

Yvon Gattaz, créateur et président de l'ASMEP-ETI

Image de l'entreprise familiale

En France, l'entreprise « familiale » souffrait jusqu'à récemment d'une mauvaise réputation. Heureusement, cette image est en train d'évoluer. Dans d'autres pays, comme aux États-Unis, l'expression « entreprise familiale » (« *family business* ») revêt une connotation très positive.

Les entreprises patrimoniales

L'entreprise familiale fait partie de la catégorie plus large des entreprises « patrimoniales ». Ces entreprises regroupent les entreprises contrôlées par une famille, mais aussi celles détenues par des associés (cette catégorie est la plus étendue) et les entreprises détenues par une personne unique. Les entreprises patrimoniales ont incontestablement des comportements différents des autres entreprises. Une vision à long terme, des investissements à rentabilité attendue à moyen ou long terme et le refus des décisions opportunistes les caractérisent.

Des études menées par des universitaires comme José Allouche et bien d'autres après lui, ont démontré que les entreprises patrimoniales obtenaient des performances supérieures à celles des autres entreprises.

Les modes de gestion des entreprises patrimoniales se caractérisent par une gestion financière prudente et une prise de risque importante au niveau de l'innovation et des ressources humaines. En effet, dans les entreprises patrimoniales, on confie plus facilement des responsabilités aux employés et on recrute avant tout des personnalités. La qualité des relations avec les employés se manifeste par un faible nombre de conflits sociaux, un turnover réduit des employés et un attachement palpable de ces derniers à l'entreprise.

Certains qualifient péjorativement de « paternaliste » cet environnement, alors que le paternalisme regroupe essentiellement des valeurs positives, surtout lorsqu'elles sont comparées aux attitudes d'indifférence de certains actionnaires anonymes, attitudes que révèle la crise actuelle.

Il semble que les entreprises patrimoniales résistent mieux à la crise actuelle et qu'elles fassent des efforts importants pour maintenir l'emploi. De manière générale, les entreprises patrimoniales investissent beaucoup dans la compétence de leurs salariés en privilégiant la formation des jeunes et la formation continue.

En Allemagne, les entreprises patrimoniales jouent un rôle important dans l'économie du pays. Certes, elles sont plus grandes que les entreprises patrimoniales françaises, mais c'est leur état d'esprit volontariste qui est déterminant.

Transmission

De grands progrès ont été réalisés au niveau de la transmission des entreprises. Cependant, le système en place est lourd et mériterait d'être simplifié. Par exemple, les engagements de conservation de capital peuvent être trop rigides pour permettre les restructurations nécessaires pour l'entreprise. Les pratiques des chefs d'entreprise français doivent, elles aussi, évoluer. Ceux-ci devraient être mieux formés à la reprise et à la gestion de l'entreprise.

Fiducie/Trust

On ne peut que constater le succès de telles options aux États-Unis, notamment du fait de l'avantage fiscal qu'elles procurent. Le développement de la fiducie peut donc être une très bonne idée à condition que le système reste simple et qu'il soit avantageux fiscalement pour l'entreprise.

Bernard Monassier, notaire, président d'honneur du Groupe Monassier

C'est en 1979, à l'occasion du congrès mondial des notaires à Paris que Bernard Monassier a inventé l'expression « transmission d'entreprise », preuve que le sujet n'était pas du tout considéré avant cette date.

Petites et les micro-entreprises

La problématique de la transmission diffère selon la taille de l'entreprise. Pour les TPE, le problème est crucial : la désertification de certains territoires est un problème important. Aujourd'hui, ces entreprises ont beaucoup plus de mal à trouver un repreneur que par le passé. Les enfants ne veulent pas d'un métier difficile, peu rémunéré, alors qu'ils peuvent avoir accès à des postes de salarié en entreprise. Les enfants ne sont pas les seuls à avoir évolué : aujourd'hui, le couple n'est plus le même ; les partenaires ne sont plus disposés à s'engager dans une activité professionnelle en couple (artisanat par exemple).

Entreprises non cotées

Au sein des entreprises plus grandes et non cotées, on note une conscience du problème de la transmission beaucoup plus développée que par le passé. Au moins huit dirigeants sur dix ont conscience que les enjeux sont importants et qu'il faut préparer la transmission. En revanche, il existe encore un énorme fossé entre cette prise de conscience et le passage à l'acte, la préparation effective.

Les problèmes sont essentiellement psychologiques et tiennent à la difficulté d'envisager la mort, à la volonté de conserver un statut social et aux appréhensions avant la retraite. Ces problèmes psychologiques ont plus d'impact que les problèmes fiscaux, bien que l'ISF serve souvent de prétexte pour retarder la transmission.

Le problème de la valorisation de l'entreprise se pose en particulier. La méthode préconisée par le document de référence de Bercy est l'établissement d'une valeur mathématique. La méthode à suivre devrait plutôt être celle de l'actualisation des flux futurs. Par conséquent, on arrive à des écarts importants dans les valorisations et la procédure d'évaluation préalable n'est pas beaucoup utilisée. Dans la valorisation de l'entreprise, il faudrait pouvoir prendre en compte des passifs sociaux ou environnementaux.

L'intervention du juge des tutelles dans la problématique de valorisation (à l'occasion d'une transmission à un mineur) s'avère souvent source de grandes difficultés, ce magistrat n'ayant généralement pas les compétences pour établir une valorisation correcte.

Entreprises cotées

Les entreprises cotées rencontrent elles aussi des problèmes vis-à-vis de la valorisation au moment de la transmission. La valorisation devrait mieux rendre compte de la valeur de l'entreprise et non pas prendre la date de la succession comme unique référence. Dans d'autres pays, les méthodes de valorisation prennent en compte des valeurs moyennes en considérant des périodes plus longues.

Complexité et information

Il existe une certaine inégalité vis-à-vis de l'administration : certains ont les contacts et l'expertise pour défendre leurs positions et être écoutés de l'administration, tandis que d'autres, généralement les entreprises de petite taille et de province, peinent à défendre leurs dossiers. Les seuils dans la volonté des entrepreneurs de poursuivre une stratégie de croissance semblent très importants.

Compétence des conseillers sur les problèmes de transmission

Concernant la compétence des notaires sur les questions de transmission d'entreprise, dans chacune des régions françaises, et pas uniquement à Paris, il existe au moins une étude dont la spécialité est la gestion du patrimoine professionnel et dont les compétences en transmission des entreprises sont élevées.

Quelques propositions de réforme

1. En matière de vente de fonds de commerce, qui concerne le plus souvent de petites entreprises, mais pas toujours, il existe un texte fiscal rendant obligatoire le blocage du prix de cession pendant un délai de cinq mois et demi pour permettre à l'administration de vérifier que des sommes ne sont pas dues par le cédant. Ce délai est inacceptable et coûte très cher au cédant. Il devrait être ramené au moins à deux mois.

2. Pour bénéficier de l'exonération d'ISF au titre de l'outil de travail, il faut exercer des fonctions de mandataire social au sein de l'entreprise dont on détient une part du capital. Cette disposition devient un véritable handicap dans les entreprises familiales à la deuxième ou troisième génération. En effet, il est impossible que tous les descendants exercent des fonctions de mandataires sociaux, même si par ailleurs ils exercent des fonctions salariales. Il faudrait revoir cette disposition et prévoir que l'exonération joue également au moins pour les administrateurs et au mieux pour toute personne ayant une fonction salariale.

3. Les comptes-courants d'associés ne sont pas considérés comme relevant de l'exonération au titre de l'outil de travail. Ceci est une hérésie. Lorsque le compte-courant est bloqué, il devrait pouvoir être considéré comme un outil de travail.

4. La législation sur le bouclier fiscal et sur l'investissement dans les PME au titre de l'ISF (loi TEPA) rend impossible l'investissement en PME si l'on souhaite bénéficier du bouclier fiscal. Ce système constitue un frein à des investissements importants dans les PME et cette disposition devrait être revue.

La réduction de capital dans les sociétés cotées est considérée comme taxable au titre des plus-values. la réduction de capital dans les sociétés non cotées est considérée comme une distribution de revenus et taxable comme telle. Cette distorsion n'a pas de justification. De même, il n'est pas normal que l'amortissement de capital ne soit considéré à hauteur du remboursement du nominal comme non taxable (remboursement du capital) et au-delà comme une plus-value.

6. Il faudrait privilégier, en matière d'évaluation, la méthode des flux plutôt que la méthode mathématique.

Yvon Jacob, président de la Fédération des Industries Mécaniques (FIM) et membre du Bureau du Conseil exécutif du MEDEF¹

Un environnement hostile

L'IGF et l'ISF ont instauré un climat économique hostile au développement des entreprises depuis plus de trente ans. Ce climat détestable pèse sur les entreprises familiales et décourage les repreneurs, qu'ils soient familiaux ou bien externes à l'entreprise. Il favorise également la cession des entreprises familiales à des groupes étrangers.

Ce poids a conduit de nombreuses familles à ne pas pouvoir conserver l'entreprise ou à la conserver dans des conditions très difficiles, fortement nuisibles à son dynamisme. En effet, la contrainte de l'ISF oblige les entreprises à verser des dividendes importants aux actionnaires familiaux non opérationnels pour qu'ils puissent payer cet impôt, autant de fonds qui ne sont pas réinvestis dans l'entreprise pour assurer son développement. L'ISF incite aussi les actionnaires non familiaux à céder leurs parts, ce qui nuit à la stabilité du contrôle familial. Ainsi, cet impôt pèse financièrement sur le développement de l'entreprise et est une source de conflits au sein des familles.

Les entreprises qui évoluent sur des marchés très porteurs peuvent faire face à ces contraintes, mais pour la majorité d'entre elles, l'ISF reste une contrainte importante. Il n'y a qu'en France où les chefs d'entreprises sont considérés comme des quasi délinquants. Le traitement médiatique est souvent défavorable à l'entreprise comme à l'entrepreneur.

Sous-capitalisation

Les entreprises françaises, et particulièrement celles industrielles, souffrent d'une sous-capitalisation. Les charges sociales lourdes qui pèsent sur les entreprises françaises et l'accès difficile au crédit d'investissement qui était, par le passé, dans les mains de l'État au travers de certaines banques, ont eu pour conséquence une sous-capitalisation des entreprises françaises. Dans le même temps, les industries étrangères assuraient leur développement. Dans ces conditions (ISF et sous-capitalisation), conserver l'entreprise relève plus de la passion que de la simple volonté.

Le capitalisme familial

Le développement de l'industrie en Allemagne, en Grande-Bretagne et en Scandinavie est dû à la constance des familles d'entrepreneurs. Pourquoi est-ce la bonne base ? Car l'industrie demande aux entrepreneurs des caractéristiques particulières : les décisions comme l'implantation d'une usine, la prise de parts de marché, le développement de technologies ne peuvent s'effectuer qu'à long terme.

