



**VTM** CONSEIL  
FAMILY BUSINESS LAW

FONDATION  
TRANSMISSION INTERGENERATIONNELLE  
CHARTRE FAMILIALE  
PACTES DUTREIL  
ACTIONNAIRES FAMILIAUX  
HOLDING FAMILIALE  
RÉNUMÉRATIONS DES DIRIGEANTS  
OWNER BUY OUT  
ACCOMPAGNEMENT DE LA CROISSANCE

ÉPANOUISSEMENT  
FINANCEMENT  
AFFECTIO FAMILIAE

AFFECTIO FAMILIAE  
MIXITÉ MEDIATION  
GEOGRAPHIE DU CAPITAL  
CESSION/TRANSMISSION  
PHILANTHROPIE  
FISCALITÉ DU PATRIMOINE

PROSPÉRITÉ  
ÉPANOUISSEMENT

FONDS DE DOTATION  
PLAN DE SUCCESSION  
GOUVERNANCE  
FONDS DE DOTATION  
FAMILYBUSINESSLAW

- **Une offre transdisciplinaire à l'écoute de l'actionnaire**
- Une pédagogie reposant sur des outils innovants
- Une facturation souple et adaptable
- L'expertise au service du capital entrepreneurial et familial
- De nombreuses publications largement relayées

## Une offre transdisciplinaire centrée sur le capital et les actionnaires



### Gouvernance

- Articulation des 3 pouvoirs de la Gouvernance : Actionnariat, Direction, Contrôle (CA ou Comités *ad hoc*)
- Gouvernance familiale : chartes/constitution, conseil de famille
- Relations entre actionnaires : Statuts, pactes d'actionnaires, secrétariat juridique
- Création et restructuration de montages capitalistiques



### Cession/Transmission/Succession

- Diagnostic patrimonial
- Plans de succession
- Fiscalité de la transmission : Pacte Dutreil, démembrement, dons manuels, apports-cession
- Ingénierie juridique et financière des opérations de haut de bilan : Family Buy Out (FBO), Owner Buy Out (OBO), cessions, M&A, opérations de Build Up, Family Office



### Accompagnement de la croissance

- Acquisitions
- Restructurations
- Financements, Joint-ventures et opérations de développement international



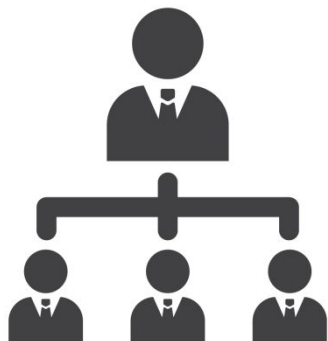
### Philanthropie

- Fondations familiales
- Fonds de dotation
- Associations

### Partenaire BPI France depuis 2016

- Consultante habilitée Expertise Conseil « Evolution du capital et de la Gouvernance » (>50 missions)
- Interventions dans les Accélérateurs (GIFAS, entreprises familiales)
- Conférences et tables rondes BIG sur la gouvernance actionnariale depuis 2016
- Participation aux comités de pilotage des études du Lab Bpifrance sur les entreprises familiales
  - « Ouvrir pour durer : les PME et ETI familiales face à l'ouverture du capital »
  - « Les entreprises familiales à l'épreuve des générations »

## Family Business



Charte familiale

Ingénierie patrimoniale

Pactes Dutreil

Fiscalité du capital

### Entreprises familiales

- Gouvernance
- Transmission
- Projets philanthropiques

## Entrepreneurs



Statut, rémunération ?

Pacte d'actionnaires ?

Garantie de passif

Ingénierie juridique

### Entrepreneurs

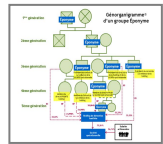
- Création d'entreprises
- Reprise et cession d'entreprises
- (Re)structuration de l'actionnariat

- Une offre transdisciplinaire à l'écoute de l'actionnaire
- **Une pédagogie reposant sur des outils innovants**
- Une facturation souple et adaptable
- L'expertise au service du capital entrepreneurial et familial
- De nombreuses publications largement relayées

## Les outils méthodologiques innovants: pédagogie, sens de l'humain, écoute active, technicité transversale



Une **approche transdisciplinaire** résultant de la double formation (HEC 1982, Droit des Affaires et fiscalité) et des expériences diversifiées de Valérie Tandeau de Marsac qui garantit la **prise en compte globale** de la complexité résultant de la superposition des dimensions familiale et patrimoniale.



