

Rapport à Hervé NOVELLI  
Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat  
des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme,  
des Services et de la Consommation.

---

## TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Par Olivier MELLERIO

Président de MELLERIO INTERNATIONAL  
Gérant de INTERFINEXA

Avec l'appui d'Yves Magné  
Chargé de Mission, DGCIS, MINEIE  
Assistant projet : Alan Meza Bauer

Octobre 2009



## RESUME DES RECOMMANDATIONS

### STRATEGIE GENERALE

**Adopter une définition de l'entreprise familiale.**

**Créer l'outil statistique permettant de distinguer les entreprises familiales au dessus de 1 million d'euros de chiffre d'affaires.**

Mobiliser tous les acteurs concernés par la nécessité d'améliorer la transmission familiale, les réunir annuellement, définir une stratégie d'action englobant tous les aspects du problème.

Distinguer transmission continuité et transmission rupture.

Création d'un guichet unique « entreprises familiales » dans toutes les administrations concernées.

Utiliser internet, des sites interactifs.

Créer des événements nationaux et décentralisés autour du thème de la transmission.

Identifier les PME et ETI familiales à fort potentiel et, dans le cadre d'un contrat d'objectifs, les aider à croître tout en conservant leur indépendance. Contribuer à créer, comme en Allemagne, en complément des grands groupes français à vocation globale, l'escadron des « champions cachés », entreprises moyennes fortes et décisionnaires sur leur marché national et force de frappe complémentaire future de la France en France comme à l'étranger.

### DROIT CIVIL

Dans un héritage ou une transmission continuité, l'entreprise familiale ne doit pas être considérée comme un actif comme les autres : Il convient d'imaginer tous les mécanismes qui permettent de privilégier la pérennité de l'entreprise **sans léser les actionnaires héritiers sortants** : démembrement de propriété des actions (usufruit, nue propriété), pactes DUTREIL succession, fiducies ou fondations pour séparer la propriété et la gestion, renonciation volontaire des héritiers à la réserve de succession.

### FISCALITE

**Supprimer l'ISF pour les actionnaires majoritaires des entreprises familiales.**

**Intégrer les comptes courants d'actionnaires de contrôle dans le calcul de l'ISF.**

**Généraliser le nouvel état d'esprit constructif entre l'administration fiscale et les entreprises familiales en développant les consultations antérieurement à la transmission et délivrer plus largement des rescrits « valeur » qui sécurisent à l'avance la régularité et les conditions de l'opération envisagée.**

Si ce n'est pas possible, la distinction pertinente n'est pas tant l'entreprise « outil de travail » et le fait d'être « dirigeant » que la « propriété du bloc de contrôle de l'entreprise familiale » sans distinguer entre les actionnaires chefs d'entreprise et les actionnaires non opérationnels. La suppression des 100% de droits doit être élargie à tous les majoritaires familiaux quel que soit leur rôle dans l'entreprise.

Rendre compatible le bouclier fiscal et l'investissement dans les PME (loi TEPA).

Elargir les dispositions de l'investissement dans les PME aux ETI.

Favoriser les investissements directs dans les entreprises plutôt que par l'intermédiation de holdings qui, parfois, peuvent détourner l'esprit de la loi, retarder le processus d'investissement et orienter l'investissement vers la spéculation, plutôt que vers la croissance durable.

Orienter ces investissements vers les entreprises familiales « citoyennes » : exemple du label : « entreprises du patrimoine vivant », à forte valeur ajoutée.

Considérer le processus de transmission comme un tout nécessitant le report des impositions dans le cadre d'un « plan de transmission continuité », et justifiant un régime spécial hors fiscalité comme celui des fusions. Un tel mécanisme permettrait de concentrer tous les efforts financiers sur l'investissement dans l'entreprise et d'éviter les sorties de cash néfastes à la pérennité.

Simplifier, clarifier, stabiliser, expliquer, vulgariser le système fiscal des transmissions pour le faire connaître au plus grand nombre, en particulier auprès des PME et dans les régions, et rassurer dans un contexte d'inquiétude, d'incertitude sur des sujets chargés d'émotion et nécessitant une stricte confidentialité dans l'intérêt de l'entreprise.

## **FINANCEMENT**

**Créer une holding transmission public-privé en rassemblant des fonds d'état pendant la période de crise, et en cherchant à pérenniser le système en y intégrant, sous l'égide du FBN, des fonds privés par l'intermédiaire d'investisseurs TEPA et si possible des fonds d'entreprises par le mécanisme de la Fondation ou d'un Fonds d'orientation.**

**Favoriser les mécanismes légaux de liquidité du capital pour les minoritaires sortants afin d'éviter la vente complète de l'entreprise chaque fois que c'est possible.**

Amplifier et focaliser les moyens d'OSEO sur la « transmission continuité » et élargir la panoplie des offres de capital patient : prêts participatifs, quasi fonds propres, obligations, prêts mezzanine, avec des catégories d'actions sans droits de vote.

Dans les holdings de prises de participation dans les entreprises familiales, former des équipes mixtes intégrant systématiquement des chefs d'entreprises familiales susceptibles de faciliter le dialogue entre deux mondes qui ne se comprennent pas : les financiers et les patrons de PME familiales.

Renforcer les fonds propres des PME et ETI familiales à fort potentiel de croissance pour les aider à résister à la tentation de la cession et à franchir le «plafond de verre».

## PREPARATION

**Organiser l'accompagnement de l'entreprise pour anticiper la transmission : favoriser le financement d'un diagnostic confidentiel pour promouvoir le dialogue intergénérationnel dès qu'il est nécessaire, c'est-à-dire; lorsque la nouvelle génération a atteint l'âge d'entrer dans l'entreprise et de rationaliser ses propres choix de carrière. Permettre la déductibilité fiscale des coûts de ce diagnostic.**

Renforcer le lien avec les structures d'éducation, grandes écoles, centres de formation continue au niveau national et régional pour créer un matériel pédagogique « transmission » à destination des actionnaires familiaux des deux générations et de leurs conseils et organiser régulièrement des séances de formation intergénérationnelles.

Créer un guide à destination des entreprises familiales qui couvre tous les aspects de la transmission et les outils internet correspondants : sites, systèmes d'échanges interactifs.

Plus de 50% des patrons n'ont pas de plan de continuité. Il faut organiser la création de structures de dialogue permettant d'anticiper la transmission et de vaincre les résistances psychologiques. Un système de gouvernance ouvert à des administrateurs indépendants peut permettre de réduire l'émotion et le caractère tabou de ces questions.

Dès le plus jeune âge, intéresser les jeunes générations aux perspectives de carrières dans les entreprises familiales, les petites structures plus réactives, proches du terrain.

Faire connaître les valeurs de cette forme de capitalisme à visage humain, valoriser le goût d'entreprendre, de l'indépendance.

Assister les entreprises familiales dans leur capacité à croître, à créer des emplois, à exporter, à ouvrir des destins attirants pour les jeunes générations, beaucoup mieux formées et plus exigeantes que celles qui les ont précédées.

Un grand chantier de revalorisation et de découverte de nouvelles opportunités pour les entreprises familiales est à entreprendre à tous les niveaux de la société.

Mieux former tous les Conseils ; notaires, experts comptables, commissaires aux comptes, conseillers juridiques, banquiers, sur ces questions de transmission et leur spécificité dans un contexte familial.

## **DIMENSION EUROPEENE ET INTERNATIONALE**

Certains de nos voisins européens ont pris de l'avance par rapport à la France pour définir des stratégies globales en vue de renforcer leurs entreprises familiales et de faciliter leur transmission.

Il est indispensable d'organiser des rencontres d'échange d'information et de «benchmarking» afin d'adopter chaque fois que cela est possible et compatible avec la culture française les meilleures pratiques testées avec succès dans d'autres pays.

Le temps est peut être propice à la création en Europe d'alliances et d'accords décentralisés entre sociétés familiales indépendantes et désireuses de le rester, se fixant des objectifs communs, par exemple de renforcement de leur présence sur les marchés tiers, et entreprenant ensemble des projets européens nécessitant la mise en commun de ressources. L'Europe peut se construire, de bas en haut, par la volonté de certains chefs d'entreprises familiales de construire des groupes européens d'entreprises indépendantes.

Cela pourrait permettre l'émergence en France et en Europe de ce Mittelstand d'entreprises moyennes championnes sur le marché mondial et conservant leur autonomie de décision au sein du territoire européen.

## **RESUME**

### **La transmission des entreprises familiales en France se passe mal.**

Des études récentes ont fait apparaître un phénomène très préoccupant pour l'avenir de l'économie française : la transmission des entreprises familiales ne se fait en France que dans la proportion d'une entreprise sur dix.

Seulement 20% des chefs d'entreprises souhaitent transmettre l'entreprise familiale à la génération suivante et, parmi eux, moins de la moitié y parviendront.

Ces chiffres montrent que, si l'entreprise familiale reste largement majoritaire en nombre en France : 83% des entreprises et contribue très largement à la richesse du pays : environs 50 % du PNB et des emplois, elle est gravement menacée dans sa pérennité, en particulier dès que les entreprises grandissent en taille.

Parce que les problèmes sont différents chez les toutes petites entreprises (TPE) et que les enjeux sont d'un autre ordre, cette étude ne portera que sur les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 million d'euros et qui emploient plus de 10 personnes.

:

D'après une étude KPMG commanditée par le Ministère en 2007, moins de 10% des entreprises de plus de 10 salariés sont transmises dans le cadre d'une continuité familiale. Ce chiffre est particulièrement alarmant lorsqu'il est comparé à d'autres pays d'Europe : Italie 72%, Allemagne 55%, Pays Bas 58% ou d'autres territoires industrialisés : Québec : 50%.

En France, on considère que 40 000 entreprises (environ) sont reprises ou cédées chaque année (source SIREN, février 2004)

Si la part des entreprises de plus de 10 salariés représente 16% du total, le reste étant essentiellement composé de très petites entreprises : TPE., soit une transmission de l'ordre de 6400 entreprises par an pour la catégorie d'entreprises qui concerne notre étude.

La réalité statistique, si tous ces chiffres étaient confirmés, serait que : sur les plus de 6000 PME, ETI et grandes entreprises familiales cédées chaque année, moins de 600 passeraient à la génération suivante, à comparer, à population égale, à plus de 4000 en Italie et plus de 3000 en Allemagne. Le phénomène ne peut, sur longue période, qu'entraîner des conséquences durables sur la position concurrentielle de la France par rapport à ses voisins.

Mais, après tout, est-ce si grave ?

Beaucoup d'observateurs diront qu'il est bon que le capital circule, que de nouvelles forces vives viennent régénérer des entreprises à bout de souffle.

Par ailleurs il est certain que beaucoup de transmissions familiales se passent sans problème particulier, d'autant plus aisées pour les familles à enfant unique.

Paradoxalement Le France en Europe bénéficie d'un taux de natalité élevé, ce qui devrait lui procurer un avantage concurrentiel sur le plan économique.

Parce qu'elle ne sait pas organiser collectivement le partage du patrimoine privé constitué par ses entreprises familiales entre les générations, elle se prive de cet atout, empêtrée dans un ensemble compliqué de réglementations et d'absence d'anticipation, qui n'a peut être pas d'équivalent en Europe.

Pour prendre conscience de la gravité du problème, il faudrait unifier les points de vue des acteurs publics et privés sur la question de la transmission. Cette unité de vision n'existe pas aujourd'hui.

### **Les entreprises familiales ont des atouts spécifiques indéniables**

De nombreuses études récentes menées en France comme à l'étranger, en particulier dans le cadre du Family Business Network, démontrent que les entreprises familiales sont, en général mieux gérées que les autres, qu'elles obtiennent des performances meilleures.

Ce constat est confirmé non seulement pour les PME mais aussi pour les entreprises familiales beaucoup plus importantes, celles qui sont cotées comme les autres.

Une proportion décroissante des entreprises familiales dans le tissu économique national conduit logiquement à un affaiblissement des performances de l'ensemble.

Ce phénomène est d'autant plus préoccupant si on se place dans une perspective internationale et, plus particulièrement en temps de crise, comme aujourd'hui.

L'incapacité structurelle des entreprises familiales à accumuler du capital avec le temps a contribué à creuser le fossé entre les grands groupes et les PME en France et en fait des proies particulièrement vulnérables pour les prédateurs, souvent étrangers.

Le développement récent du marché des fusions acquisitions pour les entreprises non cotées et la montée en puissance des nouveaux acteurs financiers : sociétés de capital développement et sociétés de LBO, au service de la rémunération des grands fonds d'épargne institutionnels et internationaux a contribué à accélérer l'attrition et l'affaiblissement des entreprises familiales en France.