L'accumulation du capital doit être considérée positivement, car elle permet aux entreprises d'être indépendantes du secteur financier. Cette indépendance est un gage de force du réseau entrepreneurial français et il n'y a pas mieux placé que les familles pour la garantir. Les entreprises familiales allemandes comme Porsche et BMW illustrent la force que confère cette accumulation de capital.

Il existe une grande différence de mentalité entre le dirigeant familial et le manager (souvent ancien haut fonctionnaire). Les motivations des managers sont très diverses ; cependant on constate souvent des comportements contraires aux intérêts de l'entreprise et dont les conséquences à long terme sont très néfastes.

Internationalisation

¹ Le Groupe des Fédérations Industrielles (GFI) rassemble les plus importantes fédérations industrielles françaises et représente ainsi plus de 90 % de l'industrie. L'industrie et les services qui y sont directement liés contribuent en France à près de 40 % du PIB, 82 % des exportations et 85 % de la recherche et développement du secteur privé.

Assurément, l'internationalisation d'une entreprise familiale la soulage des contraintes qui pèsent sur son activité. Ceci a notamment été le cas pour Legris Industries.

Jacky Lintignat, directeur général de KPMG France

Diversité des entreprises familiales

La diversité des entreprises familiales est grande. On distingue trois grandes catégories d'entreprises familiales : l'entrepreneur et la TPE, la PME familiale, enfin la moyenne ou grande entreprise patrimoniale. Ces différents types d'entreprises suivent des logiques et des motivations quelque peu différentes.

L'entrepreneur et la TPE

L'entrepreneur occupe une place prépondérante dans la TPE qu'il a créée. Il est motivé essentiellement par un projet (parfois une passion), un rôle sociétal, le goût de l'indépendance et, bien entendu, l'espoir de mieux « gagner sa vie », à défaut de faire fortune. Cette très jeune entreprise a donc un profil individualiste, mais elle évolue au cours du temps. L'entrepreneur peut choisir de chercher à valoriser rapidement son entreprise en vue de sa cession ou bien consolider son caractère familial, en l'inscrivant dans la durée.

La moyenne entreprise familiale

La PME familiale reste encore largement sous le contrôle de la famille, même si son actionariat s'est diversifié à l'occasion des successions. Ces PME familiales mettent l'accent sur la continuité et la conservation du contrôle. De ce fait, elles sont considérées comme un peu craintives, tant en termes d'investissement que de financement.

La grande entreprise patrimoniale

La moyenne ou la grande entreprise patrimoniale se place dans une optique plus centrée sur la valorisation du patrimoine. Ces entreprises ont ouvert leur capital et un certain nombre de règles strictes sont nécessaires pour en maintenir le contrôle. Cette volonté de maintenir le contrôle a conduit à l'utilisation de montages juridico-financiers parfois complexes, tout en disposant de règles de gouvernance beaucoup plus structurées.

La transmission

La décision de vente de l'entreprise familiale résulte d'une difficulté plus souvent liée à la gouvernance de l'entreprise qu'à la lourdeur de la fiscalité des successions. Cette fiscalité s'est beaucoup allégée ces dernières années. La préparation de la transmission reste encore un problème d'actualité, car de nombreux dirigeants à l'âge avancé retardent le passage de témoin en contribuant ainsi au vieillissement de leur entreprise.

Le statut de chef d'entreprise

Un problème important est le manque de valorisation dont font l'objet les chefs d'entreprise. Les dirigeants eux-mêmes ont parfois tendance à dévaloriser leur propre métier, ce qui n'incite pas les enfants à reprendre l'affaire familiale.

Les entreprises à forte croissance

L'étude sur les entreprises à croissance forte, conduite par KPMG en 2008, montre qu'elles partagent un état d'esprit volontariste, un goût pour le risque et un taux d'endettement très significatif. L'étude souligne aussi qu'il n'existe pas de modèle unique pour atteindre une croissance forte, mais ces

entreprises se distinguent des autres entreprises familiales qui ont suivi, ces dernières années, une stratégie de désendettement.

Il importe de différencier, d'une part, les entrepreneurs de croissance, dont la nature profonde est de créer des entreprises, de les lancer sur de bons rails, de les vendre et d'en créer à nouveau, et, d'autre part, les entreprises familiales dont l'objectif est la pérennité, ce qui n'empêche pas la croissance. Pour ces dernières, les efforts doivent porter sur la gouvernance, l'ouverture du capital et l'anticipation de la succession.

Henry Savajol, directeur des études d'OSEO

Entreprises familiales

Il n'existe pas de différence fondamentale entre les PME familiales et les autres PME (même si on peut reconnaître que l'entreprise familiale est plus mesurée dans sa prise de risque). On constate cependant une spécificité forte en ce qui concerne la transmission de l'entreprise familiale.

En effet, le taux d'échec des transmissions familiales est notamment beaucoup plus faible que celui des autres types de transmissions (à un tiers ou à un salarié). Ce faible taux d'échec s'explique par la connaissance de l'entreprise par le repreneur familial. Il existe aussi une différence au niveau de la valorisation de l'entreprise au moment de la succession : la valeur de l'entreprise a tendance à être minimisée afin de limiter la facture de la reprise pour les héritiers. Par ailleurs, on constate que les reprises effectuées par plusieurs repreneurs ont, elles aussi, un taux d'échec plus faible.

Les transmissions en France

Il est très difficile de dénombrer le nombre exact de transmissions exactes et d'interpréter ce chiffre. Selon OSEO, on compte annuellement approximativement cinq cents transmissions d'entreprises de taille « moyenne » (ETI) (souvent à travers des mécanismes de LBO), et cinq mille transmissions de petites entreprises (PME). OSEO estime à un total de soixante mille les transmissions d'entreprises par an en France, dont la très grande majorité concerne des TPE. Par ailleurs, certaines transmissions sont le fait de « serial entrepreneurs » qui créent et cèdent les entreprises très rapidement, tandis que d'autres reprennent l'entreprise pour s'y engager pendant une durée beaucoup plus longue. On remarque notamment que les jeunes entrepreneurs d'aujourd'hui n'hésitent pas à revendre l'entreprise qu'ils ont créée. Cette nouvelle génération de chefs d'entreprises n'est pas viscéralement attachée à l'entreprise comme pouvaient l'être les anciennes générations.

Le recueil d'informations sur les transmissions est une opération difficile étant donné la discrétion et la prudence des entrepreneurs qui s'appêtent à transmettre. Les chiffres d'OSEO montrent que l'hôtellerie-Restauration se distingue des autres secteurs par la fréquence élevée des transmissions. Ce phénomène est dû aux contraintes physiques et d'espace qui pèsent sur le développement de ces établissements. Selon les études effectuées par OSEO, *le taux de transmissions familiales se situerait à environ 9 %, un taux particulièrement faible lorsqu'il est comparé, par exemple, à celui des transmissions familiales au Québec, où il atteindrait plutôt les 80 à 90 %*. Ces taux peuvent refléter des différences culturelles ou de maturité des tissus économiques.

L'offre d'OSEO

OSEO propose aux holdings de reprise, entreprises individuelles et sociétés, mais aussi aux personnes physiques réalisant un apport en fonds propres dans la structure de reprise, une *garantie de financement de la transition*. Cette garantie doit permettre « l'installation de nouveaux entrepreneurs par rachat d'une PME ou d'un fonds de commerce en leur facilitant l'accès au crédit bancaire ».

OSEO garantit le prêt accordé par la banque au client. Même si une analyse du projet est effectuée pas OSEO, le choix de l'intermédiaire bancaire est laissé au client. L'opération financée peut être un achat de parts sociales à l'occasion de la transmission de la majorité des parts ou bien, exceptionnellement, d'une minorité de parts lorsque cela est essentiel au développement de l'entreprise.

Par ailleurs, OSEO propose aux entreprises un *contrat développement transmission*, qui facilite le financement de la reprise par crédit bancaire en diminuant la charge de remboursement de la dette d'acquisition. Ainsi, OSEO peut accorder un prêt sans garantie ni caution personnelle, de 40 000 à 400 000 euros, d'une durée de sept ans maximum, avec un allègement du remboursement les deux

premières années, toujours en partenariat avec un financement bancaire principal. Ces financements complémentaires sont particulièrement utiles aux repreneurs pour financer les actifs immatériels.

Les partenariats d'OSEO

La notoriété d'OSEO a beaucoup progressé, notamment auprès des entreprises de taille moyenne. OSEO a l'avantage de disposer d'un réseau étendu qui lui permet d'être à proximité des entreprises et se considère *comme un fédérateur de l'ensemble des acteurs de la transmission*. Pour cela, il conclut des partenariats avec l'ensemble des organismes et partenaires qui accompagnent les PME, comme les CCI ou les experts-comptables. Dans cette optique, le site d'OSEO joue un rôle de portail vers l'ensemble des bourses de transmission d'entreprises et apporte en ligne des conseils aux cédants et aux repreneurs.

Un autre exemple de partenariat est le site www.capitalpme.oseo.fr, qui permet très simplement aux investisseurs et aux sociétés d'être mis en relation. Cette initiative rencontre un grand succès. Un autre exemple de partenariat est l'association d'OSEO et de la CDC (*AppuiPME*) pour organiser une série de rendez-vous d'information et d'orientation dans toutes les régions de France afin de mettre les entreprises en contact avec les investisseurs en fonds propres régionaux et nationaux.

En ce qui concerne le conseil direct auprès des entreprises, OSEO ne disposait pas des moyens humains pour endosser ce rôle. En revanche, les organismes consulaires, dont c'est la vocation, ou les experts-comptables, qui sont des professionnels en contact étroit et fréquent avec les chefs d'entreprise, sont les mieux placés pour endosser ce rôle.

Les efforts à fournir se situent toujours au niveau *de la sensibilisation du cédant à la préparation de la transmission ainsi qu'au niveau du développement de la formation des repreneurs*.

Jean-Marc Béguin, directeur statistiques d'entreprises à l'INSEE

L'identification des entreprises familiales

L'INSEE ne dispose pas d'informations permettant de répertorier les entreprises familiales. Cela nécessiterait déjà dans un premier temps de se mettre d'accord sur une définition précise, or il n'en existe pas. L'information concernant le contrôle et la propriété est présente dans les rapports d'activité, mais n'est pas saisie informatiquement. Son traitement n'est donc pas possible. Par ailleurs, les entreprises ne publient pas leurs rapports d'activité ni leurs comptes.

Pour recueillir des données, on peut envisager de travailler sur des échantillons, mais cette approche risque de ne rien apporter de nouveau en termes de connaissances. Une approche plus exhaustive fournirait des informations plus concrètes et fiables, mais demande plus de moyens et une volonté forte de mener le projet.