Utilisation du **Génorganigramme®**, outil de cartographie visuel inédit, compréhensible par tous qui combine:

- La charte symbolique pour représenter la famille
- La charte symbolique pour représenter l'organigramme juridique
- Une représentation graphique des flux et opérations juridiques et financières



L'adaptation des **outils d'ingénierie juridique, fiscale et financière** pour parvenir aux solutions et aux objectifs proposés.

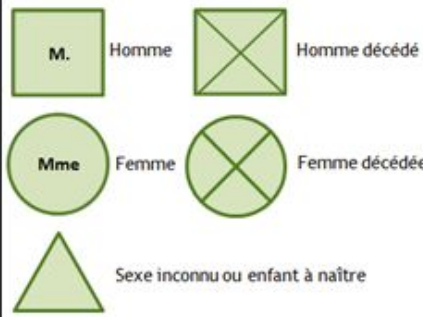
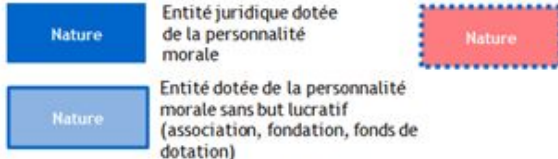
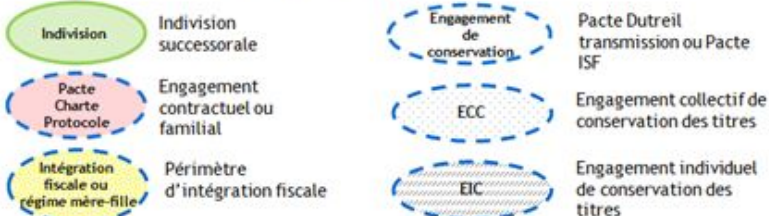



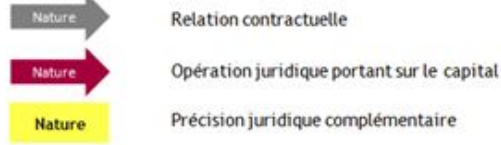


Une **écoute attentive et active** qui prend en compte la dimension humaine et psychologique.