En temps de crise, le film « Ma mondialisation » de Gilles Perret décrit la manière dont un certain nombre d'entreprises familiales de mécanique de précision en Haute Savoie, ont perdu leur capacité de décision et de résistance dans une région jadis florissante, aujourd'hui en crise, après avoir vu les belles entreprises familiales de cette région ouvrir leur capital à des fonds et délocaliser leur savoir-faire dans des pays à bas coûts.



Il y a heureusement de nombreux contre exemples de réussites d'entreprises familiales en France : dans le secteur du luxe, de la grande distribution, de l'informatique, de l'agroalimentaire...et presque tous les secteurs, du fait de la croissance organique ou de regroupement par acquisitions et alliances

Si la France veut être forte sur les marchés internationaux et en particulier en Europe il faut qu'elle libère les énergies au sein de ses belles entreprises familiales, qu'elle y facilite l'accumulation du capital, nécessaire, comme pour les banques, à rendre possible leur croissance.

### **Le fossé entre les grands groupes nationaux et les PME en France**

De fait, jusqu'à l'époque la plus récente, l'État s'était plutôt désintéressé du sort des entreprises familiales. Il avait surtout cherché à constituer des groupes nationaux mis au service des objectifs stratégiques (défense, puissance, sécurité, indépendance) dans les domaines de l'énergie, des matières premières, des infrastructures, de la finance... Il s'agissait concrètement d'un capitalisme d'État, centralisé, renforcé en son temps par les nationalisations.

La conséquence d'une telle politique menée dans la durée par les gouvernements successifs de droite comme de gauche a été le creusement de l'écart entre les champions nationaux et les PME, et l'absence, aujourd'hui bien connue et décrite dans la littérature économique, de la constitution d'un « Mittelstand » à la française.

### **Pour les PME familiales, des difficultés sévères pour croître et transmettre**

Les entreprises familiales françaises se heurtent, pour grandir de façon autonome, à « un plafond de verre » particulièrement difficile à franchir en particulier au moment du passage de certains seuils critiques de croissance.

Ce plafond est le résultat de toute une série d'obstacles dont les causes sont multiples et complexes : elles trouvent leur origine à la fois dans l'histoire économique de la France, son évolution sociologique, l'évolution de la structure des familles, de l'image plus ou moins valorisante de l'entreprise dans notre pays, la psychologie particulière des chefs d'entreprise et de leurs successeurs.

Elles trouvent leur origine dans le droit civil français, depuis la Révolution et le code Napoléon qui impose l'égalité stricte entre les héritiers d'une succession, et ne permet pas aux actionnaires qui vont hériter de l'entreprise familiale de conserver l'intégralité du capital qui y est investi, sans que soient désintéressés à part égale les autres héritiers.

Le droit français ne fait pas la distinction entre la propriété de biens civils et la propriété des actions **d'une entreprise, patrimoine vivant**, dont le devenir a des répercussions non

seulement privées, au sein de la famille mais aussi sociales, en termes d'emplois et de dynamisme local.

Elles trouvent aussi leurs origines dans les difficultés structurelles spécifiques auxquelles sont confrontées les entreprises familiales françaises, mises en lumière par certaines études récentes : par exemple un environnement fragilisant, un écart de rentabilité par rapport à leurs homologues allemands, la faiblesse congénitale de leur capacité d'autofinancement, de leurs fonds propres, leur résistance à ouvrir leur capital ou à faire trop appel à la dette.

### **Le capitalisme familial reste prédominant en France**

Le capitalisme familial est encore largement prédominant dans l'économie française. Cette forme naturelle de capitalisme a su perdurer jusqu'à aujourd'hui malgré les nombreuses mutations de l'économie, les concentrations, l'émergence des technostructures, le développement de la financiarisation et de la globalisation.

Même si une bonne proportion des entreprises du CAC 40 est familiale, ce capitalisme en France est essentiellement composé des milliers de TPE et PME qui constituent la trame du tissu économique français. Ce n'est d'ailleurs pas une spécificité française. C'est le cas de tous les pays d'économie de marché.

### **La faiblesse de l'outil statistique français**

En France, le système statistique d'État ne permet pas de distinguer les entreprises familiales des autres. La structure et la propriété du capital ne sont pas systématiquement répertoriées.

L'accès à ces données statistiques pour les entreprises qui ont atteint une certaine taille et dont la croissance autonome est utile pour la France permettrait à l'État et aux entreprises concernées de se concerter et d'adopter des politiques d'encouragement et de soutien à leur développement.

Ce que nous connaissons aujourd'hui des entreprises familiales est le produit d'études menées par les universitaires et les cabinets de conseil. Ces études sont souvent parcellaires, régionales, focalisées sur un sujet particulier. L'adaptation de l'appareil statistique va devoir devenir une priorité si l'État veut mener des politiques plus fines à destination des entreprises familiales.

**La transmission de l'entreprise familiale représente un moment particulièrement critique dans le cycle de l'entreprise.** A chaque passage de génération, du fait d'un changement profond dans la propriété du capital, la pérennité même de l'entreprise est en jeu.

Parce qu'elle se traduit inévitablement par une ponction de ressources financières au niveau des actionnaires familiaux, par un changement dans la direction et le système de gouvernance, elle représente une **fragilisation du système dans son ensemble**

Le processus d'accumulation du capital, nécessaire au financement de la croissance de l'entreprise, est considérablement entravé par cette ponction répétitive de ressources à chaque changement de génération.

### **Il faut enfin considérer le problème de la transmission d'une entreprise familiale dans sa totalité**

A notre connaissance, personne ne s'est encore penché sur ce problème dans sa globalité, en posant la problématique dans toutes ses dimensions et en adoptant le point de vue de l'entreprise familiale et de son avenir.

La famille propriétaire du capital au moment du départ, décès du dirigeant familial (ou d'une équipe familiale de dirigeants) peut décider de conserver la société dans la famille si la transmission est possible, ou bien peut décider de trouver une solution non familiale.

#### **La transmission n'est pas une cession**

Nous ne nous intéresserons ici qu'à la **transmission familiale-continuité** qu'il faut distinguer de la **transmission familiale- cession**.

Pour la clarté du débat national sur ces questions, il serait souhaitable d'utiliser deux termes différents pour qualifier la transmission, suivant qu'elle va s'opérer dans un cadre de continuité familiale ou suivant qu'elle va aboutir à la cession de l'entreprise à des tiers.

Cette confusion des termes a eu et a encore aujourd'hui des conséquences néfastes parce qu'elle laisse supposer que la transmission s'apparente à **une vente de l'entreprise** alors qu'elle n'est qu'un passage de témoin qui devrait bénéficier d'une attention particulière et d'un régime de faveur compte tenu des enjeux importants pour le futur de l'entreprise.

Le caractère néfaste de cette confusion des termes est amplifié par le fait que le droit de propriété de l'entreprise, du point de vue du droit civil des actionnaires, est assimilé par le législateur et par l'administration fiscale, **comme un actif ordinaire, au même titre qu'une rente ou un appartement**.

Le cas de la cession aux cadres du personnel est une forme particulière de cession qui présente beaucoup de traits communs avec la transmission familiale parce qu'elle provoque moins de rupture dans la conduite des affaires, un maintien de l'essentiel du savoir faire au sein de l'entreprise et du pouvoir de décision sur le territoire de l'entreprise.

Dans la suite du texte nous distinguerons donc la transmission de la cession et focaliserons notre attention sur la transmission.

### **Les deux formes de transmission continuité familiale : transmission du pouvoir et de la propriété**

Si la transmission familiale est possible, il convient de distinguer deux cas :

#### **Cas n° 1 : la transmission du capital et du pouvoir à un ou plusieurs membres de la famille**

L'important est de vérifier qu'il est possible au sein du capital familial de dégager une nouvelle majorité claire et durable en faveur d'une stratégie qui concilie le pouvoir d'actionnaire et le management sans s'aliéner les minoritaires.

Il est souvent nécessaire à cette occasion de racheter les actions de ceux des minoritaires familiaux qui ne souhaitent pas accompagner la société familiale dans cette nouvelle étape ou qui ont besoin de liquéfier leur capital pour financer leurs propres projets.

Dans ce cas les coûts de transmission s'accroissent, car il faut non seulement aux héritiers repreneurs s'acquitter **des droits de mutation des actions**, des **droits de succession** sur la valeur des actions au moment du décès de leurs parents, **racheter à « la valeur de marché » les actions** des frères et sœurs, cousins ou cousines, qui souhaitent profiter du changement de génération pour sortir.

En France, la natalité est restée relativement plus élevée que dans d'autres pays d'Europe. Un père de famille, qui a trois enfants, doit partager son patrimoine, incluant les actions de son entreprise en trois parts égales. Sauf si l'entreprise a un potentiel exceptionnel, la situation la plus courante est que seuls un ou deux enfants vont vouloir reprendre l'entreprise.

Dans ce cas, une fois la valeur globale déterminée, il faut trouver les moyens de désintéresser sans léser le ou les enfants qui souhaitent faire autre chose de leur vie et réduire au maximum le frottement fiscal et financier du ou des repreneurs.

**Cas n°2 : Les actionnaires familiaux ne souhaitent pas ou ne peuvent pas continuer à assumer le double pouvoir d'actionnaire et de management** et confient le management à des « managers professionnels, à titre provisoire (managers de transition) ou durable.

Cette situation se généralise lorsque le nombre de générations successives s'accroît et lorsque l'entreprise atteint une certaine dimension.

S'ils sont appelés à être séparés, les relations entre les deux pouvoirs doivent être clairement définies et un système de gouvernance précisant les rôles et responsabilités spécifiques de chacun doit être mis en place.

Cela peut être un système à directoire et Conseil de surveillance ou un système à Conseil d'administration dont la SA opérationnelle est quelquefois mise sous la tutelle éclairée d'une holding familiale « animatrice ».

**La distinction pertinente est moins l'outil de travail que la propriété d'un bloc de contrôle d'une entreprise, patrimoine vivant**

Dans tous les cas, si on veut effectivement considérer que l'entreprise n'est pas un patrimoine comme les autres, la distinction ne doit pas tant se situer au niveau de l'outil de travail qu'au niveau de la propriété des actions de contrôle d'une société de famille.

La distinction entre les actionnaires familiaux qui exercent des fonctions de direction et les autres actionnaires familiaux introduit des effets pervers et une certaine forme d'inéquité entre eux alors qu'ils sont animés par le même objectif de pérennité de l'entreprise. Elle peut affaiblir l'entreprise lorsqu'elle motive des distributions de dividendes dans le seul but de permettre aux actionnaires non actifs dans l'entreprise de s'acquitter de leur ISF.

**Les explications techniques du phénomène de mauvaise transmission, évidentes pendant de nombreuses années, le sont moins aujourd'hui.**

Les raisons techniques (fiscalité excessive, sources de financement insuffisantes, droit français égalitaire, sans distinction de la nature des biens transmis etc.) sont fréquemment avancées pour expliquer l'attrition des entreprises familiales.

Depuis quelques années, les gouvernements successifs se sont attaqués aux excès les plus criants, aux incohérences et aux effets pervers les plus évidents des coûts à supporter par l'entreprise et ses actionnaires familiaux à l'occasion de la transmission. La mise en place des pactes Dutreil (ISF et Succession), la réduction des droits de mutation et la hausse des seuils d'imposition (donations, succession), les lois récentes TEPA en faveur du renforcement du capital des PME, ... ont réduit le rôle dévastateur de la fiscalité et des dispositions du droit civil sur la possibilité de transmettre. On peut donc dire que ce ne sont plus aujourd'hui les raisons techniques qui sont les principales responsables de la mauvaise transmission des entreprises familiales en France.

D'après les experts interrogés, une entreprise peut être transmise aujourd'hui avec un frottement fiscal inférieur à 5% de sa valeur estimée (2,5% en faisant appel au financement des droits différé dans le temps), si les montages et les dispositions permettant de limiter les coûts sont mis en œuvre en temps voulu.

### **Un dispositif législatif et fiscal complexe et générateur d'inquiétude**

Le problème est que pour arriver à ce résultat, il a fallu mettre en place, année après année, loi après loi, tout un arsenal de mesures, souvent compliquées et régulièrement modifiées. Ces dispositifs sont un progrès pour les entreprises les mieux structurées et les mieux conseillées, mais laissent la majorité des patrons de PME dans l'ignorance et l'incertitude. Un effort de simplification, de stabilisation, de pédagogie reste à faire pour permettre aux chefs d'entreprises familiales de s'y retrouver et de se rassurer.