Pour mener une recherche exhaustive sur les entreprises familiales (que ce soit au niveau de l'INSEE ou du tribunal de commerce), il faudrait que l'initiative soit de nature politique : un décret ou un règlement par exemple. Une alternative consisterait à inclure une question portant sur les entreprises familiales dans les enquêtes auprès des entreprises (par exemple, l'Enquête sectorielle annuelle). On demanderait alors, par exemple, si l'entreprise se considère comme une entreprise familiale. Cependant, cette démarche nécessiterait au préalable d'être testée, car il n'est pas garanti que le salarié qui répond à l'enquête soit en mesure de répondre à ce genre de question.

De nombreuses entreprises, même de taille raisonnable, se sont organisées de manière complexe (holdings, filiales, etc.). L'INSEE est capable de déterminer les liens financiers entre sociétés et de distinguer les entreprises indépendantes, mais l'institut ne peut pas établir la part de contrôle ou de propriété des individus ou des familles.

La difficulté varie selon la taille

Pour les grandes entreprises (plus de cinq mille employés), il est relativement facile d'établir la liste de celles qui sont familiales.

Pour les ETI, qui sont environ quatre mille à cinq mille, déterminer de manière exhaustive le nombre d'entreprises familiales s'avère déjà plus difficile, même si cela reste possible.

Autres sources d'information sur les entreprises familiales

Des informations existent fort probablement au sein des greffes des *tribunaux de commerce*, mais il reste à vérifier si elles sont mobilisables et exploitables.

Pour identifier les entreprises familiales, nous aurions pu penser utiliser comme marqueur le paiement de *droits de succession*. Malheureusement, il semble que *l'administration fiscale ne distingue pas les biens professionnels et les biens personnels* dans la déclaration de droits de succession.

Les CCI participent à la gestion du répertoire SIRENE et bénéficient donc de la même information que l'INSEE. Il reste à vérifier auprès de l'ACFCI si les CCI n'ont pas d'autres sources d'information que le répertoire SIRENE.

Enfin, la *Banque de France* se distingue par le monopole de l'information issue des banques. Ces banques de données sont cependant moins représentatives des PME que ne le sont les données de l'INSEE.

Pascal Viénot, directeur des programmes de gouvernance d'HEC²

La méconnaissance des entreprises familiales

Les médias, entre autres, ont tendance à accorder une attention disproportionnée à un nombre restreint d'entreprises.

D'une part, il faut avoir conscience que les entreprises familiales ne sont pas l'exception mais la grande majorité des entreprises. De plus, elles sont de toutes tailles, et un certain nombre sont cotées. Il faut donc faire prendre conscience à nos concitoyens et aux pouvoirs publics de cette réalité statistique.

D'autre part, il existe aussi un déficit de connaissance « qualitative » de l'entreprise familiale. Les valeurs propres aux entreprises familiales, c'est-à-dire la loyauté, l'effort, la durée, la récompense, le travail d'équipe et le sentiment d'appartenance, ne sont pas assez reconnues. Cette méconnaissance existe, y compris au sein des entreprises familiales, où certains actionnaires minoritaires peu impliqués n'ont pas conscience de l'existence de ces valeurs dans leur entreprise. Il est vrai aussi que le climat anti-entrepreneurial en France ne les incite pas à s'intéresser de plus près à l'entreprise.

La solitude du chef d'entreprise familiale

Le dirigeant est souvent seul aux commandes et la plupart des entreprises familiales n'ont pas, du fait de leur taille et de la volonté de rester indépendante, de conseil d'administration en place. Il est vrai que ce type d'entreprise n'a pas forcément besoin d'administrateurs pour aligner les actions des managers sur l'intérêt des actionnaires, puisque dans l'entreprise familiale les dirigeants sont les actionnaires principaux. En revanche, le chef d'entreprise a besoin d'être accompagné et conseillé sur certaines questions. En effet, il mène souvent une stratégie qui vise à maximiser la rentabilité et le développement de l'entreprise familiale en négligeant souvent la composante patrimoniale de son action, ainsi que les attentes d'éventuels actionnaires familiaux minoritaires. Ce type de comportement peut faire émerger des difficultés importantes, notamment au moment de la transmission de l'entreprise.

Le dirigeant d'entreprise familiale devrait distinguer la gestion opérationnelle de son entreprise et sa gestion patrimoniale. *Une gestion patrimoniale doit permettre d'être en mesure, au moment de la succession, d'effectuer un partage entre les différents héritiers.* Pour cela, il faut que le chef d'entreprise diversifie son capital. Ainsi, l'héritier qui souhaite reprendre l'entreprise pourra le faire et ceux qui ne le souhaitent pas ne seront lésés.

Du fait de leur solitude, les chefs d'entreprises n'ont pas conscience de ce besoin d'organiser le patrimoine. Il faut donc que des personnes qui les accompagnent suscitent chez eux certaines interrogations. Cela peut ne pas prendre immédiatement la forme légale du conseil d'administration, car toutes les entreprises familiales n'y sont pas prêtes, mais peut se faire dans un premier temps sous la forme d'un *accompagnement*. L'important est de combattre la solitude de l'actionnaire dirigeant. Et de faire comprendre aux familles concernées l'importance d'organiser leur patrimoine en vue de la transmission

La sortie des actionnaires et la liquidité du capital

Pour les entreprises familiales, la conservation du contrôle est une question prioritaire et suscite des conflits importants lorsque l'un des actionnaires souhaite se retirer. En effet, en l'état actuel des marchés financiers en France, les investisseurs susceptibles de s'intéresser aux entreprises de taille moyenne ont un horizon de sortie court (cinq ans).

² Pascal Viénot exerce trois activités qui s'articulent autour de la gouvernance des entreprises. Directeur des programmes de gouvernance d'HEC, co-rapporteur du Groupe de travail sur la Transmission des Entreprises (2008) et Rapporteur de la Commission des Entreprises Moyennes (2009) de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), il exerce aussi une activité de conseil auprès de plusieurs entreprises de taille moyenne.

Pour contourner cette difficulté, *une bourse interne* permettrait aux actionnaires familiaux de sortir du capital sans mettre en danger l'indépendance de l'entreprise. On peut difficilement imaginer une bourse interne financée par les dividendes. En revanche, on peut penser qu'il serait possible de la financer par un emprunt bancaire, qui pourrait être garanti par un organisme comme OSEO. Les aspects techniques méritent une réflexion plus approfondie, mais l'idée principale réside dans l'organisation d'une liquidité interne³.

³ Pour en savoir plus, consultez « Moyennes entreprises : le rôle du conseil dans les situations de mutation, succession et transition », publié par l'IFA.

Jean-Luc Biacabe, économiste, directeur de la Prospective Économique de la CCIP

Manque d'entreprises de taille moyenne en France

La problématique centrale des entreprises françaises c'est leur taille. On souffre d'un manque sévère d'entreprises de taille moyenne.

La transmission

La problématique de la transmission est très différente en fonction de la taille des entreprises. Pour les petites entreprises, il s'agit le plus souvent de la cession d'un fonds de commerce. Si l'emplacement est bon ou que le marché existe, l'affaire trouvera un repreneur. En revanche, dans des zones désertifiées, la transmission de l'affaire sera très compliquée. Pour ces petites affaires, la motivation des enfants ou de la famille à reprendre l'entreprise est généralement assez faible. Pour les entreprises de taille intermédiaire, la transmission est assez compliquée, principalement du fait de l'opacité du marché.

La CCIP, comme d'autres Chambres de commerce, participe à l'accompagnement des entrepreneurs en organisant notamment des journées de formation.

Informations sur les entreprises familiales

L'information que produit l'INSEE ne permet pas de distinguer les entreprises en fonction de leur détention de capital. Au mieux, la Banque de France sait distinguer si elles sont indépendantes ou si elles sont intégrées à un groupe. À ce titre, il faut signaler l'existence d'une commission encadrée par la Banque de France qui étudie actuellement de près les ETI.

Capitalisme familial

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise détention du capital. Les entreprises familiales ont des forces et des faiblesses qu'il faut connaître et auxquelles il faut s'adapter. Par exemple, l'entreprise familiale fait parfois primer le contrôle de capital sur le développement de l'entreprise.

Importance des facteurs culturels

Selon les différents rapports publiés sur le décalage entre la France et certains pays étrangers (dont l'Allemagne), les différences constatées avec l'étranger semblent être essentiellement dues à des facteurs culturels et environnementaux. Par exemple, la relation équilibrée entre les entreprises et les banques locales allemandes ou encore le code napoléonien génèrent des environnements très différents.

En outre, soulignons aussi les problèmes de seuils organisationnels (management, exportation, sociaux) et générationnels, auxquelles sont confrontées les entreprises françaises qui veulent croître, ainsi que les progrès réalisés par OSEO et la CDC.

Élisabeth Kremp, responsable de l'Observatoire des Entreprises à la Banque de France

Forte évolution

L'organisation des entreprises a beaucoup évolué au cours des dernières années, au point qu'il faut redéfinir la notion d'entreprise ; c'est l'objet du décret d'application de la loi de modernisation de l'économie, paru en décembre 2008 qui s'appuie sur le rapport d'Yves Robin sur les ETI. En réalité, la notion d'entreprise ne repose plus sur le concept unique d'unité légale, car c'est la combinaison de plusieurs entités légales qui fait sens (lire la définition des catégories d'entreprises donnée par Yves Robin).

La Banque de France, grâce aux données FIBEN (fichier bancaire des entreprises), recense les liens financiers et suit le pourcentage de détention du capital par d'autres entreprises, selon que le détenteur est lui-même une société non financière, une institution financière, une personne physique, l'État ou encore une entreprise non-résidente. Les entreprises indépendantes sont distinguées de celles appartenant à un groupe. La Banque de France ne distingue pas les entreprises familiales des entreprises non familiales, car l'information nécessaire n'est pas facilement exploitable pour définir une entreprise familiale.

Notons cependant qu'un groupe de travail qui réunit des membres de la Banque de France et de la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services) essaie d'identifier les entreprises familiales au sein de la catégorie des ETI (qui regroupe environ quatre mille entreprises de plus de deux cent cinquante et moins de cinq mille salariés).

De nombreux regroupements

La dynamique des entreprises françaises ces dix dernières années a conduit un grand nombre d'entre elles à intégrer un groupe. Cette dynamique est retracée dans l'un des articles réunis dans le numéro spécial PME du *Bulletin* de la Banque de France (n° 165, 2007).

Les causes de ce regroupement sont multiples : organisationnelle, fiscale, financière. Il semble qu'en s'appuyant sur un groupe, les PME trouvent les moyens de financiers de leur développement. Des travaux de la Banque de France sont en cours pour étudier les causes et les conséquences de cette dynamique de regroupement.

La restructuration de l'entreprise, avec à sa tête une holding, constitue un schéma très utilisé à l'occasion des transmissions d'entreprises. La holding joue un rôle important dans le financement de ces PME attachées à des groupes. Il faut donc les prendre en compte dans l'analyse de la structure de financement de ces PME.

Une source d'informations intéressante sur le développement des PME se trouve dans les conférences « Regards Croisés sur l'Entreprise » organisées par ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Par ailleurs, l'Observatoire des PME de la Caisse d'Épargne fournit des données intéressantes en lien avec les problématiques qui nous intéressent.