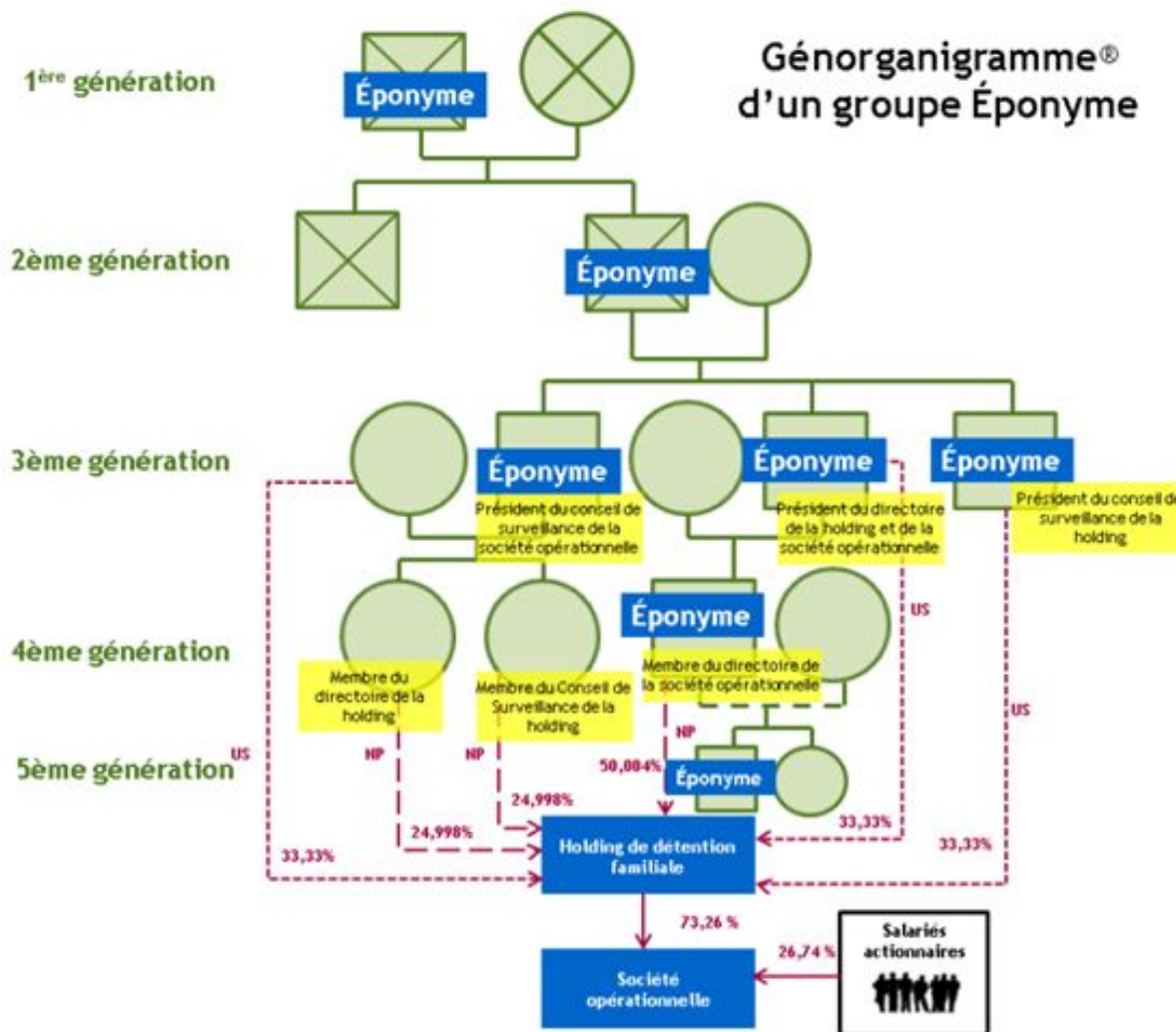
# Représentation graphique par le Génorganigramme® Outil de diagnostic visuel

Le génorganigramme® est un outil de cartographie innovant destiné à donner une représentation visuelle des entreprises familiales. Imaginé par Valérie Tandeau de Marsac, il combine :

- la charte symbolique normée du génogramme, outil utilisé en généalogie pour représenter l'arbre généalogique et qualifier les relations interpersonnelles ;
- une charte symbolique normée mise au point par Valérie Tandeau de Marsac pour représenter l'organigramme juridique qui caractérise l'entreprise et son actionariat ;
- complété par une représentation graphique normée des flux et opérations de nature juridique et financière, qui permet d'établir des schémas pédagogiques destinés à expliquer et illustrer chaque solution envisagée.