Toutefois, un certain nombre de perfectionnements techniques restent nécessaires pour remédier aux incohérences, imperfections, inégalités et effets pervers des dispositifs administratifs existants. Nous en avons listé certains qui nous ont été signalés par les praticiens. Notons que le risque est de renforcer la complexité d'un système qui est déjà trop compliqué.

### **Un enjeu national qui mérite la mobilisation de tous les acteurs économiques concernés.**

Le fait d'aborder dans la même étude tous les facteurs qui ont une influence sur le processus de transmission peut permettre de prendre conscience de leur interactivité et des incohérences nombreuses face à un enjeu d'intérêt national : l'importance pour le pays de pérenniser et de faire grandir un certain nombre d'entreprises familiales petites et moyennes françaises pour qu'elles constituent demain la force de frappe autonome de l'économie française.

Le constat présent peut permettre, en mobilisant les compétences de tous les acteurs concernés, de remettre les problèmes à plat, de dégager des priorités et des politiques susceptibles de remettre l'ensemble du système dans la bonne direction et d'avoir des résultats dans la durée.

### **La transmission familiale est avant toute chose une question d'envie et de motivation de deux générations : celle qui va quitter l'entreprise et celle qui va reprendre le flambeau. Pourquoi continuer l'entreprise familiale ?**

Pour avoir une vision plus complète du problème des transmissions en France, il faut aussi rechercher du côté des familles, de la psychologie des chefs d'entreprise appelés à passer la main, de l'absence ou de l'insuffisance de la préparation, souvent retardée le plus longtemps possible pour des raisons à la fois techniques mais aussi psychologiques.

Il faut aussi comprendre l'évolution des mentalités chez les héritiers de la nouvelle génération, ceux qui sont appelés à travailler dans l'entreprise et ceux qui resteront actionnaires ou préféreront céder leurs actions.

En France, les métiers d'artisanat et les métiers manuels n'ont jamais été valorisés ce qui explique que beaucoup de métiers sont progressivement abandonnés et encouragés ni par la génération sortante ni par la nouvelle génération.

Par ailleurs, dans la plupart des autres pays d'Europe, tels l'Italie, l'Angleterre, l'Allemagne, le fait d'entreprendre, de prendre des risques est hautement valorisé et le droit à l'erreur non stigmatisé. Un chef d'entreprise moyenne en Allemagne est un notable respecté.

D'après les historiens économistes, La France n'a pas su développer une culture d'entrepreneurs, comme certains de ses voisins. Il y a donc, en amont, un très grand travail d'éducation à mener à tous les niveaux de la société.

Il faut comprendre que l'entreprise familiale est un système évolutif, de plus en plus complexe avec l'accumulation des générations. Tous sont au départ actionnaires, mais tous ne peuvent travailler dans l'entreprise. Il faut concilier les besoins individuels et ceux de l'entreprise.

Les structures d'un dialogue où l'émotion tient une grande place sont difficiles à faire vivre et beaucoup sont tentés d'y renoncer dans un contexte national qui ne met pas en valeur les entreprises familiales et leurs patrons

Les actionnaires majoritaires responsables du précédent cycle générationnel vont laisser la main à une nouvelle structure d'autorité et de pouvoir capitalistique : c'est le processus de transmission d'une génération à l'autre.

Comme il a été écrit précédemment, il est important de distinguer la maîtrise du capital et le pouvoir de direction qui peuvent être concentrés ou séparés.

Dans les TPE, les deux pouvoirs sont fusionnés.

Dans les PME familiales, les deux pouvoirs sont en général détenus par un ou plusieurs membres de la famille.

La plupart des entreprises familiales ne passent pas le cap de la deuxième ou de la troisième génération.

La famille s'agrandit et l'entreprise croît. La complexité augmente. Les enjeux financiers, personnels et collectifs sont plus grands.

Dès que l'entreprise grandit et s'institutionnalise, dès qu'on dépasse la deuxième génération, il n'est pas toujours certain qu'un membre de la famille soit désireux, capable ou disponible pour exercer le pouvoir de management. La famille peut continuer à exercer l'autorité en dernier ressort à travers son pouvoir au sein du Conseil d'administration ou du Conseil de Surveillance, mais sans forcément exercer l'autorité au niveau de la direction opérationnelle

### **La transmission d'une entreprise familiale doit être soigneusement préparée au sein de structures adaptées**

La bonne formation des repreneurs familiaux, la mise en place d'une gouvernance adaptée et la préparation de la transmission sont des éléments indispensables à la réussite d'une transmission. Toute une série de politiques et de bonnes pratiques sont à mettre en œuvre par les familles elles-mêmes, soutenues et généralisées par leurs organisations professionnelles et leurs conseils.

Un accompagnement (et des diagnostics) doit être effectué par tous les conseils de l'entreprise et ceux de la famille (notaires) et relayé par les centres de formation consacrés aux entreprises familiales qui doivent se renforcer dans les grandes écoles (HEC-INSEAD.) et créer des chaires et des programmes spécialisés.

### **Vers un nouveau pacte de confiance entre l'Etat et les entreprises familiales ?**

Plus généralement, un nouvel état d'esprit, plus confiant et plus constructif doit être développé entre l'État, les services fiscaux, les institutions financières dépendant de l'Etat (Caisse des Dépôts, OSEO, Avenir Entreprise), de nouvelles institutions publiques ou privées, les familles et leurs représentants institutionnels.

Ce nouvel état d'esprit doit permettre à la France de se réconcilier avec ses entreprises familiales, surtout celles dont l'avenir sous forme autonome est stratégique pour le pays.

C'est d'autant plus utile pour notre pays, surtout en cette période de grave crise économique, que les entreprises familiales de taille petite ou moyenne (entre 1 et 250 millions de chiffre d'affaires) constituent aujourd'hui le gisement de croissance le plus important pour la France, en termes de réactivité, d'emplois, de développement des territoires, d'innovation, d'ouverture vers l'exportation.

Nous proposons quelques pistes destinées à mettre l'État et les entreprises familiales en position de partenariat pour ensemble tenter de sauvegarder la pérennité de ces entreprises. Conserver et renforcer l'autonomie d'un bataillon d'entreprises championnes familiales dont le pouvoir de décision est situé sur le territoire national (et qui, particulièrement en temps de crise, peuvent conserver des réflexes citoyens) est un enjeu stratégique pour la France qui vient compléter le rôle des grands groupes nationaux.

La France sera d'autant plus forte sur le sous-continent européen qu'elle pourra disposer de cette capacité de croissance et d'alliance avec ses voisins européens dont les entreprises familiales restent particulièrement performantes et prêtes à tisser des liens avec nos entreprises.



## **Il faut s'appuyer sur les ressorts profonds qui animent les dirigeants des entreprises familiales**

La famille reste une des structures intermédiaires les plus solides dans l'économie comme dans la société. Cette structure est le lieu de vie, de convivialité, de solidarité qui résiste le mieux, en temps normal et en temps de crise, même si la montée de l'individualisme, l'urbanisation et l'éclatement des frontières et des distances a tendance à la mettre à mal.

Le désir de transmettre, le désir d'entreprendre, de réussir sa vie, d'être maître de son destin, d'exercer une influence dans son terroir, dans sa ville, dans sa communauté régionale, la volonté de contribuer au mieux-être collectif de ses concitoyens, la volonté de faire fortune, de créer et de laisser un patrimoine à ses enfants, ... toutes ces motivations, parfaitement légitimes, constituent des moteurs puissants de l'activité économique sur lesquels l'État a intérêt à s'appuyer s'il veut atteindre ses propres objectifs macroéconomiques.

Les congrès annuels du Family Business Network qui réunissent plusieurs centaines d'entreprises familiales venues de tous les continents constituent une démonstration éclatante de l'extraordinaire capacité d'entreprendre et de la volonté de transmettre des chefs d'entreprises qui participent.

## **En France, assistons-nous à une « conspiration » non dite et objective de toutes les parties prenantes pour la mise en liquidité de l'entreprise familiale ?**

L'intégration dans des grands groupes -souvent étrangers- ou bien l'ouverture du capital à des fonds de capital investissement sont les solutions que favorise naturellement aujourd'hui le fonctionnement du marché lorsqu'il s'agit de décider du devenir de l'entreprise.

Toutes les forces se conjuguent pour favoriser la mise en liquidité du capital des actionnaires familiaux : l'Etat, les banquiers, les familles elles-mêmes poussent toutes dans le même sens, celui de la liquidité, celui de la facilité : parce que c'est leur intérêt financier immédiat.

Lorsque son capital est transféré à une entité plus large, plus impersonnelle, la grande perdante, à terme, c'est l'entreprise elle-même, en tant qu'être autonome. C'est le risque de perte de son intelligence collective, de son capital immatériel, de ses savoir-faire. C'est à terme un affaiblissement de la richesse d'un bassin d'emploi, d'un territoire, de la nation.

## **Un enjeu capital pour la vitalité du tissu économique national**

Avant de jeter l'éponge, par lassitude, manque de considération, ou pour d'autres raisons plus objectives liées au marché ou à la famille, les actionnaires familiaux et leur environnement ont-ils épuisé les possibilités de continuité autonome qui permettront de garantir une stabilité et une capacité future de rebondir ?

Les études d'OSEO ont montré que les transmissions familiales financées par endettement ont un risque futur de défaillance quatre fois inférieur aux autres. De plus, les chances de voir l'entreprise délocalisée, dépecée, vendue par appartements sont évidemment bien inférieures si le centre de décision est conservé sur le territoire national.

Du point de vue de l'Etat et de l'intérêt national, il peut être important aujourd'hui de porter son attention sur les classes d'entreprises familiales dont la perte d'autonomie représente une perte de substance et de valeur ajoutée dommageables pour la communauté nationale, pour sa force de frappe économique, son indépendance, son image.

### **Que faire ?**

Face à un tel problème, il faut se donner des priorités.

Il faut concentrer son attention sur les entreprises qui ont acquis une taille minimum, celles qui sont le plus rapidement aptes à réagir positivement à des politiques incitatives de l'État, celles qui, par comparaison à notre voisin allemand, peuvent nous permettre de renforcer le « chaînon manquant », la classe des entreprises de taille intermédiaires (les ETI), les entreprises moyennes et les PME à fort potentiel.

Au sein de cette population des PME appelées à devenir des ETI, il faut identifier son segment « stratégique », les entreprises qui peuvent collectivement renforcer durablement le potentiel économique de la France, en termes de créations d'emplois, de valeur ajoutée, de capacité d'innovation, de capacité à exporter.

Il faut lister de façon exhaustive la population des PME et des ETI familiales présentant ce potentiel stratégique à long terme pour la France, en fonction de critères prédéfinis : une sorte de deuxième ligne de fantassins dans l'escadre des entreprises, derrière les grands groupes français déjà identifiés. Il s'agit de quelques milliers d'entreprises qu'il faut encourager à croître de façon autonome ou dont il faut encourager les alliances sans qu'elles perdent leur capacité d'initiative propre.

**Un exemple emblématique : créer une institution financière à responsabilité partagée pour faciliter la bonne transmission des entreprises dont la croissance collective autonome est à terme d'un intérêt stratégique pour la France.**

L'État et les institutions familiales représentatives pourraient alors créer un certain nombre d'outils et d'institutions pour mobiliser, préparer, assister les chefs d'entreprises sélectionnées, qui seront d'autant plus volontaires pour privilégier la transmission de leur capital au sein de la famille, qu'ils se sentiront épaulés, soutenus dans leur démarche, valorisés.

Le capitalisme familial a des vertus que l'État français a intérêt à cultiver et à faire perdurer. La vision change, surtout en ces temps de crise. Les études se multiplient en France et à l'étranger: elles montrent que les entreprises familiales obtiennent des performances économiques et financières souvent supérieures aux entreprises non familiales, leur contribution est non seulement économique mais aussi sociale.

La crise actuelle remet en lumière les atouts spécifiques de cette forme de capitalisme près du terrain et des hommes. Elle peut être l'opportunité pour l'État de se redonner des marges de manœuvre en faveur de la croissance et de l'emploi. C'est au sein de certaines de ces entreprises familiales que se situent les gisements, les réserves de croissance et d'innovation de demain.

Pour cela, il faut, une fois ces entreprises identifiées, libérer les énergies et la réactivité de leurs dirigeants, créer un environnement qui les incite à grandir et à prendre des risques.