Philippe-Emmanuel de Beer, sous-directeur, Direction de la législation fiscale, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Évolution récente de la fiscalité

Depuis 2003, la loi fiscale concernant la transmission d'entreprise a connu une évolution considérable, en particulier en ce qui concerne la transmission familiale de l'entreprise. Les évolutions ont été nombreuses, même si la mesure phare a consisté dans la mise en place des « pactes Dutreil ». La justification des pactes Dutreil réside dans la volonté du législateur d'encourager la stabilité de l'actionnariat et d'inciter le dirigeant d'entreprise à préparer la transmission (incitation à « passer la main »).

Origine du dispositif Dutreil

Il faut garder à l'esprit que les engagements collectifs tels qu'ils ont été conçus sont en partie la conséquence d'une décision du Conseil constitutionnel qui avait censuré l'article 9 de la loi de finances pour 1996. *En effet, cet article prévoyait, dans certaines conditions, un abattement de 50 % sur la valeur des biens professionnels, lorsque ceux-ci étaient transmis à titre gratuit entre vifs.* Ces dispositions avaient été présentées comme destinées à favoriser la transmission des entreprises en contribuant à assurer la pérennité des PME. La juridiction constitutionnelle avait invalidé cette disposition législative, au motif que cette exonération méconnaissait le principe d'égalité devant la loi, dès lors qu'elle fixait comme seule condition aux donataires de conserver ces biens pendant une période de cinq ans, sans exiger qu'ils exercent de fonctions dirigeantes au sein de l'entreprise.

Évolution des pactes Dutreil

À l'origine, ces pactes avaient été conçus pour les entreprises de petite taille, avant d'être progressivement modifiés pour permettre aux plus grandes sociétés d'y recourir. Ceci a pu contribuer à une complexification relative du dispositif, mais permet aujourd'hui de mettre à disposition du dirigeant un dispositif répondant aux réalités de son entreprise.

On estime qu'approximativement neuf mille « pactes Dutreil ISF » ont été signés. En revanche, nous n'avons pas de décompte pour les « pactes Transmission ». Les informations récoltées à l'occasion de la déclaration de succession n'étant pas saisies ni centralisées, cette information n'est pas disponible. Cependant, il semble qu'un nombre de plus en plus important d'entreprises, surtout depuis la fin de l'année 2008, signent des « pactes Transmission ».

Une stabilisation du dispositif serait souhaitable, l'instabilité législative pouvant nuire à sa lisibilité.

Comparaison de la France avec l'étranger

Grâce au dispositif mis en place au cours de ces dernières années, la France a créé l'un des environnements fiscaux les plus favorables à la transmission d'entreprise, comme l'atteste le rapport du Conseil des prélèvements obligatoires (CPO) de mars 2009. Étant donné le nombre de mesures prises et les modifications annuelles qui ont lieu, on manque de recul sur ces dispositifs et leur connaissance par le public concerné. Cependant l'augmentation des demandes témoigne d'un accueil favorable.

Procédure de rescrit

Ce dispositif existait déjà et les demandes sont traitées dans un délai de six mois maximum. Étant donné l'attention croissante qu'accorde l'administration fiscale au service rendu, les rescrits se situent pleinement dans cette démarche.

Les autorités européennes

La définition des ETI n'est à ce stade retenue qu'à l'échelle nationale et non par la Commission européenne, qui s'appuie sur celle des PME.

Diffusion de l'information

En termes d'information des contribuables, citons la communication faite autour de la loi TEPA comme un exemple intéressant où l'administration a fait un effort d'information.

Yves Jouot, chargé de mission, Direction générale des Entreprises, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi

Des efforts importants ont été consentis par les pouvoirs publics français pour encourager la création d'entreprise, donnant des résultats chiffrés positifs. Cependant, la capacité de toutes ces entreprises à croître reste à démontrer, et en France, le développement des entreprises demeure un vrai problème.

Le malaise des chefs d'entreprise

On constate l'existence d'un certain malaise parmi les chefs d'entreprise français. En général, la volonté des entrepreneurs de poursuivre et de développer leur activité est restreinte par plusieurs facteurs. Les opportunités de vente, le non-intérêt des enfants pour la reprise de l'entreprise, les effets de seuil, la complexité des déclarations fiscales et des tâches administratives, découragent la continuité et le développement. Ces facteurs découragent essentiellement les dirigeants d'entreprises de moins de deux cent cinquante employés, qui, contrairement aux ETI et aux grandes entreprises, n'ont pas les moyens ni le temps de faire face à toute cette complexité, ces contraintes et cette incertitude.

Face à la complexité et aux évolutions juridiques fréquentes, la petite entreprise de province ne dispose pas du même accès au conseil que l'entreprise de la région parisienne par exemple. Les experts (notaires, experts-comptables) qui accompagnent l'entreprise de province traitent des problèmes de transmission moins fréquemment et ont par conséquent une expertise moindre. Les réformes récentes sont d'ailleurs probablement passées inaperçues auprès des petites entreprises.

Les attentes des actionnaires

Il existe un décalage entre les attentes d'actionnaires institutionnels, qui demandent un retour sur investissement élevé et à court terme, et le modèle de l'entreprise familiale, qui investit généralement dans des projets qui portent leurs fruits à moyen ou à long terme. Les dirigeants d'entreprise familiale peuvent être assimilés à des actionnaires responsables. Ils sont généralement attachés à la région où ils s'investissent. Dans les moments difficiles, ces actionnaires peuvent jouer un rôle d'amortisseur, qui évite les licenciements et l'arrêt des activités. Le capitalisme familial bénéficie d'une forte capacité de résilience.

Les particularités de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale invite à remettre en cause un certain nombre de dogmes économiques. Le premier est celui de la théorie de la destruction créatrice : certes, il faut renouveler le tissu d'entreprises, mais leur développement économique réside aussi dans l'accumulation progressive de capital avec la succession des générations. Les entreprises allemandes, considérées comme solides et plus grandes que les entreprises françaises, ne se sont pas constituées en une seule génération. Le second est le dogme managérial, qui éloigne les actionnaires de leurs responsabilités et privilégie les décisions « court-termistes ».

Le modèle français

Le modèle économique français est basé sur les grandes entreprises nationales ou dénationalisées, qui se sont développées avec la participation active de l'État. Ces grandes entreprises s'appuient sur les PME, qu'ils mettent sous pression et qui dépendent d'elles. Évidemment, ces grands groupes concentrent la valeur ajoutée et l'investissent ensuite à l'étranger. *Ce modèle, dans un cadre mondialisé, ne rapatrie plus suffisamment de valeur dans notre pays.*

En Allemagne, les PME disposent à l'inverse de plus d'indépendance commerciale et sont très actives sur les marchés internationaux en proposant les produits les plus compétitifs qui utilisent la technologie de leurs grands groupes. Ceci est particulièrement vrai dans l'industrie.

En termes d'innovation, la France devrait encourager l'innovation incrémentale au lieu de miser quasi exclusivement sur la rupture technologique.

Des pistes d'amélioration

Quatre chantiers devraient permettre d'améliorer le développement des PME françaises.

Tout d'abord, il faudrait « *standardiser* » la France par rapport à ses partenaires de l'OCDE en termes de prélèvements fiscaux. Plus particulièrement, l'alignement par rapport aux autres pays doit être fait au niveau de la somme des prélèvements fiscaux et sociaux. Ces derniers ne sont pas les plus visibles, mais ils pèsent lourd.

Par ailleurs, il faut « *simplifier* ». Les textes législatifs doivent être compréhensibles et facilement applicables, cela encouragerait les entrepreneurs à profiter des options qui leur sont proposées et donc à rendre les politiques économiques plus efficaces. En Grande-Bretagne, par exemple, l'évaluation des textes législatifs par des échantillons de la population concernée est une pratique courante. Il en est de même en Suisse.

Troisièmement, il conviendrait de « *stabiliser* » les règles pour créer un climat de confiance. De nombreuses règles changent chaque année, comme pour le crédit d'impôt recherche (CIR).

Enfin, il faudrait « *sécuriser* ». Les contrôles sur les points de complexité détruisent les effets incitatifs des politiques publiques, on peut citer à titre d'exemple la complexité et le contrôle qui encadrent les lois Dutreil, l'exonération de taxe professionnelle, le zonage des pôles de compétitivité, le crédit impôt recherche ou le Code du travail.

Françoise Vilain, directrice générale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Vienne (89-09), membre du CES⁴, représentation des entreprises privées

Il faut rappeler la nécessité du travail pédagogique autour des problématiques concernant les PME. Lorsque ces efforts d'explication et de répétition sont accomplis, l'adhésion des groupes de toute sensibilité peut être obtenue.

Déficit d'ETI

Comme cela est souligné dans le rapport du Conseil Économique et Social (CES) sur les ETI, la France souffre d'un déficit d'entreprises de taille moyenne. Non seulement le stock est insuffisant, mais le renouvellement de ces entreprises ne semble pas se produire. Pourtant, « cette catégorie d'entreprises participe activement à l'armature de toutes les économies », elles ont « la taille critique pour supporter le coût de l'innovation et se lancer sur les marchés extérieurs ».

La composante culturelle

Si l'on compare la France avec l'Allemagne, on est frappé de voir à quel point les Allemands sont fiers de leurs entreprises. La solidité de leur monnaie, le Mark, a longtemps été un motif de fierté nationale. Or les Allemands étaient conscients que la force du mark était liée à celle de leurs entreprises. Cette fierté a contribué à créer une attitude favorable envers les entreprises, tandis qu'en France les entreprises n'ont jamais constitué un élément de fierté.

Besoin d'une réponse globale

Le rapport du CES sur les ETI conclut sur une liste de propositions pour encourager le développement des ETI et insiste sur le besoin d'une réponse globale permettant de desserrer les « freins culturels » à la croissance des ETI. Le rapport préconise donc « *la diffusion positive de l'esprit d'entreprendre [...], tant à l'école que dans l'entreprise et l'administration ; une généralisation et une formation de tous les acteurs au dialogue social au sein des ETI ; une prise de conscience de la nécessité absolue d'appartenir à des réseaux d'échanges ; et une plus grande implication des partenaires de l'entreprise pour diffuser les bonnes pratiques* ». Le rapport souligne aussi la nécessité d'adopter une approche scientifique de ces entreprises de taille moyenne et dans ce dessein, développer l'appareil statistique.

Politique sociale des ETI

Les relations avec les salariés, au sein des entreprises familiales, semblent meilleures qu'ailleurs, avec notamment, un taux de turnover très bas et un taux de formation supérieur à celui des autres entreprises.