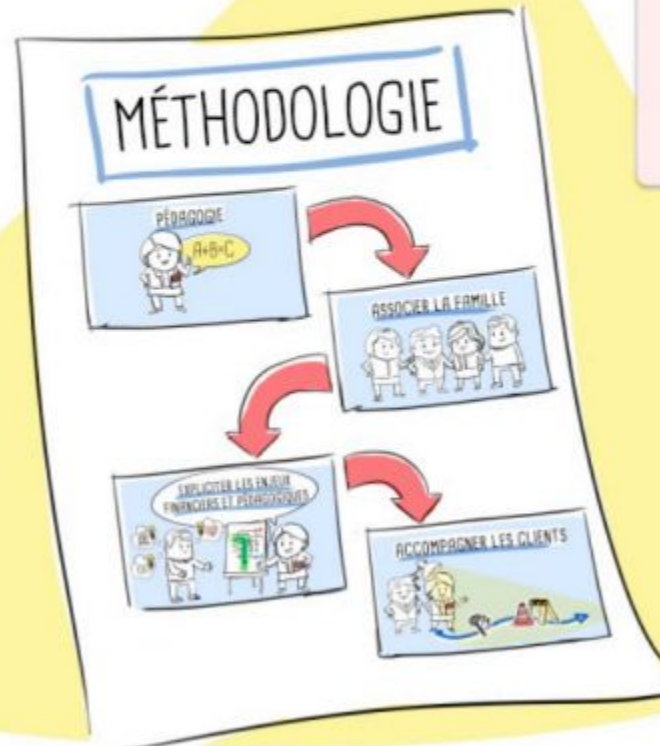
Partie Génogramme	Légende du génorganigramme®		Partie organigramme juridique
<p><b>Personnes physiques :</b></p>  <p>M. Homme Homme décédé Mme Femme Femme décédée Sexe inconnu ou enfant à naître</p>	<p><b>Entités juridiques :</b></p>  <p>Nature Entité juridique dotée de la personnalité morale Nature Entité dotée de la personnalité morale sans but lucratif (association, fondation, fonds de dotation) Nature Entité dépourvue de la personnalité morale (fiducie, société en participation)</p>		
	<p><b>Périmètre d'une relation contractuelle ou civile :</b></p>  <p>Indivision Indivision successorale Engagement de conservation Pacte Dutreil transmission ou Pacte ISF Pacte Chartre Protocole Engagement contractuel ou familial ECC Engagement collectif de conservation des titres Intégration fiscale ou régime mère-fille Périmètre d'intégration fiscale EIC Engagement individuel de conservation des titres</p>		
<p><b>Liens familiaux :</b></p>  <p>Relation maritale Divorce Lien de filiation Union libre</p>	<p><b>Nature des liens capitalistiques et politiques, et détention d'actifs :</b></p>  <p>Pleine propriété Nue propriété Usufruit Droit de vote Titre privé de droit de vote Immeubles</p>		
<p><b>Liens Affectifs :</b></p>  <p>Lien conflictuel Bonnes relations Lien fort Lien rompu</p>	<p><b>Nature des opérations juridiques :</b></p>  <p>Relation contractuelle Opération juridique portant sur le capital Précision juridique complémentaire</p>		

# Application du génorganigramme<sup>®</sup> à un groupe Éponyme





# Pédagogie : apporter de la clarté dans la complexité



## Pédagogie relayée par une activité de formation en distanciel et présentiel

### Webinaires et formations en ligne sur le site de Bpifrance Université



- **Digital Guide** : « Rédigez des pactes d'actionnaires efficaces »
- **Webinaire** : « Comment ouvrir son capital à un partenaire extérieur ou à un manager ? »
- **Module formé de 7 vidéos et 2 quizz** : « Comment réussir la transmission familiale de votre entreprise ? »
- **Animation de tables rondes et ateliers de formation pour les Accélérateurs Bpifrance** :
  - Accélérateur Entreprises familiales en partenariat avec le Family Business Network (FBN)
  - Accélérateur GIFAS

### Organisation de manifestations, conférences et formations « INTRA »

Depuis 2014 Animation régulière de **formations « Intra »** sur les spécificités et enjeux de la gouvernance des entreprises familiales pour les équipes de banquiers et ingénieurs patrimoniaux de **Bpifrance, CIC, CA Indosuez**, ainsi que pour des familles actionnaires.



2017- 2021 Partenaire d'EnterNext (filiale **EuroNext**) pour la conception et le déploiement du programme de formation **FamilyShare** dédié aux entreprises familiales sur les solutions de financement qu'offre la bourse afin de les accompagner dans leurs réflexions sur les problématiques de financement, de transmission et d'indépendance.