### **La crise actuelle est favorable à une évolution des esprits en faveur d'une réconciliation de la France avec ses entreprises familiales**

Parmi les vertus, en temps de crise, il ne faut pas négliger l'attachement viscéral, génétique, des actionnaires familiaux à la maîtrise de leur destin et à celui de leur territoire de référence, leur capacité à faire des sacrifices pour sauver leur entreprise dans la tempête, à conserver leur personnel au détriment des profits à court terme.

Parmi les limites, la volonté de conserver le contrôle peut conduire les actionnaires familiaux à préférer des politiques malthusiennes, prudentes, de « bons pères de famille », à limiter l'endettement, l'ouverture du capital à des tiers, prédateurs potentiels. Une telle prudence est d'autant plus justifiée que ces entreprises manquent de fonds propres et ont une capacité d'autofinancement insuffisante.

### **L'État a besoin de croissance, d'investissements**

Il faut donc, au niveau national, inventer des politiques qui permettent de conjuguer les intérêts des deux parties, mettre en place avec les entreprises familiales sélectionnées et volontaires des contrats d'objectifs.

L'entreprise familiale est incitée à prendre des risques supplémentaires, qu'elle ne prendrait pas naturellement. En contrepartie, l'État apporte sa garantie et/ou finance la différence de taux liée au risque marginal ; tout ceci au service d'un projet de transformation et de développement, utile pour l'entreprise, utile pour la nation. En complément, l'entreprise est protégée contre le risque de perte d'indépendance, en cas d'échec.

### **Noier des contrats individuels d'objectifs ou favoriser des alliances**

Compte tenu de la taille de la population de ces entreprises, il faut également favoriser des alliances entre entreprises autonomes pour atteindre plus rapidement les tailles critiques.

- taille critique pour aborder les marchés extérieurs
- taille critique pour financer la recherche et l'innovation
- taille critique pour attirer les talents de la génération montante
- taille critique pour financer la croissance

Sous l'égide de Fonds ou de holdings disposant d'un capital patient, les entreprises partenaires reçoivent les moyens de gérer et de financer les passages difficiles de leur cycle d'entreprise ou familial.

Dans la conjoncture actuelle, il peut être utile de **créer, au niveau national, une Holding de transmission, associant le Public et le Privé, destinée à accompagner la transmission d'entreprises familiales considérées comme stratégiques, PME destinées à devenir des ETI.** Cette Holding de participations, pourrait associer une source de financement publique (Fonds Stratégique d'Investissement : FSI, La Caisse des Dépôts, OSEO, Avenir Entreprise), mais aussi, dans un souci de relais après la période actuelle de crise qui nécessite un effort immédiat et massif de l'Etat, des sources plus pérennes de financement privé : des entreprises familiales mobilisées et volontaires qui pourraient y être encouragées par un avantage fiscal et des investisseurs particuliers défiscalisés dans le cadre de la loi TEPA. C'est un premier exemple de ce qui peut être fait.

**La transmission exige un financement à deux étages : celui de la transmission proprement dite au niveau du capital familial et destiné aux actionnaires, mais aussi les capitaux permanents nécessaires à la transformation de l'entreprise elle-même.** Ces capitaux destinés à l'entreprise vont permettre à la nouvelle génération aux commandes de prendre ses marques, de définir son propre modèle d'entreprise et son plan d'action.

L'horizon est beaucoup plus long que pour le financement d'un simple projet. Le financement est plus risqué parce que la rentabilité initiale n'est pas toujours au rendez-vous. C'est la raison pour laquelle une Institution spécifique ayant des critères à plus long terme est mieux adaptée que les financements bancaires classiques ou l'appel aux fonds traditionnels de capital développement dont le rôle pourra s'avérer utile dans un deuxième temps.

De produits financiers spécifiques permettant de fournir du capital patient (mezzanine, quasi fonds propres, capital défiscalisé, mécanismes de garantie, de mutualisation, soutien aux banques de l'entreprise, réduction des taux...) et des supports juridiques adaptés (actions sans droit de vote, certificats d'investissement, obligations convertibles/échangeables, dettes subordonnées) doivent être développés pour coller au plus près des besoins de cette catégorie d'entreprises.

**Plus généralement, seule une véritable stratégie intégrant toutes les dimensions du problème** et conçue collectivement dans la durée entre l'État et les représentants des entreprises familiales peut contribuer à faire évoluer les esprits et obtenir des résultats concrets et cohérents sur le long terme.

Au cours des interviews avec les personnalités qualifiées, nous constatons que le climat et la vision sont en train de changer et rendent possibles et crédibles la conception et la mise en œuvre d'une telle stratégie en faveur de la transmission des entreprises familiales dites «de dimension stratégique », cette catégorie de PME françaises d'une certaine taille qui manque à la France.

L'entreprise familiale retrouve une forme de légitimité sociale lorsque l'intérêt privé vient se confondre avec l'intérêt collectif.

L'effondrement de la proportion des entreprises familiales lorsqu'elles dépassent dix millions de chiffre d'affaires s'amplifie encore après 50 millions. Ce phénomène est d'autant plus préoccupant que le rythme des transmissions va s'amplifier considérablement dans les années qui viennent avec le vieillissement attendu des chefs d'entreprise.

Si l'intégration dans les groupes est la voie rationnelle pour beaucoup, sa généralisation, encouragée par le marché et par son ouverture internationale, est devenue excessive en France, surtout quand on la compare à la situation de nos voisins. Le résultat aboutit à un déséquilibre dans la composition du profil des entreprises avec un trou béant au niveau des entreprises moyennes autonomes appelées à prendre la relève des grands groupes français de demain.

Inverser la tendance exige, après la prise de conscience et la mesure du problème, d'inventer des solutions mixtes, public-privé, destinées à reprendre en considération l'intérêt stratégique de cette catégorie d'entreprises familiales.

Le phénomène est encore peu visible parce qu'il concerne des PME nombreuses, dispersées sur de nombreux territoires, parce que l'entreprise familiale et sa contribution à l'ensemble de l'économie nationale intéressaient peu les chercheurs et les économistes jusqu'à une époque récente, parce que la rupture dans le contrôle du capital d'une entreprise familiale apparaît comme un évènement naturel et sans conséquence.

Toutes les personnalités qualifiées interrogées ont souligné l'importance et la gravité du problème de la transmission des entreprises familiales pour l'avenir de la France.

La crise actuelle peut se révéler bénéfique pour ouvrir les esprits. Elle peut ouvrir une fenêtre d'opportunité pour permettre le renforcement des entreprises familiales indépendantes et citoyennes appelées à relayer demain les champions nationaux d'aujourd'hui, dans un marché européen et mondial de plus en plus ouvert et concurrentiel.

Nos voisins européens ont, avant nous, pris la mesure du problème et mis en œuvre des stratégies destinées à la transmission et au développement des PME familiales. La pérennité des entreprises familiales nationales destinées à être les pôles de regroupement de demain nécessite un sursaut national.



LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU COMMERCE,  
DE L'ARTISANAT, DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES,  
DU TOURISME ET DES SERVICES

Paris, le 26 JAN. 2009

*cha* Monsieur le Président,

Une étude commanditée par le Ministère en 2007 montre que moins de 10% des entreprises françaises de plus de 10 salariés sont transmises dans le cadre d'une continuité familiale. Ce chiffre est particulièrement bas lorsqu'il est comparé à d'autres pays d'Europe (Italie 72%, Allemagne 55%, Pays-Bas 58%) ou d'autres territoires industrialisés (Québec 40%).

A une époque marquée par l'arrivée à la retraite de la génération du baby-boom, cette situation, si elle est confirmée, risque de fragiliser notre tissu économique par la perte de savoir-faire ou leur départ dans des pays concurrents.

Dans ce contexte, je souhaite vous confier une mission sur le capitalisme familial qui couvrira les aspects suivants :

▪ ***Dresser un état des lieux du processus de transmission en France***

Vous examinerez la situation actuelle en France et vous la comparerez à celle d'autres pays industrialisés en Europe et dans le reste du monde (USA, Japon, Corée, etc.). Pour cela vous établirez une bibliographie à jour et vous ferez un état de situation avec des organisations compétentes (Ministères, Banque de France, banques, family business network, ASMEP, GEEF, etc.) et des personnalités qualifiées.

Il sera utile de caractériser les différents cas rencontrés, par exemple :

- entreprises de première, deuxième, ou plusieurs générations,
- entreprises de tailles différentes,
- entreprises centrées sur une seule activité ou débuts de conglomérats, family offices,
- entreprises de production ou de services,
- entreprises cotées ou non,
- entreprises internationalisées (export, implantations à l'étranger),
- entreprises à contrôle strictement familial ou ayant noué des alliances avec des partenaires financiers ou industriels.

Olivier MELLERIO  
Président de Mellerio International  
9 rue de la Paix  
75002 Paris

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

139, rue de Bercy – Teledoc 143 – 75572 Paris cedex 12

Vous envisagerez les conséquences possibles des tendances observées pour l'économie française et pour la France en général.

▪ **Identifier les principales causes de l'attrition du segment des entreprises familiales**

Vous examinerez les causes générales et celles qui sont propres à la France, internes ou externes, par exemple :

- raisons sociologiques (partage de l'héritage, situation de dépendance devant la complexité, stigmatisation du patron, messages transmis aux enfants, etc.)
- causes économiques (position des entreprises dans la chaîne de valeur, dépendance de donneurs d'ordres puissants, fin des 30 glorieuses et montée des pays émergents, etc.)
- évolutions relevant de l'action de l'Etat (fiscalité de l'entreprise ou de l'héritage, mesures réglementaires, complexité, etc.)

Il semble que l'on assiste simultanément à une certaine renaissance du capitalisme familial dans certains secteurs (luxe, grande distribution). Ce phénomène est-il réel, conjoncturel ou structurel, annonciateur d'une forme de renaissance ?

▪ **Formuler des recommandations**

Vous proposerez, à destination des pouvoirs publics et aux entreprises familiales elles-mêmes, les mesures qui vous paraîtront opportunes pour freiner ou enrayer le processus et si possible, inverser la tendance en permettant l'émergence d'entreprises familiales de taille intermédiaire.

Vous examinerez les moyens nécessaires pour réconcilier la France et ses entreprises familiales.

Afin de la concentrer sur les segments les plus vulnérables de notre économie, vous focaliserez votre champ d'investigations sur les entreprises ayant déjà montré leur pérennité et qui dépassent une certaine taille, par exemple un chiffre d'affaires supérieur à 1 M€ et un nombre d'employés supérieur à 10.

Vous serez assisté par un chargé de mission de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

Vous rendrez compte de vos travaux à mon cabinet à la fin des mois de février et avril. Vous participerez à une réunion de présynthèse à la fin du mois de mai et vous me remettrez votre rapport définitif au plus tard le 15 juin 2009.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'expression de ma considération distinguée.