Les CCI

Elles connaissent bien les entreprises moyennes de leurs territoires et s'occupent généralement d'identifier et de rencontrer les entrepreneurs qui vont bientôt devoir transmettre leur entreprise. Ces dispositifs s'élaborent dans chacune des CCI, mais ne font pas partie d'un dispositif commun à toutes les CCI. Les CCI apportent leur soutien au niveau de l'évaluation et de la préparation en général. Cependant, l'entrepreneur soucieux de confidentialité a généralement de fortes réticences à s'adresser à un organisme comme la CCI.

⁴ Rapporteur des travaux suivants du Conseil Économique, Social et Environnemental : « La transmission des PME commerciales, industrielles et de services » (2004) et « Le développement des entreprises de taille intermédiaire » (2008).

Financement au niveau régional

Les sociétés de capital-risque régionales peuvent jouer un rôle important dans le développement et la transmission des entreprises familiales.

Le portage

Le portage est une solution qui doit être explorée. Cette pratique consiste à faire accompagner les petites entreprises par les grands groupes (qui concentrent l'essentiel de l'exportation en France) à l'international. Cela permettrait aux PME françaises de trouver de nouveaux marchés à l'international et ainsi favoriser la croissance des entreprises pour finalement permettre l'émergence de groupes de taille moyenne.

Lionel Saint-Georges Chaumet, AFORGE Finance, Associé Gérant⁵

Géraldine Vuillermet-Huon, AFORGE Finance, Directeur de Mission

Les causes de la faible transmission familiale en France

Tout d'abord, la valorisation de la « réussite professionnelle » est insuffisante en France et spécialement celle des chefs d'entreprise. Ceci explique en partie la relative faiblesse des transmissions intrafamiliales. Ce manque de considération vis-à-vis des entrepreneurs n'est pas de nature à encourager les héritiers à se lancer dans une aventure qui comporte par définition des risques et implique un engagement personnel et financier important.

Par ailleurs, en France, les entrepreneurs ont souvent une vision « dynastique » de la transmission ; ils essaient de transmettre à la fois le capital et le management. Cela fait courir le risque à l'entreprise de se priver du recours à des compétences extérieures au cercle familial. De grandes entreprises familiales, à l'instar de Michelin, ont montré que la séparation entre capital et management était possible et souhaitable.

Enfin, l'évolution globale autour de la transmission familiale au cours des huit dernières années a été considérable mais très technique, notamment au niveau fiscal. L'évolution fiscale a consisté à maintenir les principes, mais en les aménageant avec de multiples exceptions et dérogations. Il en résulte, d'une part, *une grande complexité* qui pourrait décourager l'actionnaire existant, et, d'autre part, *un décalage entre la perception et la réalité* de la situation, surtout chez les dirigeants concernés. La plupart des dirigeants n'ont pas suffisamment conscience que le système a évolué significativement.

Évolutions positives dans la gouvernance

Au sein des entreprises familiales, nous assistons aujourd'hui à l'émergence de deux phénomènes.

D'une part, le rôle accordé aux administrateurs indépendants se développe. De plus en plus d'entreprises comprennent l'utilité des administrateurs indépendants, qui n'ont pas d'intérêt financier dans l'entreprise et possèdent une compétence et une expérience de haut niveau.

D'autre part, une gouvernance formalisée, dont le rôle est d'organiser le partage du pouvoir et la répartition du savoir, se met en place. La gouvernance des entreprises familiales doit encore faire de nets progrès, notamment en ce qui concerne l'organisation du pouvoir.

Le capitalisme familial

Le capitalisme familial mérite d'être défendu, car la famille assure la stabilité dans la culture de l'entreprise. De plus, pour les salariés, l'incarnation des valeurs de l'entreprise au niveau des membres d'une famille est un facteur fort de motivation et de confiance. Le rachat d'une entreprise familiale par un groupe extérieur à la famille entraîne par définition la dilution des caractéristiques fortes qui ont fait le succès de ces entreprises familiales. Pour autant, la famille doit être capable de laisser « respirer » le capital et de dissocier management et actionnariat quand cela s'avère opportun.

Outils financiers et juridiques

Les outils financiers et juridiques qui peuvent aider la famille à assurer son financement et sa pérennité existent (holdings, LBO, OBO). Il faut simplement faire attention à la mission confiée aux investisseurs :

⁵ Aforge Finance est un des leaders en France du conseil en fusions et acquisitions et du conseil en investissements et stratégie patrimoniales.

permettre à l'actionnaire familial d'assurer la pérennité industrielle de l'entreprise. Un cahier des charges doit ainsi être précisément établi avec les partenaires financiers.

Christine Blondel, professeur adjoint, Centre International Wendel pour l'entreprise familiale, INSEAD

Transmission concentrée et transmission dispersée

Les principes de droits qui régissent les successions influencent certainement la transmission des entreprises familiales et ont des conséquences pour le devenir de l'entreprise. En France, le droit napoléonien a clairement imposé un partage égalitaire entre les successeurs et, par conséquent, en France, le capital est souvent distribué à plusieurs héritiers.

En Allemagne, les deux cas de figures se rencontrent : la concentration du capital dans les mains d'un héritier et le partage entre plusieurs héritiers.

La première solution, la concentration du capital, lorsqu'elle est possible, est de nature plus catégorique mais simplifie relativement les choses en termes de partage du pouvoir et de financement de la transmission... La transmission dispersée du capital présente l'avantage de ne pas se priver de ressources (humaines, financières) pour l'entreprise, mais oblige les héritiers à apprendre à gérer ensemble l'entreprise. La réussite de l'entreprise familiale n'a pas de modèle unique.

L'exemple Mulliez

La famille Mulliez (groupe Auchan) donne un exemple de réussite de partage du capital entre les membres de la famille au fil des générations. La famille Mulliez compte plusieurs centaines d'actionnaires familiaux et est très active dans l'opérationnel et les conseils d'administration des entreprises du groupe. À leurs yeux, l'étendue de la famille présente l'avantage d'offrir des moyens humains importants dans lesquels l'entreprise peut puiser. La famille Mulliez est un bel exemple de capitalisme responsable (grande implication dans le développement de la région Nord) et efficace. Elle contribue à de nombreuses créations d'entreprises, dans le groupe familial ou par l'encouragement de réseaux comme Entreprendre.

L'influence de l'environnement

D'autres marqueurs culturels jouent vraisemblablement un rôle dans la problématique de la transmission familiale : le principe d'égalité qui est très fort en France, la centralisation de l'État français contrairement à l'organisation régionale de l'Allemagne, ou encore la « jalousie » en France envers ceux qui ont de l'argent. En Allemagne, la vente d'une entreprise familiale est mal perçue alors qu'en Grande-Bretagne, par exemple, cela ne sera pas le cas. En France, certains facteurs fiscaux peuvent déformer la bonne gouvernance (par exemple, personne gardant le titre de président du conseil d'administration très tardivement, au détriment de la transmission, pour éviter l'ISF).

La responsabilité des actionnaires

Le capitalisme familial est lié à l'idée d'actionnaire responsable. Aujourd'hui, une question importante soulevée par le capitalisme financier est celle de la responsabilité des actionnaires.

L'organisation de l'actionariat

Les actionnaires familiaux se sentent généralement « ficelés » et ne savent pas qu'il est possible de s'organiser pour prévoir la sortie de l'un ou de l'autre. La plupart des entreprises n'organisent pas leur actionariat et, le jour où une proposition d'achat tombe, l'unité familiale vole en éclats. Sur ces questions, les professionnels qui conseillent habituellement les dirigeants (avocats, notaires et experts-comptables) sont compétents pour rédiger des pactes d'actionnaires formels, mais rarement armés pour aider la

famille sur des facteurs intangibles comme les bonnes relations, la communication et l'information, etc. (tout ce qui compose la « gouvernance familiale »).

Notre approche consiste à privilégier la communication et à prendre en compte à la fois les attentes du patriarce et celles des jeunes générations de la famille. La qualité de l'actionnariat familial (son organisation et son degré d'implication) est une question très importante.

Le « *private equity* »

Cette solution semble avoir un horizon d'investissement trop court (cinq ans) et des exigences trop importantes pour convenir à une entreprise familiale. Il faut peut-être penser à développer un « *private equity* » à long terme ; cela a été tenté par le passé avec les Sociétés de Développement Régional ou, lorsqu'il était une institution d'État, l'Institut de Développement Industriel (IDI), sans oublier aujourd'hui la CDC, qui fournit ce type de financement.

Christophe Coche, chercheur associé, EM Lyon, Institut français de gouvernement des entreprises⁶

Les objectifs de la gouvernance dans l'entreprise familiale

Alors que, dans les grands groupes, la gouvernance consiste essentiellement à organiser le pouvoir et ses contre-pouvoirs, dans l'entreprise familiale, la gouvernance sert également à régler les affaires familiales : assurer la cohésion de la famille, unifier les actionnaires familiaux, définir un projet familial et le traduire en stratégie pour l'entreprise. Dans l'idéal, la gouvernance familiale et la gouvernance de l'entreprise devraient être clairement distinctes, de façon à limiter les conséquences de conflits familiaux sur l'entreprise. L'entreprise familiale se caractérise par la confusion des rôles familiaux et des rôles au sein de la famille. Il est donc nécessaire de faire la part des choses.

Le projet familial

La vente de l'entreprise ne signifie pas forcément la fin du projet familial. Il est possible que la famille conserve un projet commun. Seulement ce projet n'est plus représenté par l'actif qu'est l'entreprise, mais par un patrimoine financier géré en commun ou par la création d'une nouvelle entreprise. La financiarisation de l'économie contribue probablement à ce phénomène : elle facilite et rend possible l'apparition de nouvelles formes organisationnelles d'entreprises familiales.

Les instruments de la gouvernance

Dans leur très grande majorité, les entreprises familiales ne se sentent pas concernées par la gouvernance d'entreprise, imaginant qu'elle est réservée aux grands groupes. Cependant, depuis les années 2000 et suite à certains rapports (Vienot, Bouton, etc.) ainsi qu'aux travaux récents de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) à destination des ETI, elles s'y intéressent d'avantage. La gouvernance offre plusieurs structures et outils de gouvernance fort utiles :

Le conseil de famille est l'instance où se fait la gouvernance de la famille et où l'on évoque les questions relatives au patrimoine, à la rémunération des actionnaires familiaux, au projet familial, etc.

Le conseil d'administration est l'instance où se fait la gouvernance de l'entreprise et où l'on évoque les questions relatives à l'entreprise, donc la stratégie, les investissements, etc.

La charte de gouvernance est un document qui régit le fonctionnement des deux conseils.

La charte familiale est un document où sont inscrits les valeurs et les principes de la famille et qui doivent par conséquent guider le comportement de ses membres.

L'évolution de la famille

La famille a connu des évolutions importantes au cours de la seconde moitié du XX^e siècle avec l'affaiblissement de la figure du patriarche, le développement de la démocratie et de l'égalitarisme au sein de la famille, le renforcement de l'individualisme, enfin l'atomisation de la famille et le recentrage sur la famille nucléaire (parents et enfants). La fonction de reproduction sociale de la famille est mise à mal par toutes ces évolutions. Ces dernières produisent un effet direct sur les problématiques de transmission, de succession et de pérennité des entreprises familiales.