2013-2014 **Cycle de conférences pour l'EDHEC Family Business Center**

- « *Family philanthropy dans l'économie sociale et solidaire : son rôle ?* »
- « *Comment articuler efficacement la gouvernance de l'entreprise avec celle de la famille ?* »
- « *Le paradoxe de la bourse : amie ou ennemie des entreprises familiales ?* »
- « *Transmettre l'entreprise familiale : les clés du succès* »

2011 **Les Matinales de JeantetFamily** : cycle de 5 conférences sur les entreprises familiales

- Une offre transdisciplinaire à l'écoute de l'actionnaire
- Une pédagogie reposant sur des outils innovants
- **Une facturation souple et adaptable**
- L'expertise au service du capital entrepreneurial et familial
- De nombreuses publications largement relayées

- Les **échanges préliminaires**, visant à définir le besoin d'accompagnement du client, ne donnent pas lieu à facturation.
- A l'issue de ces échanges, une **proposition d'assistance** est élaborée et donne lieu à la définition d'un budget et d'un calendrier.
- A titre d'**exemple**:
  - **Diagnostic Dutreil** : 8.000 € HT (éligibilité au dispositif, chiffrage de l'avantage, revue des pactes Dutreil conclus, compatibilité dispositifs ISF et Transmission, recommandations)
  - **Etat des lieux gouvernance** : 10.000 € HT (entretiens individuels avec les actionnaires, revue des pactes et statuts, recommandation pour articuler gouvernance de la famille et de l'entreprise)
- **Une formule d'abonnement mensuel** est possible, notamment si les besoins et intentions des dirigeants ou actionnaires familiaux sont encore mal cernés.
- En fonction de la nature des interventions, un **honoraire de résultat** peut être défini.
- **Capital & Gouvernance** intervient également auprès d'actionnaires familiaux pour organiser des **formations** à la gouvernance (famille/entreprise), imputables sur le budget formation.

- Une offre transdisciplinaire à l'écoute de l'actionnaire
- Une pédagogie reposant sur des outils innovants
- Une facturation souple et adaptable
- **L'expertise au service du capital entrepreneurial et familial**
- De nombreuses publications largement relayées

## Valérie Tandeau de Marsac - Fondatrice du cabinet



HEC 1982 et Avocate au Barreau de Paris depuis 1996, Valérie Tandeau de Marsac a choisi de mettre son expérience du conseil financier, juridique et fiscal au service des entreprises familiales, en créant VTM Conseil, membre du centre d'expertise JeantetFamily. Elle imagine et met en œuvre des solutions d'ingénierie juridique et fiscale au service des actionnaires et des chefs d'entreprises, start-ups, repreneurs ou entreprises familiales, PME, ETI ou grands groupes.

Également chercheur et Docteur en Sciences de gestion, elle a publié le « *Guide Pratique des Entreprises Familiales* » (Eyrolles 2011) et de « *L'entreprise familiale, un modèle pour l'avenir et pour tous* » (Lignes de Repère 2014), réalisé avec l'EDHEC.

### Langues :

Anglais (bilingue)  
Allemand (courant)

### Activités de formation et partenariats

- Consultante habilitée par Bpifrance pour le déploiement d'un module de conseil « Evolution du capital et de la gouvernance » auprès des PME/ETI
- Formations au **Family Business** dans les **Accélérateurs de Bpifrance**
- HEC: Family entrepreneurship / Droit pour l'entrepreneur / Aspects juridiques de la reprise d'entreprise / Pactes d'actionnaires
- EDHEC : Cours de FamilyBusiness (Family Governance, Succession Planning, Family Philanthropy,) dans le LLM
- Animation de formations « Intra » sur les spécificités et enjeux de la gouvernance des entreprises familiales pour les équipes internes de Bpifrance, CIC, CA Indosuez, ainsi que pour des familles actionnaires
- Partenaire d'EnterNext pour le programme de formation **FamilyShare** dédié aux entreprises familiales intéressées par une cotation en bourse