*bien cordialement*

*H. Novelli*

Hervé NOVELLI



**RAPPORT**  
**A HERVE NOVELLI**  
**D'OLIVIER MELLERIO**



## Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>29</b>
<b>Partie I : Panorama des PME et défis à relever</b>	<b>35</b>
<i>A. Croissance et Pérennité des PME, un défi à relever</i>	35
<i>B. La transmission des entreprises, un problème urgent</i>	46
<b>Partie II : Connaître et Comprendre l'entreprise familiale</b>	<b>50</b>
<i>A. Le capitalisme familial : un poids majeur dans l'économie</i>	50
<i>B. Spécificités de l'entreprise familiale</i>	60
<b>Partie III : Droit, fiscalité et entreprise familiale</b>	<b>68</b>
<i>A. La fiscalité du patrimoine en France et à l'étranger</i>	68
<i>B. Fiscalité et Développement de l'Entreprise Familiale</i>	72
<i>C. Fiscalité et transmission de l'entreprise</i>	73
<i>D. Insécurité fiscale et complexité</i>	80
<b>PARTIE IV :</b>	<b>84</b>
<b>Financement et indépendance de l'entreprise familiale</b>	<b>84</b>
<i>A. Besoin de financements spécifiques</i>	84
<i>B. Les acteurs du financement des PME</i>	85
<i>C. Les problématiques spécifiques des entreprises familiales</i>	89
<b>Partie V : Préparer la transmission</b>	<b>92</b>
<i>A. Surmonter les résistances des deux générations</i>	92
<i>B. Accompagnement de l'entreprise familiale</i>	96
<b>CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>111</b>
<b>ANNEXE 1</b>	<b>115</b>
<b>ANNEXE 2 : Auditions</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXE 3 :</b>	<b>169</b>
<b>Les organisations représentant les entreprises familiales : ASMEP-ETI, FBN France, GEEF</b>	<b>169</b>

## Table des Illustrations

### GRAPHIQUES

<i>Graphique 1 : Part des PME par secteurs en 2002</i>	38
<i>Graphique 2 : Répartition des entreprises allemandes</i>	39
<i>Graphique 3 : Nombre d'entreprises exportatrices entre 1993 et 2007</i>	40
<i>Graphique 4 : Part des entreprises exportatrices françaises</i>	41
<i>Graphique 5 : Productivité des firmes nouvellement exportatrices de plus de 20 salariés</i>	41
<i>Graphique 6 : Taux d'exportation des entreprises allemandes et</i>	42
<i>Graphique 7 : Évolution du poids des PME indépendantes</i>	44
<i>Graphique 8 : Innovation et taille d'entreprise</i>	45
<i>Graphique 9 : Répartition des entreprises familiales selon les effectifs (entreprises moyennes)</i>	56
<i>Graphique 10 : Comparaison des performances</i>	59
<i>Graphique 11 : Évolution du Gearing 2001-2005</i>	61
<i>Graphique 12 : Ratio Capitaux Propres/CA (entreprises 7,5M€ à 100 M€)</i>	62
<i>Graphique 13 : Évolution des effectifs</i>	66
<i>Graphique 14 : Provenance des fournisseurs des entreprises familiales</i>	66
<i>Graphique 15 : Taux d'imposition effectif sur une transmission</i>	71
<i>Graphique 16 : Droits de succession sur une entreprise valant 1M€</i>	71
<i>Graphique 17 : Part du capital détenu par la famille (entreprises moyennes)</i>	85

### FIGURES

<i>Figure 1 : The Thre-Circle Model of Family Business</i>	63
<i>Figure 2 : Changement de dynamique dans l'entreprise familiale</i>	64

### TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Répartition de l'emploi marchand et de la valeur ajoutée</i>	37
<i>Tableau 2 : Évolution de l'emploi entre 1985 et 2000 par tranche de taille d'entreprises</i>	37
<i>Tableau 3 : Contribution des secteurs à l'évolution du déficit commercial</i>	40
<i>Tableau 4 : Comparaison des taux ISF en Europe en 2008</i>	70
<i>Tableau 5 : ISF au 01/01/2009</i>	73
<i>Tableau 6 : Droits de succession</i>	76

## INTRODUCTION

Dans le cadre de leur action en faveur du développement et de la pérennité des PME, les pouvoirs publics prennent des mesures pour faciliter la transmission d'entreprise. La « transmission familiale » de l'entreprise est l'un des volets de cette problématique.

La transmission d'entreprise représente en effet, au plan économique et social, **un enjeu de tout premier plan** et dont l'importance va croissante. Même si des efforts sont déployés pour fluidifier le marché de la transmission d'entreprises en France, il est encore difficile de mettre en relation les cédants et les repreneurs, surtout lorsque les entreprises sont de petite dimension.

De plus, les études montrent que la survie des affaires une fois cédées est plus faible que celle des entreprises transmises dans un cadre familial : tout simplement parce que le capital immatériel et social est très difficile à transmettre à un tiers.

**La part des transmissions qui s'effectue dans le cadre familial est bien plus faible en France que dans d'autres pays.**

Ces résultats suscitent des interrogations quant au futur du capitalisme familial en France, car les entreprises familiales représentent un pan entier de l'économie nationale dont la pérennité plus ou moins autonome va conditionner notre avenir.

Pourquoi la transmission d'entreprises dans le cadre familial est-elle marginale en France ? S'agit-il d'un choix délibéré des entrepreneurs, d'un renoncement face à des charges et épreuves difficiles à surmonter ? Quels sont les obstacles au développement et à la transmission des entreprises familiales ?

Pour répondre à ces interrogations nous commencerons par une vue d'ensemble des PME afin de qualifier le tissu d'entreprises auquel nous sommes confrontés, savoir comment il évolue, et quels sont les défis à relever. Ensuite nous préciserons la place des entreprises familiales dans l'économie et leurs spécificités. Nous aborderons aussi les progrès effectués et les obstacles qui persistent en matière de fiscalité et de financement des entreprises familiales. Enfin, nous traiterons des aspects d'ordre humain qui concernent la motivation et la préparation de la transmission.

Nous serons amenés à distinguer les entreprises par tailles et par ancienneté (nombre de générations successives) et nous nous intéresserons plus particulièrement à celles dont le taux de mortalité élevé est le plus dommageable pour l'avenir de l'économie française.

**Au niveau de l'État, le problème est particulièrement sensible pour les entreprises de taille moyenne (les ETI)** dont l'A.S.M.E.P. et son animateur charismatique, Yvon Gattaz viennent de faire reconnaître l'existence et l'importance stratégique pour la France.

En ce qui concerne la transmission, il faut s'intéresser également en priorité à une des catégories d'entreprises familiales encore insuffisamment étudiées, celle de PME dont la taille est juste inférieure à celle des ETI.

Ces entreprises de taille inférieure à 100 millions d'euros sont susceptibles de devenir des ETI, mais les statistiques montrent qu'elles ont beaucoup plus de chances d'être intégrées à court terme dans des groupes nationaux ou internationaux.

Si cette intégration est inéluctable pour beaucoup d'entre elles, parce que la famille n'a pas de relève dans la nouvelle génération ou pour des raisons de marché, la proportion des entreprises cédées est cependant plus forte en France que dans d'autres pays voisins (Allemagne, Italie, Espagne, pays Scandinaves), ce qui pose problème pour l'avenir de la position concurrentielle de la France et l'équilibre de ses structures économiques.

Il en résulte une plus faible part du tissu économique occupée par les entreprises qui sont aussi celles qui présentent à long terme le plus de potentiel, de réactivité et de marge de manœuvre pour les responsables de la politique économique. Ce phénomène et ses conséquences ont été largement commentés par ailleurs et ne font donc pas l'objet de ce rapport.

Cependant, ce qui est important et qui n'a pas été suffisamment mis en exergue dans le passé, c'est **le caractère fragilisant, déstabilisant du processus de transmission dans une PME familiale**, le manque de soutien et d'assistance dont ont jusqu'ici bénéficié les chefs d'entreprises concernées et leurs héritiers, et donc le manque de préparation face à des obstacles qui, lorsqu'ils se conjuguent, favorisent et rendent quasiment inévitable la cession de l'entreprise.

La transmission est un phénomène répétitif inéluctable à chaque passage de génération. Elle remet en cause un équilibre dans la structure du capital et la pérennité de l'entreprise en tant qu'unité autonome. Avec le temps, le nombre successif de générations s'accroît, le nombre d'actionnaires aussi, les liens de parenté se distendent, le système de gouvernance devient plus complexe. Les besoins financiers nécessaires à la croissance de l'entreprise s'accroissent alors que dans le même temps les fonds propres de ceux des actionnaires qui sortent doivent être repris et financés par ceux des actionnaires qui restent.

**La fin du cycle intergénérationnel correspond souvent à la fin d'un cycle de l'entreprise.** La nouvelle génération va devoir inventer une nouvelle vision, un nouveau modèle pour l'entreprise de demain. Parallèlement, il y a souvent un essoufflement des forces vives en fin de génération. La confiance des banques s'est érodée avec le temps. L'entreprise peut avoir

des crises de trésorerie. La transmission arrive souvent au pire moment dans le cycle de l'entreprise. Et la santé financière n'est pas au rendez-vous.

Comment s'étonner dès lors que la suite logique « annoncée » soit l'abandon par la famille d'un fardeau qui, à chaque génération, risque de devenir plus lourd à porter pour ceux qui décident de s'y coller. Surtout si la dimension de l'entreprise ne permet pas aux jeunes diplômés familiaux de la nouvelle génération de trouver au sein de l'entreprise familiale des perspectives de carrière équivalentes à ce qu'ils trouveraient par ailleurs, compte tenu de leur niveau de qualification. On peut d'ailleurs se demander **quelles sont les motivations qui poussent la « nouvelle génération » à reprendre le flambeau.**

En tant que représentant de la quinzième génération d'une entreprise familiale dans le domaine des métiers d'art, je m'interrogeais sur cette faculté miraculeuse qui avait permis à notre famille de conserver notre patrimoine « vivant » depuis 1515. « Dans un monde qui se mondialise et s'accélère, n'est-ce pas utopique pour une entreprise qui a conservé la dimension d'une PME et une activité de création plus artisanale qu'industrielle de prétendre encore longtemps conserver son autonomie ? »

### **L'exemple improbable de Mellerio dits Meller entreprise de la quinzième génération dans la même famille**

« Notre génération, comme les précédentes, a hérité d'un patrimoine. Ce patrimoine est génétique – sans aucun doute –, il est matériel – pas tant que cela puisqu'il est divisé à chaque génération surtout dans les familles nombreuses comme les nôtres – enfin c'est un patrimoine immatériel. »

« Ce qui compte le plus pour nous, c'est que ce patrimoine reste vivant, que nous puissions transmettre la flamme à la génération suivante. Cela exige la conscience lucide de tous les instants de la fragilité de toute entreprise, de toute aventure humaine et la volonté chevillée au corps des dirigeants successifs de conserver la maîtrise de leur destin. La condition de la survie de notre Maison comme de toutes les Maisons du Comité Colbert<sup>1</sup>, c'est la création et la capacité d'entreprendre. »

---

<sup>1</sup> Association loi 1901 qui rassemble plus de 70 Maisons de luxe.

## **L'exemple des « entreprises du patrimoine vivant » et du Comité Colbert**

Collectivement les maisons du Comité Colbert et plus généralement les entreprises du patrimoine vivant contribuent fortement à renforcer l'image de la France, à justifier son identité de pays de « l'art de vivre ». Cette image est favorable à notre tourisme et à nos exportations (plus de 80% pour l'ensemble des entreprises du Comité

À l'occasion des transmissions, plus de la moitié des entreprises familiales du Comité Colbert ont perdu leur autonomie. Beaucoup ont intégré des groupes puissants, à capitaux souvent français, qui ont su faire croître les marques tout en leur conservant une relative autonomie et tout en conservant leur faculté à « faire rêver » et à contribuer au rayonnement de Paris et de la France.

Un certain nombre de familles, dans ce secteur, souhaitent encore aujourd'hui garder le contrôle de leur capital. Elles ont les projets, les hommes et les marchés qui justifient ce désir. Mais les besoins en fonds propres et les problèmes liés aux transmissions sont tels que, sans un soutien et un accompagnement, ces entreprises sont en train de vivre leurs dernières années d'indépendance et la collectivité nationale aura peut-être perdu des pôles d'entraînement de demain.

## **S'appuyer sur la formidable motivation des entrepreneurs familiaux**

Parce qu'on ne met pas souvent en avant les « success stories » des entreprises familiales ni leur formidable réservoir de motivation et d'énergie, on pourrait être tentés de céder à la fatalité. D'autant plus qu'on peut se demander s'il ne serait pas plus judicieux de laisser opérer les forces du marché et s'il ne serait pas plus sain dans une économie libérale de marché, de rendre mobile le capital.

C'est oublier le capital « immatériel », accumulé au fil des ans par ces entreprises, l'intelligence collective, les savoir-faire, tous les maillages tissés au sein de territoires devenus des pôles d'excellence et de spécialisation.

C'est oublier l'extraordinaire énergie des entrepreneurs familiaux qui savent que le cadre familial va leur permettre de construire pour le long terme et de transférer, de transmettre un patrimoine « vivant » à leurs enfants. C'est négliger tous les ressorts profonds que nous avons évoqués et qui poussent l'entrepreneur à chercher à se projeter, à se prolonger dans l'avenir à travers un patrimoine qui va lui survivre.

Une telle motivation est le plus souvent beaucoup plus puissante, plus riche d'émotion et de satisfaction humaine, que la recherche abstraite d'un profit, ou de bonus que l'on retrouve chez les cadres « interchangeables » des grands groupes du monde financiarisé.



**Aujourd'hui la transmission est abordée sans vision d'ensemble et sans plan d'action cohérent. Elle subit l'effet induit de politiques dispersées et des forces puissantes du marché.**

Chacun des obstacles à une bonne transmission se conjugue aux autres et l'effet cumulatif est forcément dévastateur :

- une fiscalité encore lourde et confuse
- l'insuffisance des outils de financement
- le cadre légal privilégiant le principe d'égalité sans égard pour la pérennité de l'entreprise
- l'environnement sociologique dans lequel l'entreprise familiale n'est pas ou plus valorisée
- l'insuffisante préparation des cédants
- la formation et la mobilisation insuffisantes des repreneurs familiaux

Face à cette situation, il nous a paru utile de lister et de prendre la mesure de chacune des dimensions qui affectent le processus de transmission familiale, de comparer la situation de la France avec celle d'autres pays, de les relier entre elles, de les hiérarchiser.