⁶ Il prépare une thèse sur l'évolution et les spécificités en matière de gouvernance et de stratégie des entreprises familiales et intervient également comme consultant auprès d'entreprises patrimoniales et de familles.

Denis Kibler, président de l'APIA (Administrateurs professionnels indépendants associés)⁷

Le refus de partir

La résistance qu'exercent les dirigeants d'entreprises familiales pour ne pas partir au moment où ils le devraient est particulièrement forte. Les dirigeants ont tendance à utiliser tous les stratagèmes possibles et imaginables pour rester aux commandes trop longtemps. Cette résistance se traduit par un appauvrissement de l'entreprise.

Très souvent, le refus de partir est dû à un attachement au pouvoir. C'est pourquoi ces phénomènes de résistance s'observent aussi chez les « top managers » des sociétés importantes, et dont le contrôle n'est pas patrimonial. Paradoxalement, le chef d'entreprise vieillissant a aussi tendance à se désintéresser des détails et de certaines questions relatives à l'entreprise. Or, diriger une entreprise est un sport de haut niveau, qui demande à être au sommet de sa forme.

Le chef d'entreprise qui a consacré toute sa vie à son entreprise n'arrive pas à imaginer ce que peut être sa vie sans l'entreprise. Un départ se passe d'autant mieux s'il est organisé assez tôt (à environ 50 ans) : Premièrement, car le processus de transmission peut prendre quatre ans ou plus. Deuxièmement, plus on est jeune, plus les opportunités d'activités en dehors de l'entreprise sont nombreuses (par exemple, Bill Gates).

Il est indispensable que le chef d'entreprise prépare sa sortie et remplace son engagement dans sa société par autre chose. Sans projet à l'extérieur, il est presque impossible de quitter l'entreprise.

Séparer direction et propriété

En France tout particulièrement, les familles ont du mal à envisager que le dirigeant ne soit pas un membre de la famille. Les entreprises familiales françaises ont du mal à opérer la séparation entre management et propriété. Il est ainsi plus courant en Allemagne que des membres de la famille propriétaire occupent des postes subalternes, sans considérer cela pour autant comme un déshonneur.

Refus de transmettre à la famille

Tout d'abord, la volonté de transmettre à la fois la propriété et le management à un membre de la famille a donné lieu à un certain nombre d'échecs en France. Ces échecs sont restés comme des exemples à ne pas suivre, ce qui explique peut-être pourquoi en France, les transmissions familiales sont si faibles.

Par ailleurs, l'image des chefs d'entreprise est plutôt mauvaise et le fait de diriger une entreprise familiale n'est pas perçu comme un idéal par la plupart de nos concitoyens, y compris les entrepreneurs eux-mêmes. En effet, il existe une incapacité à prendre du recul par rapport à l'entreprise, à sauvegarder des moments pour sa famille, contrairement à ce qui se pratique dans des pays comme l'Allemagne ou les États-Unis. Par conséquent, les chefs d'entreprise français eux-mêmes ne souhaitent pas pour leurs enfants la même vie que la leur, dans un contexte peu valorisé.

Gouvernance

Des structures de gouvernance (conseil de famille, etc.) pour les entreprises familiales d'une certaine taille sont indispensables pour gérer et assurer la continuité. Les chartes familiales semblent plus répandues en Allemagne et en Belgique qu'en France.

⁷ Denis Kibler a dirigé une entreprise familiale, puis créé sa société (INFRAPLUS) qu'il a cédée dix-sept ans plus tard au groupe Schneider. Il est juge au tribunal de commerce et associé chez Transaction Finance.

Transmission

Comme j'ai fondé ma société avec un associé, nous n'avons pas envisagé de la transmettre à nos enfants, car le choix aurait été trop difficile. Ce n'est pas à la nouvelle génération de régler ces problèmes de partage et de contrôle « à chaud ». Toutes ces questions doivent être anticipées par les parents. Mais il arrive aussi que ces derniers, par souci d'égalité entre leurs descendants, prennent des décisions qui vont s'avérer créatrices de conflits plutôt que de permettre les conditions d'une entente durable au sein de la famille.

Le retour en grâce de l'entreprise familiale

La crise de 2008 sonne le retour en grâce de l'entreprise familiale. Il est évident que le chef d'entreprise familiale est beaucoup plus proche de ses employés, il est souvent à la fois l'enfant du pays, le patron et l'ami. Les banques ont déserté le terrain des reprises de PME. Des crédits vendeurs garantis par l'État pourraient constituer une bonne proposition.

Élizabeth Ducottet, P-DG du Groupe Thuasne⁸

Historique de la société

À l'origine, la famille était implantée dans la Somme, où elle produisait des tissus élastiques étroits depuis 1847. Après la Première Guerre mondiale, mon grand-père s'est installé dans la région stéphanoise, riche en savoir-faire relatifs aux machines textiles et au tissage, où il a repris des ateliers et opère un virage stratégique décisif en imaginant de créer des produits pour l'univers médical. En 1974, Jean Queneau a pris la tête de l'entreprise et mené une stratégie d'intégration industrielle. Thuasne conçoit, fabrique et commercialise ses produits et développe son propre réseau de distribution.

Mon parcours

Bien qu'intéressée depuis toujours par les projets de l'entreprise familiale, j'ai suivi des études de lettres et de linguistique. J'ai rejoint l'entreprise dans les années 1990, puis j'ai été nommée par mon père pour lui succéder. Thuasne s'est transformée d'un leader français en un leader européen, prenant la voie de l'internationalisation. Je suis aujourd'hui dirigeant-propriétaire du Groupe. Ainsi chaque génération a su réinventer un *business model* adapté à son époque et a eu la volonté de renouveler l'entreprise.

L'entreprise familiale

Thuasne a la particularité de capter tout l'intérêt de la famille et tout son patrimoine. L'engagement de la famille est total en termes de financement et de moyens consacrés. Il existe un lien fort, caractérisé par la confiance, entre les collaborateurs d'une entreprise familiale et son management. Le fait d'être une entreprise familiale apporte la stabilité et la sécurité aux collaborateurs de la région stéphanoise, économiquement éprouvée. L'entreprise continue à investir et à former son personnel dans cette région. De plus, pour les collaborateurs du Groupe, l'arrivée de la sixième génération familiale dans l'entreprise est un gage de pérennité et de durabilité.

La transmission au sein de la famille

Dans le Groupe existe toujours une forte volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante : la famille envisage le futur de l'entreprise comme une nécessité et les membres du conseil d'administration ont toujours eu à cœur d'aider le Groupe et son dirigeant à planifier cette transmission. Il s'agit d'un « long travail de maturation » pour créer les conditions d'une transmission réussie. J'ai récemment créé, pour contribuer à la transmission cohérente et raisonnée du Groupe, un « *Comité de transmission* » composé des actionnaires et administrateurs de la sixième génération et d'un administrateur indépendant « *coach* » *apportant son conseil*, qui accompagne les enfants dans leur démarche de réflexion commune.

⁸ Leader européen du textile médical. Le chiffre d'affaires atteint plus de 120 M € et la société emploie mille trois cents personnes, dont près de la moitié dans la région stéphanoise, berceau industriel du Groupe. Thuasne conçoit, fabrique et commercialise des produits à usage médical et sportif (bandes élastiques de contention, ceintures médicales, bandes adhésives et cohésives, orthèses, etc.). Largement implantée en Europe, elle poursuit son développement à l'international (près de vingt filiales internationales).

Jean Prieur, directeur du Master Droit du Patrimoine professionnel, professeur de droit à l'Université Paris Dauphine

Le problème de la valorisation

L'un des problèmes concernant la transmission des entreprises réside dans la méthode de valorisation des entreprises. À la différence d'autres pays où l'assiette de l'impôt est la *valeur nette de l'entreprise*, en France, *l'impôt est calculé sur la valeur vénale de l'entreprise*. La valorisation de l'entreprise est aussi source d'insécurité fiscale, car la doctrine fiscale n'est pas clairement établie.

L'accompagnement des entrepreneurs

Il existe une inégalité : les entreprises de province ne bénéficient pas de conseils aussi avertis et spécialisés que les entreprises de la région parisienne.

Le problème des fonds propres

Le besoin en fonds propres pose problème au niveau du développement et de la transmission de l'entreprise. Il existe notamment une grande difficulté dans le recours au capital-investissement. Cette difficulté tient essentiellement à *la sortie des investisseurs, qui se conclue généralement par la vente de l'entreprise*.

Les outils juridiques et fiscaux

L'évolution du cadre juridique a été significative ces dix dernières années, allant dans le sens d'une suppression des interdictions, remplacées par des options contractuelles. Il en résulte de plus grandes possibilités pour les chefs d'entreprise, mais aussi une plus grande complexité qui renforce le rôle des experts. Les outils juridiques et fiscaux pour assurer la transmission existent, mais la plupart du temps les chefs d'entreprise ne les connaissent pas. *Un grand travail de « pédagogie » sur les outils existants doit être effectué.*

La gouvernance d'entreprise

Les outils juridiques et fiscaux doivent être combinés à une gouvernance d'entreprise plus évoluée et formalisée, à l'image d'Auchan, qui, avec un nombre important d'actionnaires familiaux, a mis en place une bonne information des actionnaires non actifs de l'entreprise et une gouvernance efficace.

Trust/Fiducie

Initialement jugée incompatible avec le principe d'unité du patrimoine, la fiducie a connu des évolutions importantes en 2007 et 2008. La création de fiducies est actuellement autorisée pour les entreprises individuelles et les sociétés soumises à l'IS, *mais interdite dans un but de transmission à titre gratuit.*

Attribution préférentielle et soulte

Pour celui qui a participé au fonctionnement de l'entreprise, la loi prévoit la possibilité d'une attribution préférentielle moyennant le paiement d'une soulte. Cette soulte est à payer comptant, ce qui représente le plus souvent un obstacle.

Jean-Paul Debeuret⁹, créateur de la société Forces

Cinq facteurs de nuisance

La transmission familiale souffre de cinq obstacles.

La dévalorisation générale du chef d'entreprise : on met dans le même panier les dirigeants de grandes entreprises et les patrons de PME. Or, contrairement aux dirigeants de grandes entreprises, les patrons de PME ont des comportements responsables et prennent de vrais risques personnels.

Le manque de dialogue entre les parents et les enfants nuit énormément à la transmission de l'entreprise. Par ailleurs, les parents véhiculent souvent une image négative de l'entreprise auprès de leurs enfants : ils leur font part des difficultés importantes (trop de travail, stress, etc.) sans souligner les aspects positifs comme la rémunération. De mon expérience personnelle en tant que chef d'entreprise, je retiens que les parents organisent souvent inconsciemment une jalousie des enfants envers l'entreprise.