### Formation

- Docteur en Sciences de Gestion de l'Université HESAM - CNAM - Thèse sur les entreprises familiales et le capital socialement utile, réalisée dans le cadre d'un programme de recherche avec l'Institut Louis Bachelier (FRUP) en partenariat avec des mécènes privés (2021)
- Formation de médiateur auprès de l'institut Armédès (2007)
- Maîtrise Droit des Affaires et Fiscalité, Paris II-Assas (1984)
- Ecole des hautes études commerciales, HEC (1982), Option Programme International de Management à New-York University Graduate School of business Administration (USA) et Universität zu Köln (Allemagne)

### Parcours et expériences professionnelles

- Depuis 2013 **Avocate au Barreau de Paris**  
**Fondatrice de VTM Conseil FamilyBusinessLaw**
- 2009 à 2012 **Avocate Associée** au sein du pôle Corporate de **Jeantet & Associés**,  
**Créatrice de JeantetFamily** (dédié aux entreprises familiales)
- 1998 à 2008 **Avocate (M&A et Private Equity)** associée du cabinet Archibald  
(membre du réseau Arthur Andersen) devenu Ernst & Young
- 1996 à 1998 **Avocate (M&A)** au cabinet de **Pardieu, Brocas, Mafféi, et Associés**
- 1991 à 1995 **Directrice des Affaires Juridiques et M&A** du groupe textile DMC  
(coté à Paris et Francfort)
- 1989 à 1990 **Conseil en Fusions / Acquisitions** à la **Compagnie Financière Barclays**
- 1987 à 1988 **Directrice Régionale (Amérique du Nord et du Sud)** du **Développement de la chaîne d'hôtels 5\* Méridien** (filiale d'Air France)
- 1982 à 1986 **Responsable du développement International** de la filiale *Transferts de Technologies* d'EDF (énergies alternatives)

### Distinctions professionnelles

- Nominée **Prix trajectoire HEC au féminin 2010**
- **Expertise M&A**, classement Option Droit & Affaires
- **Excellent en fiscalité du patrimoine**, Classement Décideurs

### Mandats sociaux

- Fondatrice et Présidente de l'Association **voxfemina**, Paroles d'experts au féminin
- Membre du Conseil de surveillance de **Microcred**, de 2011 à 2015
- Membre du Comité Directeur de **Croissance Plus**, de 2010 à 2013
- Membre du Conseil de l'ordre du **Barreau des Hauts de Seine** de 2002 à 2008

- Une offre transdisciplinaire à l'écoute de l'actionnaire
- Une pédagogie reposant sur des outils innovants
- Une facturation souple et adaptable
- L'expertise au service du capital entrepreneurial et familial
- **De nombreuses publications largement relayées**

## Les ouvrages de référence

- Thèse « Etude de la transposition des sciences de gestion au droit des affaires du concept de « familiness », HESAM (Hautes Écoles Sorbonne Arts et Métiers) Université, 2021
- L'entreprise familiale, un modèle pour l'avenir et pour tous, réalisé avec le concours de l'EHEC Family Center et les étudiants de l'EDHEC business School, publié aux Editions Lignes de Repère, octobre 2014
- Etude pour le parlement européen - Relations entre l'organe de surveillance des entreprises et le management, coécrit avec le Professeur Yann Paclot, juin 2012
- Etude réalisée par la commission ETI de l'IFA - le rôle du conseil en matière de stratégie et de risques, membre du comité de rédaction, février 2012
- Guide Pratique des entreprises familiales - manuel opérationnel, juridique et fiscal, publié aux Editions Eyrolles, mars 2011

**Pourquoi un guide pratique des entreprises familiales ?**  
Les entreprises familiales incarnent la forme de contrôle capitalistique la plus présente dans le monde. Elles intéressent d'autant plus les observateurs et acteurs de l'économie que toutes les statistiques démontrent leur meilleure résilience face à la crise.

En France, ces entreprises sont confrontées à quatre enjeux clés : la gouvernance, le financement de la croissance, la transmission et l'international. Dans un contexte de mondialisation, il est crucial de leur donner les moyens d'assurer leur pérennité, et de surmonter les obstacles traditionnels, dont le « plafond de verre » ou au seul de 100 millions de chiffre d'affaires est une illustration.