Pour mener cette mission, une recherche bibliographique et une série d'auditions de personnalités qualifiées et compétentes (directeurs d'institutions concernées, chefs d'entreprises, pouvoirs publics, chercheurs, grands cabinets de consultants, notaires, experts comptables) ont été menées. Les comptes-rendus de ces auditions, visés par les intéressés, sont regroupés en annexe de ce rapport.

Toutes les personnes interrogées s'accordent pour considérer ce problème de transmission comme très préoccupant pour l'avenir.

Puis nous avons voulu proposer les prémisses de ce qui pourrait être une stratégie intégrée pour inverser la tendance, en distinguant les aspects techniques, plutôt de la responsabilité de l'état, et les aspects sociétaux, plutôt de la responsabilité directe des entreprises familiales et de leurs représentants.

Le succès de la mise en œuvre d'une telle stratégie d'ensemble passe par la création d'un nouvel état d'esprit, la prise de conscience commune d'un problème sérieux qui engage l'avenir de la France.

Si la réduction du nombre des entreprises familiales au fur et à mesure de leur croissance est un phénomène darwinien inévitable commun à toutes les économies développées, cette réduction est excessive en France. Le symptôme le plus visible est la faiblesse du nombre des entreprises de taille intermédiaire qui risque encore de s'amplifier à l'avenir si les pouvoirs publics n'y prêtent pas plus d'attention et si les entreprises familiales concernées ne se mobilisent aussi. Ces entreprises familiales de taille intermédiaire et celles qui pourraient

prochainement le devenir sont les cibles les plus nombreuses de tous les groupes, français ou étrangers, qui ont besoin d'atteindre leur taille critique.

Les objectifs nationaux de croissance, de créations d'emplois, d'innovation et d'ouverture extérieure de la France pourraient cependant être mieux atteints avec un système économique plus divers, équilibré et solide comportant un nombre plus important de grosses PME familiales, donc autonomes

Les comptes-rendus des auditions menées pour réaliser cette mission se trouvent en Annexe 2 de ce rapport. Les travaux ont bénéficié de l'encadrement d'un comité de pilotage composé des personnes suivantes :

M. Olivier Mellerio, Président de Mellerio International  
M. Yves Magné, Chargé de Mission à la D.G.C.I.S., Ministère de l'Économie  
M. Alan Meza Bauer, Étudiant IÉSEG en projet de fin d'études

M. Luc Darbonne, PDG de Daregal, Président du FBN France  
M. Charles Robinet-Duffo, Directeur général du Groupe Henner, Vice-président du GEEF  
M. Jacques-Henri Bourdois, Délégué Général du FBN France  
M<sup>me</sup> Agnès Ville, Secrétaire du FBN France

## **Partie I : Panorama des PME et défis à relever**

Avant toute chose, il est indispensable de rappeler quelques données statistiques et analyses économiques récentes concernant les entreprises françaises et les PME en particulier. Ces travaux permettent en effet d'identifier les défis que l'économie française doit relever et suggèrent des stratégies pour y parvenir. C'est en s'appuyant sur ces informations que nous développerons ensuite notre réflexion sur l'entreprise familiale et l'entreprise en général, les liens plus étroits entre les entreprises familiales et les TPE ou PME, et les obstacles qui entravent la croissance de l'entreprise familiale, le problème de la transmission en particulier.

### **A. Croissance et Pérennité des PME, un défi à relever**

#### **1. Définition de la Petite et Moyenne Entreprise**

L'intérêt porté aux petites et moyennes entreprises n'a cessé de se renforcer depuis les années 70, période à laquelle les économistes et les pouvoirs publics ont reconnu les PME comme des acteurs essentiels de l'économie. Aujourd'hui, les pouvoirs publics ont pris conscience de l'importance de développer une stratégie pour le développement des PME, eux qui ont longtemps souffert d'un tropisme orienté vers les grands groupes.

La connaissance des PME et l'action des pouvoirs publics en leur faveur sont difficiles du fait même de la diversité des réalités que regroupe cet ensemble d'entreprises. Qu'est-ce qu'une PME ? Il existe une définition officielle de la PME, recommandée par la Commission Européenne<sup>2</sup>, et qui inclut dans les PME les micros entreprises:

*La catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.*

*Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.*

*Dans la catégorie des PME, une microentreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.*

---

<sup>2</sup> Recommandation de la Commission, du 6 mai 2003, (2003/361/CE).

Récemment en France, une nouvelle catégorie d'entreprises a été reconnue<sup>3</sup> : les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). Les ETI se situent par leur taille entre les PME et les grandes entreprises (GE) : d'une part, les ETI occupent moins de 5 000 personnes et d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros. La catégorie des grandes entreprises est constituée des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Cependant, la recommandation de la commission pour définir la PME ne retient pas que des critères de taille, la Commission insiste sur la nécessaire indépendance de l'entreprise pour que celle-ci soit considérée comme une PME<sup>4</sup> :

*Sont considérées comme indépendantes les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25 % ou plus du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise, selon le cas.*

Notons au passage que le mot « entreprise » est entendu au sens large :

*[...] toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique [...]*

Par conséquent coexistent sous l'appellation PME, médecins, boulangers, sociétés technologiques, exportateurs de produits de luxe, restaurants, sous-traitants d'Airbus...

Ce qui fait la caractéristique d'une PME n'est pas uniquement sa taille et son indépendance, la nature des relations sociales et le rôle central du chef d'entreprise sont des caractéristiques fondamentales qu'il faut garder à l'esprit. Il faut reconnaître que la PME représente une véritable aventure pour celui qui décide de la créer ou d'en prendre la responsabilité. Elle implique un engagement en termes financiers et temps consacré qui ne sont pas sans conséquences importantes sur le volet privé de la vie des entrepreneurs. L'entreprise, si elle démarre souvent comme un projet individuel, devient rapidement une aventure collective et le chef d'entreprise porte aussi la responsabilité de l'emploi de ses collaborateurs. Les motivations du chef d'entreprise sont le plus souvent la volonté d'indépendance dans son activité professionnelle, l'intérêt financier et l'assouvissement d'une passion. Ainsi la CGPME retient la définition qualitative suivante :

*Les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales*

---

<sup>3</sup> Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008.

<sup>4</sup> Recommandation de la Commission, du 3 avril 1996, (96/280/CE).

et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci. (cité dans PME : clés de lecture, Agence des PME, 2003).

## 2. Poids des PME dans l' conomie

Les PME, qui étaient 2.4 millions en 2005, représentent 99,8% du total des entreprises (hors agriculture, services financiers et services publics). Notons que les micro-entreprises constituent l'essentiel du bataillon puisqu'elles correspondent à 92,5% du total. Pour saisir ce que représentent les différentes catégories de PME il est plus intéressant de regarder les chiffres relatifs à l'emploi et à la valeur ajoutée. Le tableau ci-dessous montre que les PME au sens large (y compris les filiales de groupe) occupent plus de la moitié des emplois marchands (66 %) et plus de la moitié de la valeur ajoutée marchande (56%).

**Tableau 1 : Répartition de l'emploi marchand et de la valeur ajoutée marchande selon la taille des PME**

	Personnes occupées		Valeur ajoutée marchande	
	Nombre (millions)	Répartition par taille	En milliards d'euros	Répartition par taille
<b>PME indépendantes</b>	<b>8,8</b>	<b>54,4%</b>	<b>328,4</b>	<b>41,5%</b>
Très petites entreprises				
Micro-entreprises de 0 à 9 salariés	4,9	30,4%	162,6	20,6%
Autres TPE de 10 à 19 salariés	1,2	7,2%	50,4	6,4%
Autres petites entreprises de 20 à 49 salariés	1,5	9,5%	67,0	8,5%
Moyennes entreprises	1,2	7,3%	48,4	6,1%
<b>PME filiales de groupes</b>	<b>1,8</b>	<b>11,0%</b>	<b>109,2</b>	<b>13,8%</b>
<b>Entreprises de plus de 250 salariés</b>	<b>5,6</b>	<b>34,7%</b>	<b>353,5</b>	<b>44,7%</b>
<b>Ensemble des entreprises</b>	<b>16,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>791,1</b>	<b>100,0%</b>

Source : DGI - INSEE - DCASPL, 2005 (dans CAE, Chertok et al., 2008)

**Tableau 2 :  volution de l'emploi entre 1985 et 2000 par tranche de taille d'entreprises**

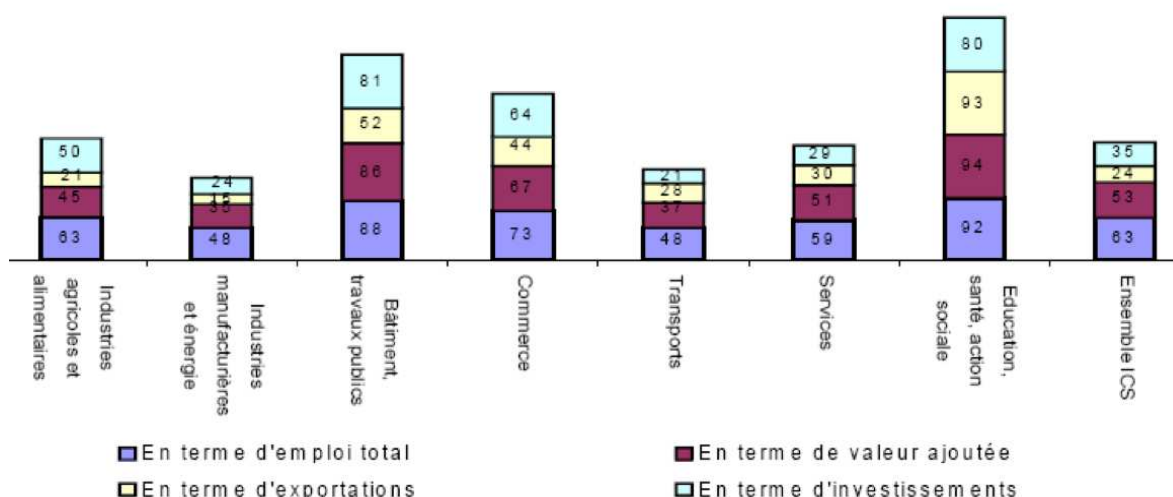
Taille de l'entreprise	Emploi en 1985		Evolution 1985/2000		Taux de croissance sur 15 ans
	Nombre de salariés (milliers)	Répartition par taille	Nombre de salariés (milliers)	Répartition par taille	
< 10 salariés	2 124	18%	687	31%	31%
10-49 salariés	2 340	19%	587	27%	24%
50-499 salariés	2 888	24%	578	26%	19%
500-2 999 salariés	1 960	16%	297	14%	14%
> 3 000 salariés	2 747	23%	33	2%	0%
<b>Ensemble</b>	<b>12 059</b>	<b>100%</b>	<b>2 183</b>	<b>100%</b>	<b>17%</b>

Source : Picart, 2004 (dans CAE, Chertok et al., 2008).

Le rapport du Conseil d'Analyse Économique montre donc que ce sont les PME qui créent la majorité des emplois sur le long terme. Durant la période considérée, les entreprises de moins de 500 salariés ont créé 85% des emplois. Ce même rapport souligne que plus de la moitié de ces 1,8 millions d'emplois nets créés le sont dans les entreprises de moins de 500 salariés liées à des groupes de plus de 500 salariés. On pourra constater que les entreprises de plus de 3 000 salariés n'ont pas créé d'emploi, au contraire, elles ont un bilan de 286 000 destructions nettes d'emplois sur la période.

Le graphique suivant permet de constater que les PME se trouvent majoritairement dans les secteurs du bâtiment, les travaux publics, l'éducation, la santé et l'action sociale, et également les services. La multiplication des petites entreprises est une conséquence de l'évolution de l'économie, de ses modes de production et de partage du travail. Dans certaines branches comme l'automobile, nous avons assisté à un développement considérable de la sous-traitance ; par ailleurs la désindustrialisation et la transition vers une économie de service a contribué à la multiplication des entreprises de taille modeste.