Il n'existe pas de système de formation généralisé pour les dirigeants de PME familiale. Il existe certes une École des Managers, mais celle-ci intervient trop tard. Il faudrait des cursus plus généralisés et en apprentissage. Il ne s'agit pas de sensibiliser, mais de former les personnes concernées. On constate clairement un manque à ce niveau-là en France. L'apprentissage présente de nombreux avantages : il permet de se former, d'entamer un dialogue entre dirigeants et jeunes entrepreneurs, d'améliorer la performance des entreprises en impliquant des générations plus jeunes, plus dynamiques, plus innovantes.

Lors d'une transmission familiale, l'indemnisation des enfants non-dirigeants représente un problème crucial. Pour pouvoir réaliser cette transmission OSEO devrait pouvoir accorder des prêts pour financer ces transitions.

Enfin, les dirigeants ont tendance à ne pas vouloir céder leur place. Ce comportement peut s'avérer dangereux pour la performance de l'entreprise. La création d'une retraite partielle pour le dirigeant permettrait de créer une incitation à céder progressivement la place et à accompagner son repreneur.

Le rôle des experts

Le notaire et l'expert-comptable devraient jouer un rôle plus important quant à la sensibilisation et à l'accompagnement de la transmission. Les experts-comptables ne sont pas toujours bien formés psychologiquement et techniquement à ces problèmes de transmission. Pourtant, l'expert-comptable est le professionnel auquel le chef d'entreprise accorde le plus sa confiance.

Le marché de la transition

En France, il n'y a pas de fluidité sur le marché des transmissions d'entreprises. Le marché fonctionne mal. Ni le cédant ni le repreneur ne savent comment s'y prendre et ce malgré l'accompagnement des CCI. À travers mon expérience d'organisateur de la Caravane des entrepreneurs, qui rencontre un grand succès, je constate à quel point la demande d'information et d'accompagnement sur ces questions de transmission est importante. Un grand nombre de chefs d'entreprises se sentent dépassés par les problèmes et ne connaissent pas les solutions existantes pouvant les aider. Le site de formation www.forces.fr rencontre lui aussi un grand succès, avec la multiplication du nombre d'inscrits.

⁹ Expert-comptable de formation, après douze ans de salariat, il s'installe à son compte. En quinze ans, il réalise soixante opérations de reprises de cabinets d'expertise-comptable, pour faire de son cabinet (E3C) le troisième français, revendu fin 2001. Créateur de la société Forces (www.tvdesentrepreneurs.com), spécialisée dans la conception et réalisation de formations à distance des entrepreneurs et de leurs salariés, il organise la Caravane des entrepreneurs, pôle d'expertise itinérant spécialisé en reprise/transmission d'entreprise.

José Allouche, directeur de l'École Doctorale Sciences de la Décision et de l'Organisation, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Histoire du capitalisme familial

Alors qu'en Angleterre, la noblesse a joué un rôle central dans l'industrialisation, en France, c'est la bourgeoisie des villes et l'État centralisé qui ont occupé les rôles principaux. En effet, la noblesse considérait les métiers d'argent (ou liés à l'argent) comme non convenables pour son rang. La France garde les traces de cette histoire, notamment avec le rôle prédominant de l'État.

À la fin du XIX^e siècle se constituent les premières dynasties familiales. C'est une période de forte création et de vitalité qui donnera naissance à des dynasties comme les De Wendel. À cette époque, les entrepreneurs sont particulièrement visionnaires : ils construisent des empires grâce à leur grand sens des affaires et prennent des initiatives sociales en faveur de leurs salariés. Les entreprises familiales mènent en effet des politiques sociales importantes alors que l'État ne leur impose pas ces mesures. Notons qu'à cette époque l'État ne soutient pas socialement les salariés : l'État Providence n'existe pas encore. Les entreprises familiales sont les premières à mettre en place des systèmes de retraite.

Après cette période de vitalité suit une phase de crispation. Entre 1920 et 1960, le capitalisme familial se replie sur lui-même. On assiste à un *foisonnement d'entreprises familiales de petite taille qui ne croissent pas significativement*. On constate des comportements étriqués consistant pour les chefs d'entreprises familiales à constituer des épargnes privées *plutôt qu'à réinvestir* les dividendes dans l'entreprise. Ce comportement a fragilisé les entreprises familiales et compromis leur développement sur plusieurs années.

À partir des années 1970, les entreprises familiales changent de paradigme. Elles voient leur entreprise comme le meilleur investissement pour leur argent et mènent des projets ambitieux. Ce changement de paradigme peut s'expliquer par la meilleure formation en gestion de cette nouvelle génération. Au cours de cette période, les entreprises familiales font la preuve de leur solidité et de leur dynamisme. Les entreprises familiales supportent mieux les chocs pétroliers que les autres entreprises et s'engagent dans des activités à l'étranger. *Aujourd'hui encore, les entreprises familiales sont celles qui réinvestissent le plus dans l'entreprise.*

Perception des entreprises familiales

Depuis déjà plusieurs années, l'image des entreprises familiales s'est considérablement améliorée. L'opinion publique en général, et les employés des entreprises familiales en particulier, sont de plus en plus conscients des avantages qu'il existe à travailler dans une entreprise familiale. L'effet négatif qu'avait créé le mythe des deux cents familles s'est finalement estompé et la nouvelle génération de salariés, de consommateurs et de politiques n'a pas baigné dans ces *a priori*.

Parmi les chefs d'entreprises familiales, les plus âgés ont tendance à ne pas percevoir le changement d'attitude de l'opinion publique envers les entreprises familiales. Les jeunes générations seraient quant à elles plus conscientes de cette évolution. Un mot qui reste associé à l'entreprise familiale est le « paternalisme », **qui** ne devrait pas véhiculer de connotation négative, comme cela est le cas actuellement. Le paternalisme regroupe des valeurs positives.

Performances des entreprises familiales

En 1995, nous avons été les premiers avec Bruno Amann à publier une étude de comparaison des performances des entreprises familiales à celles des entreprises non familiales. Depuis lors, de nombreuses études similaires ont été publiées dans divers pays et la grande majorité de ces études arrivent à la même conclusion : la meilleure performance des entreprises familiales.

L'entreprise familiale en temps de crise

Avec la crise financière et économique actuelle, qui trouve son origine dans les débordements du capitalisme financier, l'entreprise familiale ne peut que gagner en considération. Cette réhabilitation avait déjà commencé, mais la crise va renforcer le phénomène. Les concitoyens et les politiques savent que l'entreprise d'actionnaires est une organisation où l'on fait des arbitrages à court terme alors que dans l'entreprise familiale, ils se font à long terme. En période de crise, l'entreprise managériale développe une aversion au risque : les arbitrages à court terme se traduisent par des licenciements, des activités qui cessent, des salaires qui stagnent. En revanche, l'entreprise familiale en période de crise reste un lieu de prise de risque positive ; elle cherche à conserver au maximum son personnel et continue à investir.

La transmission

La transmission est l'illustration de la prise en compte du temps par les entreprises familiales. Comprendre la volonté du dirigeant de transmettre son entreprise relève sans doute de la psychanalyse.

Menaces pour l'entreprise familiale

Il s'agit des choix fiscaux gouvernementaux, des distensions familiales, et de la perte du sens patrimonial (investissements hors de l'entreprise)

Proposition

L'exonération fiscale du seul actionnaire dirigeant doit être étendue aux autres actionnaires familiaux, constituant ainsi une incitation à investir à long terme.

Laurent Bach, doctorant en Sciences Économiques à l'École d'Économie de Paris¹⁰

Travaux en cours

Mes travaux portent sur l'évaluation de l'impact des transmissions familiales sur la performance de l'entreprise transmise. Je compare, d'une part, la performance de l'entreprise après sa transmission avec sa performance avant la transmission, et d'autre part, la performance des entreprises familiales et des entreprises non familiales.

Identifier les entreprises familiales

Ce type d'étude s'avère assez difficile à mener, étant donné le manque de données statistiques sur les entreprises familiales et la difficile interprétation des résultats obtenus. Pour résoudre les problèmes posés par la constitution de son échantillon d'entreprises familiales françaises, je me suis employé à identifier les entreprises transmises dont le nom du successeur est le même que celui de l'ancien propriétaire. Cette sélection écarte, certes, les transmissions pour lesquelles le gendre ou la belle-fille sont les héritiers repreneurs, mais permet d'identifier une grande partie des transmissions familiales. Implicitement, je retiens pour mon étude une définition dynamique de l'entreprise familiale, le critère principal étant la transmission à la génération suivante.

Au moment de cet entretien, les résultats de l'étude n'indiquaient pas encore nettement si la transmission familiale produisait un impact positif ou négatif sur la performance de l'entreprise. Cependant, certaines observations intéressantes peuvent être présentées.

Les transmissions familiales

De 20 % à 30 % des transmissions s'effectuent dans le cadre familial. Les transmissions familiales sont plus concentrées sur un moment précis de la vie de l'entreprise, qui correspond à l'arrivée à la retraite du chef d'entreprise. Les transmissions hors du cadre familial, quant à elles, sont plus dispersées dans le temps et semblent dépendre des opportunités qui se présentent au chef d'entreprise.

Un résultat robuste de l'étude est que plus l'entreprise est grande, plus l'impact de la transmission familiale est négatif sur la performance de l'entreprise. Par ailleurs, lorsque l'entreprise porte le nom de la famille, il est plus probable que la transmission soit familiale.

Quant aux facteurs influant sur la transmission familiale des entreprises, citons l'héritage culturel, souvent inscrit dans le Code civil. Par exemple, le partage égalitaire entre les héritiers (au lieu de privilégier, par exemple, l'aîné de la famille) influence fortement la transmission et la rend souvent source de conflits. Cependant, même si le Code civil a imposé un partage égalitaire, qui peut freiner le développement de l'entreprise familiale, parce qu'il ajoute des freins à la prise de décision, il est aussi bien établi que le droit d'aînesse (coutume contre laquelle le Code civil s'est imposé) accentue l'éventuel problème d'incompétence managériale du dirigeant familial. Cette coutume, bien qu'officiellement disparue depuis plus de deux cents ans, est encore une réalité statistique dans bon nombre de PME françaises¹¹. Dans ce cas bien précis, l'entreprise familiale se révèle souvent peu performante.

Le suivi des politiques menées

Soulignons le manque de recul des politiques liées à transmission des entreprises menées ces dernières années. De nombreuses mesures ont été adoptées et modifiées chaque année, sans qu'on en mesure les

¹⁰ Laurent Bach poursuit une thèse sur les successions familiales en France entre 1997 et 2002.

¹¹ Lire l'article de Nicholas Bloom et John Van Reenen à www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/qjec.2007.122.4.1351.

effets. Par exemple, on pourrait essayer d'évaluer le nombre de pactes Dutreil signés, et quels types d'entreprises en ont fait usage.