**Un manuel opérationnel**  
Chaque propos est illustré à travers des exemples, des schémas explicatifs et des tableaux de synthèse. L'ouvrage recommande des bonnes pratiques, et détaille les solutions techniques proposées. Des points d'attention et des annexes complètent et approfondissent le sujet.

**Une approche pluridisciplinaire**  
Chaque thème abordé est d'abord situé dans son contexte macro et micro-économique. L'environnement juridique et fiscal français est ensuite expliqué, avant d'exposer des solutions concrètes et novatrices. Cette approche facilite la compréhension globale des enjeux.

**Une réflexion à dimension internationale**  
Le manuel explique comment fonctionne le trust anglo-américain. Les instruments juridiques rapprochant du trust chez nos voisins d'Europe continentale sont également étudiés. Les outils récemment introduits en droit français sont ensuite explorés à l'aune de ce panorama : fiducie, apport de titres à une fondation, fonds de dotations. Cet échange international nourrit la réflexion et enrichit les solutions envisagées.

Le manuel est préfacé par Luc Darbonne, président du DAREGAL, président du FBN France : « En tant que président du FBN France Family Business Network, membre du FBN International, organisation regroupant plus de 4200 membres des continents, il est évident de considérer cet ouvrage comme la référence juridique, fiscale et familiale à la disposition de l'entreprise familiale française dans un contexte international. »

**Avocat, associé du cabinet français indépendant Jauch&Associés, Valérie Tandeau de Marsac est responsable de l'offre Jauch&Family, dédiée aux entreprises familiales. Ses multiples expériences en entreprise l'ont habituée à comprendre les besoins des dirigeants, pour proposer simplement et traiter efficacement la complexité juridique qui résulte de l'imbrication entre le patrimoine privé et le patrimoine professionnel. Les solutions élaborées s'inspirent souvent de mécanismes d'ingénierie juridique et financière innovants développés, notamment, dans le contexte de l'essor du marché du Private Equity en France.**

35 €

www.editions-organisation.com  
Groupe Eyrolles | Diffusion Cegedoc

**Valérie Tandeau de Marsac**

guide pratique  
des  
**entreprises familiales**

MANUEL OPÉRATIONNEL, JURIDIQUE ET FISCAL

Éditions d'Organisation

Valérie Tandeau de Marsac  
Transformations de l'entreprise  
entreprises familiales

Schémas en ligne sur  
editions-organisation.com

ÉDITIONS LIGNES DE REPÈRES

**L'entreprise familiale**  
Un modèle pour l'avenir et pour tous

Valérie Tandeau de Marsac

Les entreprises familiales, souvent oubliées des médias, constituent pourtant un véritable modèle. Un modèle dont l'étude attentive est riche d'enseignements pour toutes les entreprises, car, ne l'oublions pas, les entreprises familiales ont particulièrement bien résisté aux conjonctures défavorables depuis 2008. Un modèle susceptible de dessiner l'avenir d'un capitalisme socialement responsable.

A l'analyse, cinq facteurs s'imposent comme clefs, et permettent de tirer une série d'enseignements, pour les entreprises familiales et les autres :  
- la gestion des conflits parfois source de progrès  
- le contrôle du capital et l'indépendance financière  
- un horizon de temps long au service de l'innovation  
- le surcroît de capital social ou « familiness »  
- le devoir de transmettre aux générations suivantes

Démarche originale, l'ouvrage s'appuie à la fois sur l'analyse de la recherche académique – sur des travaux notamment des expertises de l'EDHEC – et une série d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises familiales, permettant de mettre à l'épreuve de la pratique les hypothèses et conclusions de la recherche.

Un ouvrage essentiel pour tous ceux qu'intéresse cette

ISBN : 978-2-7469-006-2  
Prix : 128 TTC

Valérie Tandeau de Marsac est avocate conseil chez VTM Casati, membre du centre d'expertise Justice Family et professeur associé à l'EDHEC ; elle est également autrice de nombreuses publications sur les entreprises familiales, dont Guide pratique des entreprises familiales, Eyrolles, 2011.