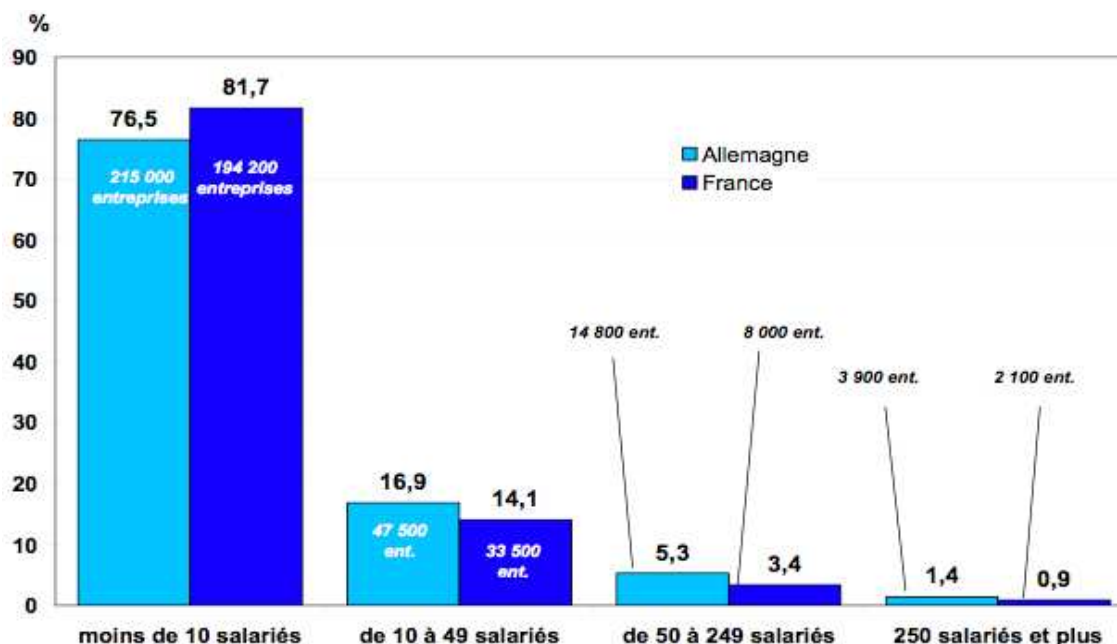
**Graphique 1 : Part des PME par secteurs en 2002**



Source : DGI - INSEE - DCASPL [A1], base de données fiscales (Les Rencontres économiques 2007).

On constate qu'en France les entreprises de taille « moyenne » sont moins nombreuses que les entreprises allemandes. En effet, la France, comme l'Italie et l'Espagne, mais contrairement à l'Allemagne, a un système productif qui repose sur un socle fragile de petites entreprises et un nombre relativement faible d'entreprises moyennes. Sur le graphique ci-dessous, on identifie une différence d'environ 7 000 entreprises de taille moyenne entre la France et l'Allemagne. Au niveau des ETI, l'Allemagne en compte à peu près le double de la France, c'est le socle de son économie, le *Mittelstand*.

**Graphique 2 : Répartition des entreprises allemandes  
et françaises par taille d'entreprise<sup>68</sup>**



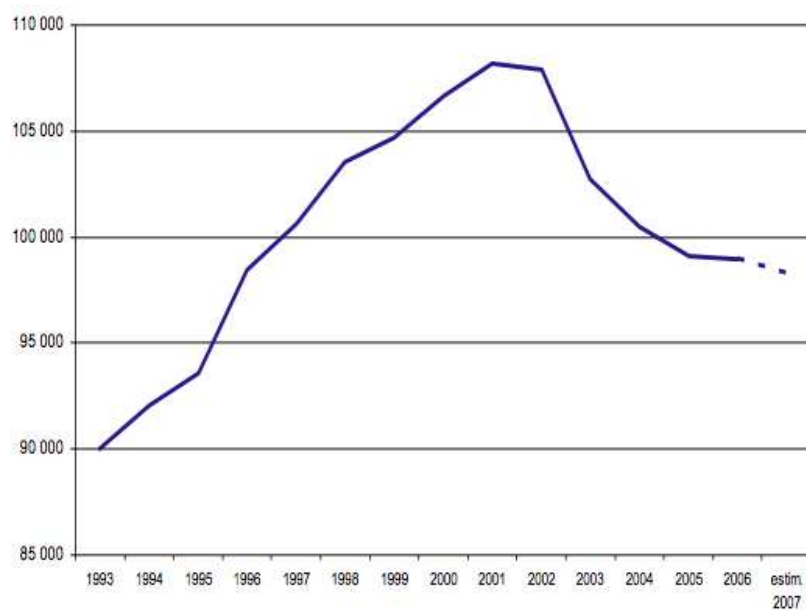
Sources : Insee, Destatis (dans *Les défis du commerce extérieur*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi)

### 3. Peu de PME exportatrices

Pour ce qui est de l'exportation, en 2007, 84 000 PME indépendantes exportatrices ont été recensées, leur nombre est en léger recul (-1%). Le montant de leurs ventes s'est établi à 115 milliards d'euros, ce qui représente environ 30% des 400,2 milliards d'exportations au total en 2007. Comme le précise OSEO<sup>5</sup>, beaucoup de ces PME n'exportent pas de manière régulière. Ces chiffres sont à mettre en perspective avec le décrochage depuis les années 2000 du commerce extérieur. L'excédent commercial s'est progressivement réduit pour devenir un déficit. La contribution du commerce extérieur à la croissance est devenue négative. Malgré 4 années consécutives de croissance des exportations, la France continue de creuser son déficit qui atteignait 39,2 milliards en 2007. Cette performance, comparée à celle de l'Allemagne, dont l'excédent commercial atteignait 198,8 milliards en 2007 et était en augmentation de 8,5% sur 2006, apparaît bien modeste.

<sup>5</sup> Rapport OSEO sur l'évolution des PME, 2008

**Graphique 3 : Nombre d'entreprises exportatrices entre 1993 et 2007**



Source : Douanes

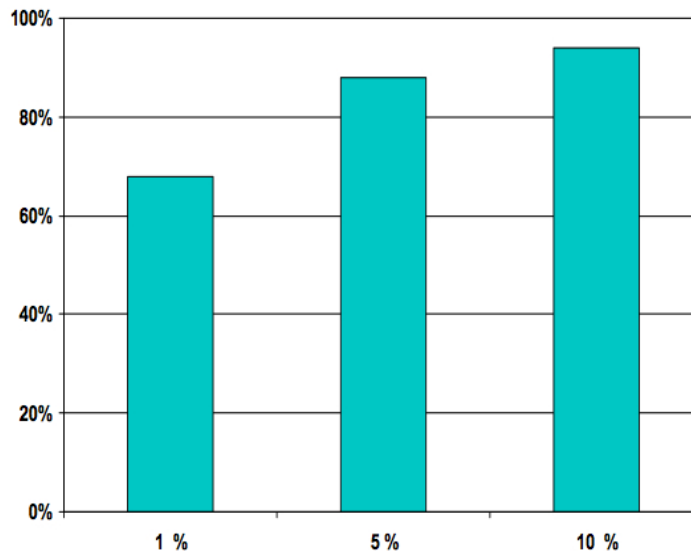
**Tableau 3 : Contribution des secteurs à l'évolution du déficit commercial**

	Année 2006	Année 2007	Evolution 06-07
<b>Balance commerciale (FAB FAB)</b>	<b>-28,2</b>	<b>-39,2</b>	<b>-11,0</b>
Matériel militaire	1,7	2,8	1,1
énergie	-44,6	-43,4	1,2
agroalimentaire	9,8	10,2	0,4
industrie civile	5,2	-8,1	-13,3
<i>dont biens de consommation</i>	<i>-6,4</i>	<i>-7,9</i>	<i>-1,5</i>
<i>dont industrie automobile</i>	<i>6,9</i>	<i>2,2</i>	<i>-4,7</i>
<i>dont biens d'équipement</i>	<i>8,2</i>	<i>6,0</i>	<i>-2,2</i>
<i>- aéronautique</i>	<i>13,8</i>	<i>12,4</i>	<i>-1,4</i>
<i>dont biens intermédiaires</i>	<i>-3,7</i>	<i>-8,3</i>	<i>-4,6</i>

Sources : Douanes , DGTPE

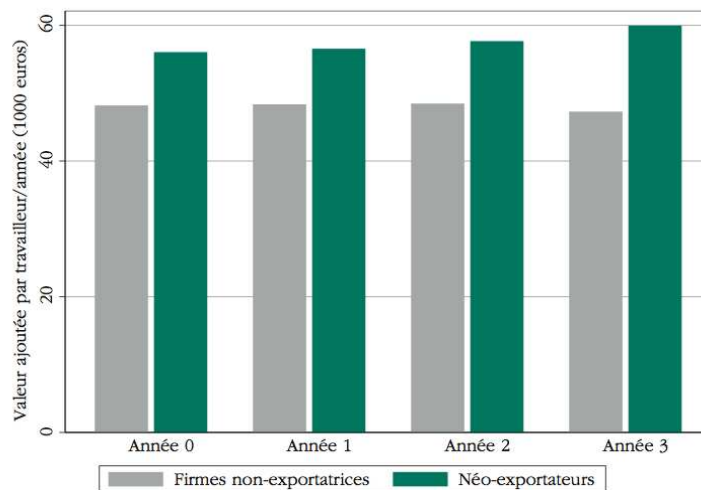


**Graphique 4 : Part des entreprises exportatrices françaises**



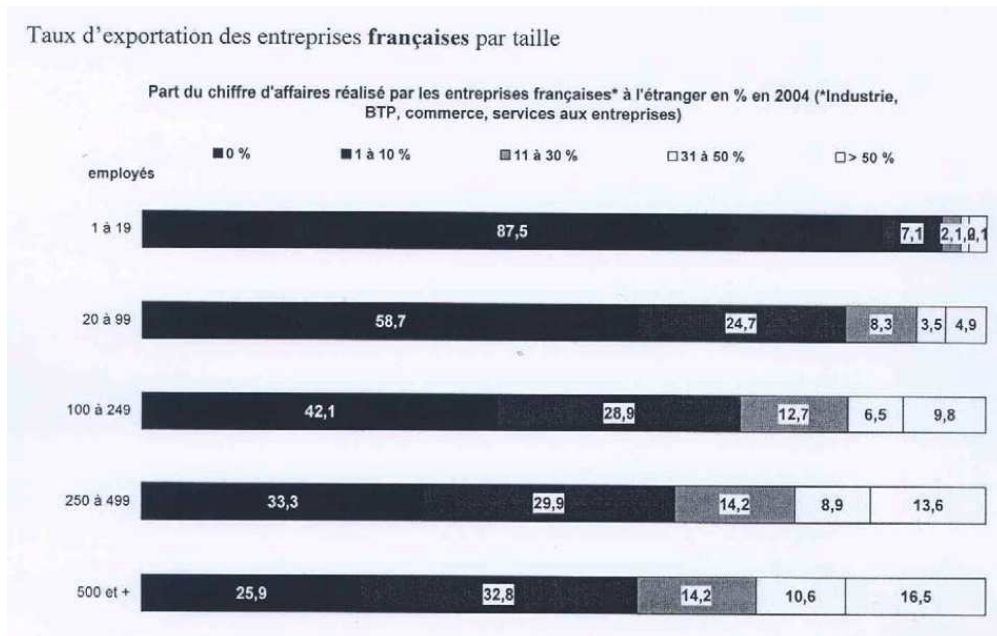
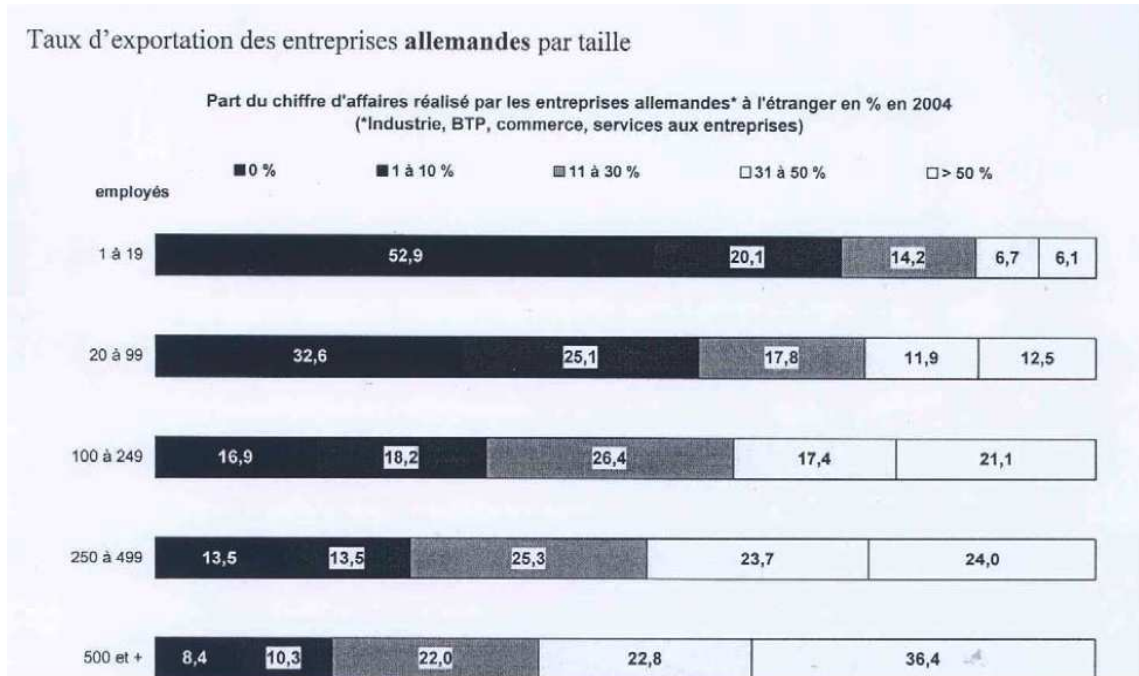
Sources : CEPII, Bruegel

