Jean-Marc (avec un troisième membre de la fratrie) vont reprendre l'entreprise que leur père Denis a créée en 1997 à Besançon et fait prospérer avec leur mère Cécile.

« Je ferai appel à un cabinet pour définir quel sera le rôle de chacun des enfants dans l'organisation de l'entreprise »

Denis Gunes a opté pour le pacte Dutreil qui engage le patron et les repreneurs à ne pas céder leurs parts de l'entreprise durant la période de transmission et offre une exonération fiscale. Un point important pour le



Denis Gunes (au centre) va transmettre son entreprise à ses enfants, Jean-Marc et Tuline. Photo Franck Lallemand

patron de Worldplas selon qui, les entreprises françaises de taille moyenne ne

bénéficient pas d'un environnement économique leur permettant de grandir.

« Pour l'instant, la transmission est en cours », explique Denis Gunes, officielle-

ment retraité depuis le printemps. « Je ferai appel à un cabinet pour définir quel sera le rôle de chacun des enfants dans l'organisation de l'entreprise. » Une façon pour ce patron de prendre de la distance et préserver de bonnes relations au sein de la famille.

Pour le moment, Jean-Marc Gunes a la casquette de directeur opérationnel de l'entreprise. Sa sœur s'occupe du pôle sous-traitant, de la qualité et de la satisfaction clients.

Travaillant pour l'aéronautique, l'automobile et le secteur médical, le groupe a développé une activité dans la signalétique. Employant 45 employés, ce dernier dégage 4,5 millions de chiffre d'affaires annuel et prévoit de le tripler à moyen terme.

● M.C.



« Se pencher sur les enjeux stratégiques et psychologiques »



Enseignante-chercheuse en stratégie et management de l'innovation, Sophie Reboud est aussi secrétaire générale de l'association internationale de recherche sur l'entrepreneuriat et les PME.

Étudier les transmissions d'entreprises familiales revient à s'intéresser à la psychologie des patrons. Mais pas que. Il s'agit également de se pencher sur les enjeux stratégiques qui peuvent conditionner le développement de la société à moyen ou long terme.

Pour conjuguer les deux aspects, le cabinet Cohéliance, dont les travaux sont plus orientés vers les subtilités psychologiques, a fait appel à l'expertise d'enseignants-chercheurs de l'école supérieure de commerce de Bourgogne (BSB à Dijon).

Questions méthodologiques

« Nous avons participé à la confection du guide d'entretien », explique Sophie Reboud, enseignante-cher-

cheuse spécialisée en PME-stratégie-innovation. « Ensuite nous retranscrivons les entretiens des dirigeants et nous les analysons à l'aune de nos connaissances. Notre travail s'appuie également sur la littérature scientifique déjà produite sur le sujet. »

Une quinzaine d'entretiens ont déjà été réalisés, indique la chercheuse qui travaille sur le projet avec deux autres spécialistes de la BSB. « Travailler avec des consultants était pour nous une nouveauté et nos échanges, à ce stade, tournent principalement autour de questions méthodologiques », ajoute celle qui est aussi secrétaire générale de l'association internationale de recherche sur l'entrepreneuriat et les PME.

● M.C.

Agriculteurs de père en fils, les Magrin vivent la ferme en famille

« Je n'ai jamais envisagé de faire autre chose », confie Alcide Magrin. Cet éleveur, installé sur la commune de Fourcatier-et-Maison-Neuve, a repris l'exploitation familiale en 2010. Une évidence pour lui qui est tombé dans la marmite du monde agricole étant petit. Il faut dire qu'avec des parents, fils et fille d'agriculteurs, il pouvait difficilement en être autrement. C'est en 1981 que son papa, Hubert, reprend la gestion de la ferme tenue par son propre père. Deux ans plus tard, il épouse Christine, elle aussi issue de ce milieu. Ensemble, ils ont trois enfants : deux filles et un garçon. La mère de famille, qui a d'abord officié en tant que comptable, aide alors son mari sur l'exploitation avant d'obtenir le statut de conjoint collaborateur en 1999.

À la tête de la ferme depuis 2010

Entre-temps, en 1987, le couple doit faire face à l'incendie de son bâtiment agricole qui sera reconstruit à quelques mètres de là. Et c'est

justement, cette nouvelle construction qui deviendra la propriété de leur fils, 23 ans plus tard. Après quatre ans au lycée agricole de Levier, Alcide Magrin prend la succession de ses parents, son père ayant pris sa retraite en 2008 et sa mère, alors cheffe d'exploitation, ne pouvant poursuivre à ses côtés. « Quand il nous a dit qu'il voulait s'installer, on a fait tout ce que l'on pouvait pour qu'il puisse reprendre dans de bonnes conditions, puis nous l'avons laissé », assure sa maman, fier de l'investissement quotidien de son fils.

« Le grand sait déjà que c'est lui qui reprendra »

Depuis, Alcide Magrin a fait d'importants travaux et a notamment fait construire un second bâtiment à l'extérieur du village à côté duquel il s'est installé avec sa famille. Aujourd'hui, l'agriculteur possède une centaine d'hectares de terrain et développe également son activité grâce



Installé à Fourcatier-et-Maison-Neuve, Alcide Magrin a repris la ferme de ses parents en 2010. Photo Léa Loriol

à un alpage collectif. L'éleveur est à la tête d'un troupeau de 135 vaches qui produisent environ 365 000 litres de lait par an pour les trois AOP (comté, morbier, mont d'or). Il est aidé quoti-

diennement par ses parents, mais aussi sa compagne, qui travaille dans l'horlogerie en Suisse, mais aussi par ses trois garçons âgés de 8, 6 et 3 ans. « Les gamins sont à 400 %. Ils connaissent tous

les noms des vaches et sont hyper investis. Le grand sait déjà que c'est lui qui reprendra. Mais au final, ils feront bien comme ils voudront », conclut l'agriculteur.

● Léa Loriol