Entretiens avec :  
Guillaume Barthelemy, Patrick Dabot, Charles Darbonne, Luc Darbonne, Philippe d'Ornano, André Robert Dubault, Marie Hélène Dick, Lucie Mazet-Laluet, Vincent Montagne, Olivier Mollat, Philippe Odès, Pierre-François Tarragot, Guillaume Verrier, Emmanuel Virelard

ÉDITIONS LIGNES DE REPÈRES

**L'entreprise familiale**  
Un modèle pour l'avenir et pour tous

Valérie Tandeau de Marsac  
Préface de Blandine Mulliez

avec les étudiants de l'EDHEC Business School

Guillaume Blanc • Christophe Boillon  
Pierre Bondu • Clément Mazet-Solinhac  
Alix Morel • Paul Tignol

L'entreprise familiale – Un modèle pour l'avenir et pour tous  
ÉDITIONS LIGNES DE REPÈRES



## Une expertise reconnue au niveau international

### Valérie Tandeau de Marsac, founder, VTM Conseil, Paris

Nommée parmi les "FamCap 50 Advisor", un classement publié par Family Capital Publishing qui distingue les meilleurs conseils mondiaux au service des entreprises familiales.

An acknowledged expert in family businesses and strategic issues affecting the sector, Few Valérie Tandeau de Marsac is one of Europe's top lawyers in the family enterprise world. Those who nominated her say she's well-connected to France's big family business sector, has authored several books on family businesses, and teaches on the subject at two top French business schools.



Family  
Capital

## Soutenue par de nombreuses interventions et publications

- Masterclass BIG 2024 « Les ressorts du progrès dans les entreprises familiales »
- BPI Inno Generation (« BIG ») 2023 « La transmission, une clé pour la performance et la pérennité des entreprises familiales »
- BPI Inno Generation (« BIG ») 2020 « Quel actionnaire pour accompagner l'évolution de votre entreprise ? »
- BPI Inno Generation (« BIG ») 2019 « Les clés d'une transmission réussie » et « Quelle gouvernance pour les PME ETI »
- BPI Inno Generation (« BIG ») 2018 : Animation d'une table ronde : « Comment mettre en place un plan de succession pour pérenniser l'entreprise ? »
- Contribution au premier Livre Blanc de l'association Parité Assurance : « La transmission des entreprises familiales - La gouvernance du capital est-elle genrée ? » (2024)
- Contribution au deuxième Livre Blanc de la Fédération Française des Femmes Administrateurs (FFA) : « 5 nouvelles propositions aux instances de gouvernance des Entreprises et Organisations » (2023)
- Contribution à l'ouvrage collectif : « Dictionnaire vécu de la gouvernance », publié par HEC Alumni (2022), avec les mots « *Affectio familiae* » et « *Capital* »
- Contribution à l'ouvrage collectif : « 100+ témoignages HEC sur la gouvernance d'entreprise », publié par HEC Alumni (2020) « Gouvernance des entreprises patrimoniales et familiales : les clés du succès »



## L'avis de nos clients et partenaires

*« Je souhaite remercier une nouvelle fois VTM pour ses qualités d'écoute et son engagement à développer des solutions constructives »*

*« Valérie est rentrée dans notre dossier avec beaucoup de finesse et d'efficacité »*

*« Valérie provides concise, effective and business oriented legal advice »*

*« Le fait d'avoir rencontré chacun des actionnaires familiaux a contribué à créer un climat de confiance. Ils vous ont trouvée pragmatique et concise. »*

*« Vous êtes notre médecin de famille »*



## Nous contacter



- 348 rue Saint Honoré, 750001 Paris
- Ligne fixe : 01.88.88.72.06
- Portable : 06.08.72.23.57



- Site internet : [www.vtm-conseil.com](http://www.vtm-conseil.com)



- LinkedIn : [Valérie Tandeau de Marsac - Fondatrice - VTM Conseil FamilyBusinessLaw | LinkedIn](#)