Pierre Boulanger¹², conseil auprès d'entreprises familiales et P-DG de Scoop Résonance

Des enjeux relationnels forts

La transmission de l'entreprise familiale souligne des questions juridiques, fiscales et organisationnelles. Mais elle soulève aussi des enjeux relationnels très forts au sein de la famille. C'est au niveau de cette alchimie, qui rend possible la transmission dans de bonnes conditions, que M. Boulanger a développé son expertise. Dans une entreprise familiale les sentiments, les relations, et les attentes de chacun des membres permettent ou empêchent l'existence de cette alchimie.

Lorsqu'on y regarde de près, on trouve des entreprises familiales qui réussissent les transmissions sur plusieurs générations. Ce n'est ni par hasard ni par coïncidence. La préparation de la génération qui arrive est une initiative hautement stratégique qui doit se prendre assez tôt et *se gérer comme un acte de management de haute importance*.

L'expérience des questions familiales

Pour conseiller une famille sur ces questions précises, une expérience des questions familiales (rapports enfants/parents, frères et sœurs) est indispensable. Il n'est pas nécessaire d'être administrateur de l'entreprise, mais *une culture solide de l'entreprise de taille moyenne est une condition sine qua non*. Les conseillers habituels, l'expert-comptable par exemple, ont des profils (focalisés sur les chiffres et le passé) qui ne leur permettent pas d'appréhender ce type de problématique. Le coût du conseil à une famille peut être estimé à environ 20 000 euros par an sur une durée totale de trois ou quatre ans.

La première question qui se pose à la famille est de savoir si les enfants reprendront l'entreprise familiale après leurs parents. Cette réponse même si elle doit se poser tôt, ne doit pas obtenir de réponse définitive à court terme. Généralement lorsqu'ils sont encore jeunes, les enfants n'ont pas envie d'avoir la même vie que leurs parents. Or, ces positions sont amenées à évoluer. Les parents doivent s'employer simplement à faire connaître l'entreprise à l'enfant à travers les stages en entreprise par exemple.

De manière générale, les travaux avec la jeune génération doivent traiter de l'évolution de la fratrie, de la construction des règles communes (charte familiale et règles de gouvernance), des positions individuelles, de l'apprentissage de l'entreprise, enfin de la transition.

Le cœur de la démarche consiste pour la famille à discuter et à communiquer sur leurs attentes puis à se projeter dans l'avenir pour construire un projet familial ainsi que les règles qui l'accompagneront.

¹² Il exerce aussi une activité d'administrateur et de conseil auprès d'entreprises familiales.

Jean-Paul Betbèze, chef économiste et directeur des Études économiques de Crédit Agricole S.A.

Biodiversité de l'écosystème économique

Il faut favoriser en France la biodiversité de l'écosystème économique. Le capitalisme familial y a toute sa place et sa légitimité. Son affaiblissement est un affaiblissement pour l'ensemble du système, parce qu'il en réduit la variété et la multiplicité.

Nous avons en France un nombre réduit d'entreprises de taille moyenne.

Avec Christian Saint-Étienne, nous avons depuis plusieurs années cherché à expliciter les causes de ce phénomène. : Nos « gazelles », comme on surnomme souvent les PME à potentiel, sont *plus fragiles que leurs homologues allemandes* : elles ont en général une rentabilité inférieure de 20 à 30 % et opèrent sur un terrain plus compliqué, et handicapant.

Nous avons cherché à trouver un moyen de rattraper le retard pris par les entreprises françaises dans ce domaine, d'accélérer l'Histoire, de regagner cinquante années perdues. Nos suggestions au ministère de l'Économie étaient les suivantes :

- Faire prendre conscience aux « gazelles » qu'elles sont « gazelles ». Pour cela, les identifier nommément en fonction de quelques indicateurs choisis : croissance du chiffre d'affaires, capacité à créer de l'emploi, etc.
- Privilégier et caractériser *le lien entre ces gazelles et leur territoire d'affection* : proximité avec les écoles d'ingénieurs, les pôles d'innovation, etc.
- Trouver des moyens de rendre leur écosystème plus favorable : crédits d'impôts recherche, réduction des seuils sociaux, améliorer leur capacité d'autofinancement, en bref accroître *leur capacité à se développer de façon autonome*.

Entre les « souris » et les grandes entreprises cotées, il y a de la place pour des PME installées, pérennes. Il convient de leur trouver des moyens d'accélérer leur croissance et leur capacité à se reproduire et éviter que leur seul futur soit l'intégration systématique dans un ensemble plus vaste.

Dans cette réflexion, il convient de ne pas oublier l'agriculture, la nécessité de faire évoluer le capitalisme familial agricole qui, lui aussi, est ancré dans un territoire.

Des alliances nécessaires

Il est *judicieux d'encourager les alliances entre entreprises indépendantes*, mais pour que ces alliances se réalisent, il convient également de voir les coûts d'intervention des spécialistes adaptés à ces tailles d'entreprises.

Il faut inventer un système d'assistance plus économique, mieux dimensionné pour les transactions de PME : petites banques d'affaires affiliées à des caisses régionales, fonds de capital développement *ad hoc*, commissaires aux comptes, des banques d'affaires « gazelles » elles aussi. Les CIC locales pourraient développer leur action dans ce domaine sur leurs territoires.

En outre, il faut des « grands frères » qui divulguent les bonnes pratiques, mettre en scène des « *success stories* ».

Dans ce capitalisme familial, on trouve souvent *une dimension « religieuse », qui n'est pas négative* : le catholicisme social, l'éthique protestante, et le capitalisme « musulman ». Il faut s'appuyer sur les solidarités spontanées de quartier, des systèmes de caution, de tontine, de crédit interne, génératrices d'initiatives privées.

Au niveau des territoires, il faut associer les forces de tous les acteurs institutionnels concernés (chambres de métier, chambres d'agriculture, CIC), mobiliser les instances de coordination (Banque de France, préfets, associations de chefs d'entreprises comme les MEDEF régionaux ou le Rotary), enfin *créer une dynamique, une masse critique en faveur de la pérennité des entreprises familiales*.

Il faut généraliser les bonnes pratiques dans une logique spatiale volontariste. On peut s'inspirer de l'expérience italienne et de certaines de ses banques locales, très ancrées sur leur territoire.

Jean-Bernard Bonduelle, groupe Bonduelle

Histoire du Groupe

Le groupe Bonduelle en est à la sixième génération. Il réalise 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, sur quarante sites industriels, dont 35 % en France, et emploie sept mille personnes en Europe, au Canada et en Amérique latine.

Le Groupe a été fondé en 1853 par deux associés, Bonduelle et Lesaffre, d'abord dans les alcools de grains puis la levure, le sucre et les dérivés d'alcools. Il s'est divisé en 1900 et la troisième génération Bonduelle a développé l'activité conserves après s'être séparée des levures et alcools.

Mon grand-père s'est arrêté à 60 ans, ce qui fait que le groupe a eu un dirigeant non familial pendant dix ans, avant que la présente structure ne revoie un Bonduelle (Christophe) à sa tête.

En 1998, la structure familiale, devenue assez compliquée avec plusieurs holdings en cascades, a été simplifiée, transformée en commandite et introduite en Bourse.

Aujourd'hui, le groupe est présidé par un membre de la famille. Le directeur général n'en fait pas partie et sur ses dix membres, le comité de Direction en comprend trois de la famille.

L'expérience de la transmission

La redistribution des actions entre les branches qui souhaitent rester et celles qui voulaient partir s'est faite dans le temps, en utilisant toutes les dispositions de la loi : donations partages, pactes Dutreil, démembrement de la propriété des actions.

Les membres de la famille désireux de rester ont accepté de s'endetter lourdement pour racheter les sortants et ont soutenu la politique de non-distribution de dividendes pendant les périodes de remboursement.

Un consultant extérieur a permis de libérer la parole au sein des réunions familiales intergénérationnelles et de mettre en place un système de gouvernance pour la famille. Une charte a été rédigée.

La jeune génération a été impliquée dès l'âge de 18 ans en vue de l'intéresser à la vie de l'entreprise. Outre les réunions régulières familiales (chasse familiale qui permet de partager aussi une passion, des loisirs, une parole plus détendue entre les générations), des visites des sites industriels en France et à l'étranger ont été organisées chaque année pour les jeunes.

Enfin, le conseil de famille élit les membres de la famille qui sont appelés à siéger au conseil d'administration.

Créer l'*affectio societatis*

Il est primordial d'inculquer les valeurs de l'entreprise familiale à la jeune génération. Suivant les modes d'éducation, les résultats sont très différents. L'*affectio societatis* entre les générations naît du dialogue et de l'exemple. La relation entre l'argent, la famille et l'entreprise est fondamentale. Les notions de frugalité, la valeur du travail sont plus faciles à inculquer dans les sociétés familiales ayant plus d'ancienneté.

Pour former des actionnaires responsables, il faut du temps, de l'anticipation et de la préparation. Il en va de même pour les transmissions, qui ne s'improvisent pas.

Lionel Benant et Franck Van Hassel, associés chez Ernst & Young¹³

Accompagner les entreprises patrimoniales

Notre projet est de créer une fondation ayant pour objet d'accompagner des entreprises patrimoniales dans leur développement et dans leur transmission. L'objet même de cette fondation trouve une justification dans le contexte économique actuel et revêt selon nous un réel intérêt pour les entreprises familiales, mais également pour les pouvoirs publics.

Cette fondation devra entrer dans le cadre de la loi sur le mécénat et de loi TEPA afin de permettre aux donateurs personnes physiques de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu ou d'ISF et aux personnes morales de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu ou d'impôt sur les sociétés.

Afin de bénéficier du statut de fondation et donc d'être éligible à ces différents dispositifs fiscaux, une fondation doit d'une part exercer *une activité d'intérêt général* telle que définie par les articles 200 et 238 bis du CGI, et d'autre part avoir une gestion désintéressée.

Deux critères majeurs

La fondation devrait pouvoir satisfaire ces deux critères.

D'une part, l'activité d'intérêt général pourrait être caractérisée du fait de la vocation économique de la fondation à travers l'aide au maintien d'entreprises dans le domaine artistique et artisanal, mais également de sa vocation sociale puisque l'objectif est d'aider au maintien de l'emploi à travers le soutien à des PME patrimoniales qui constituent un vecteur important d'emploi au sein du tissu économique de la France.

D'autre part, la fondation n'a absolument pas vocation à exercer une activité lucrative. L'argent qui sera collecté sera intégralement réinvesti afin de faciliter le développement et la transmission d'entreprises patrimoniales.

Il est important de comprendre que le succès de ce projet est lié à l'éligibilité aux dispositifs fiscaux de faveur. Cet élément doit donc faire partie intégrante de l'axe de réflexion et constitue une condition *sine qua non* de la validité du projet.

Si la fondation s'avère trop compliquée à créer, il faudra imaginer une holding de participation d'un type nouveau.

¹³ L'audition a concerné essentiellement le projet de création d'une fondation.