**Graphique 5 : Productivité des firmes de plus de 20 salariés qui entrent sur les marchés d'exportation**



Sources : Statistiques des douanes françaises et Enquêtes annuelles Entreprises (INSEE), calculs CEPII

## Graphique 6 : Taux d'exportation des entreprises allemandes et françaises par taille



Les graphiques ci-dessus mettent en exergue différents éléments révélateurs :

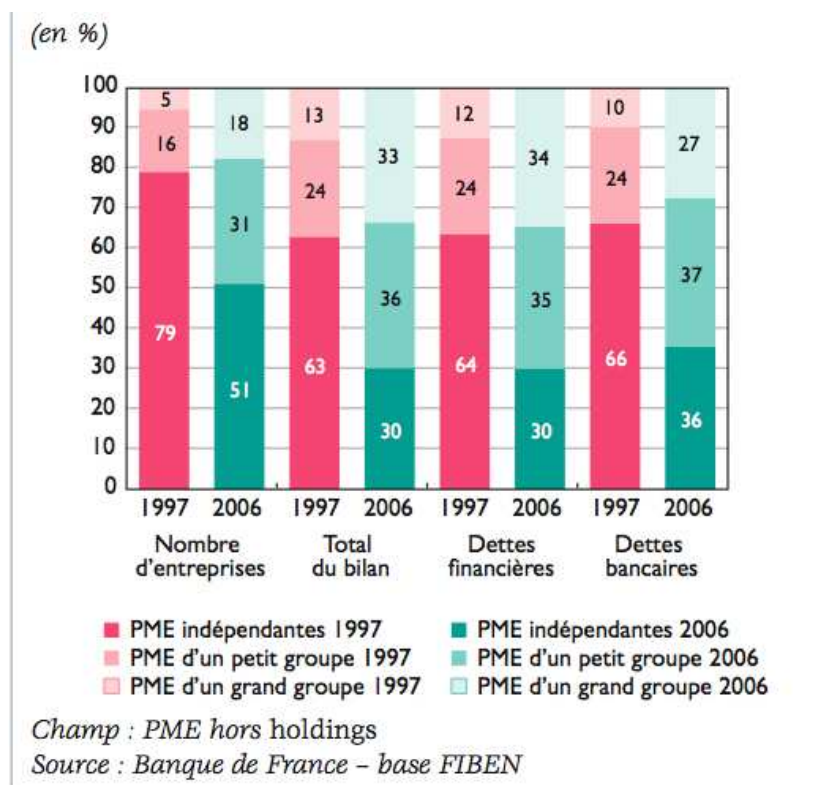
Premièrement, bien que les exportations soient en croissance depuis quatre années (+3% pour 2006/2007), le nombre d'entreprises exportatrices décroît. On constate aussi que les exportations françaises sont réalisées par un tout petit nombre d'entreprises, concrètement, 1% des entreprises françaises couvraient 68 % des exportations de biens manufacturés en 2003. Deuxièmement on constate que les entreprises qui accèdent aux marchés étrangers sont souvent des entreprises avec de bonnes performances de productivité, cette bonne performance productive est encore améliorée par leur activité exportatrice. Cela laisse penser qu'il existe une véritable sélection pour pouvoir participer à l'exportation. Troisièmement, d'une part, les entreprises de taille moyenne, peu nombreuses en France, participent de manière significative à l'exportation, l'Allemagne tire sans doute ses bonnes performances de la richesse de son tissu économique en entreprises moyennes. D'autre part, les analyses révèlent que le développement de l'activité d'exportation passe prioritairement par un effort de démocratisation, il est davantage le fait de nouveaux entrants que de l'essor des firmes en place (Crozet et Mayer, 2007). Enfin, la dégradation du commerce extérieur est essentiellement le fait de certains secteurs manufacturiers soumis à de fortes pressions sur leur productivité. C'est le cas pour les sous-traitants des branches aéronautiques et de l'automobile.

#### **4. Dynamique des PME en France**

Plusieurs analyses récentes nuancent la prétendue stagnation et le manque de renouvellement des grandes entreprises en Europe et en France en particulier. En réalité, derrière l'apparente stabilité des entreprises françaises, s'effectue un processus d'intégration des plus petites entreprises dans des groupes. On observe que sur les dix dernières années, un nombre important de PME, auparavant indépendantes, ont intégré un groupe. En 2006, les PME indépendantes ne représentent plus que la moitié des PME en nombre, contre quatre sur cinq en 1997 (Cayssials, Kremp, Peter, 2007).

En termes de total du bilan, le poids des PME indépendantes dans l'ensemble des PME a été divisé par deux entre 1997 et 2006 et est de l'ordre d'un tiers. Les deux autres tiers correspondent à part égales aux PME appartenant à un petit groupe et à celles intégrées dans un grand groupe.

**Graphique 7 : Évolution du poids des PME indépendantes parmi les PME entre 1997 et 2006 suivant quatre critères**



Les trois quarts des sociétés indépendantes qui sont entrées dans un groupe entre 1999 et 2003 appartiennent à un groupe des moins de 250 salariés après absorption<sup>6</sup>. Il existe donc un vaste mouvement d'absorption entre entités de moins de 250 salariés. Seules 15% des sociétés indépendantes de moins de 250 salariés sont absorbées par un grand groupe. Les mouvements d'absorption participent donc à la polarisation des entreprises françaises par taille.

L'appartenance à un groupe semble permettre à ces entreprises d'avoir plus de capitaux propres et de bénéficier d'une gamme plus large de financements et de services bancaires, voire d'un accès aux marchés financiers. Quant aux entreprises absorbantes, elles sont généralement à la recherche de savoir-faire technologique et de compétences à l'exportation par exemple. Le rôle des holdings dans le financement de ces structures de groupe s'est renforcé au cours des dernières années, par conséquent l'analyse de la structure de financement doit nécessairement intégrer les holdings dans le périmètre de ces petits et grands groupes.

De cette manière, les PME contribuent à redynamiser le tissu économique du pays, mais comme on le voit, dans des proportions restreintes puisque cette agitation n'est constatée qu'au

<sup>6</sup> INSEE Première, n°1144, juillet 2007

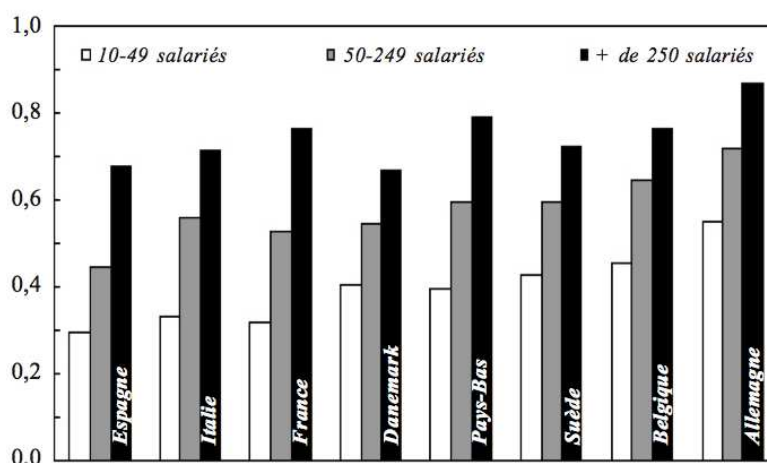
niveau des entreprises de moins de 250 employés. L'étendue de ce mouvement d'intégration suscite des interrogations quant aux raisons pour lesquelles ces entreprises, généralement de taille significative et avec de bonnes performances, se sentent obligées de renoncer à leur indépendance pour poursuivre leur croissance. On peut s'interroger aussi sur l'intérêt ou la perte que représente l'intégration de structures indépendantes et dynamiques dans ces groupes.

Comme nous venons de le voir, les PME françaises ne semblent pas pouvoir assurer leur développement par elles-mêmes. Les difficultés que représentent l'accès aux marchés extérieurs - qui exigent une certaine productivité - et l'accès aux sources de financement les poussent à intégrer un groupe. Les entreprises françaises souffrent-elles d'une trop faible rentabilité ? C'est fort probable lorsqu'on constate que les PME françaises sont moins capitalisées que leurs homologues étrangères et qu'elles sont soumises à une multitude d'impôts.

Les PME françaises ont en tout cas une faiblesse avérée : leur faible effort de R&D :

« Les entreprises françaises de moins de 500 salariés, qui emploient 65% des salariés du secteur marchand, font moins de 15% de la R&D des entreprises [...]. Les 13 premiers groupes français font la moitié de la R&D des entreprises. Le retard de la France vient essentiellement du retard de l'effort de recherche des entreprises ayant entre 50 et 500 salariés » (Betbèze et Saint Étienne, 2007).

### **Graphique 8 : Innovation et taille d'entreprise**



Source : Eurostat (2004) : Les activités innovantes dans les nouveaux États et les pays candidats. « Dans cette étude on entend par « innovation » tout procédé ou produit nouveau pour l'entreprise mais pas forcément pour le marché. En revanche, la simple vente de produits innovants développés par d'autres entreprises n'est pas considérée comme une activité innovante ».

Comme l'indique le graphique ci-dessus, les PME françaises fournissent un effort en R&D inférieur à celui d'un certain nombre de nos partenaires européens et nettement inférieur à celui de l'Allemagne. À titre de comparaison, l'effort de R&D des entreprises françaises en pourcentage du CA est moitié moindre que celui des entreprises américaines. Ce retard est d'autant plus problématique que les gains de productivité réalisés par les entreprises pérennes représentent plus de la moitié des gains de productivité globaux des pays (Betbèze et Saint Étienne, 2007).

Pour finir, quelques brefs rappels concernant la toute nouvelle catégorie des ETI : On en dénombre d'après l'INSEE<sup>7</sup> près de 4 000 en France. Elles occupent 3 millions de salariés, c'est-à-dire 21% de l'emploi salarié privé. Ces entreprises pèsent considérablement dans les échanges puisqu'elles réalisent 33% du CA total à l'export. Par ailleurs, elles créent 25% de la Valeur Ajoutée totale. Ces entreprises de taille intermédiaire se distinguent aussi par une productivité comparable à celle des grands groupes et un endettement modéré, proche de celui des PME (environ 70% du CA). On trouvera les ETI majoritairement dans les secteurs de l'industrie et de l'énergie (35%) et les services (24%).

## ***B. La transmission des entreprises, un problème urgent***

La transmission des entreprises est devenue une problématique importante pour la plupart des pays industrialisés à la fin des années 90. En 1994, la Commission Européenne, dans une communication officielle<sup>8</sup>, recommande aux États membres une liste de mesures pour faciliter la transmission des PME. La commission précise que ces mesures doivent être prises afin « d'assurer la survie des entreprises et le maintien des emplois qui y sont associés ». Cette initiative de l'UE a donné lieu à un suivi des progrès effectués dans les États membres pour faciliter la transmission ; la commission réaffirmera en 1998 puis en 2006 que « la transmission des entreprises est l'un des dossiers clés de la politique d'entreprise de la Commission Européenne ».

### **1. L'augmentation du nombre d'entreprises à transmettre**

La question de la transmission a pris de l'ampleur ces dernières années du fait de la multiplication du nombre d'entreprises à transmettre. Plusieurs facteurs participent à cette augmentation des transmissions : d'une part, l'arrivée à l'âge de la retraite des entrepreneurs issus de la génération du baby-boom, et d'autre part les évolutions économiques et sociales. Le rapport du Conseil Économique et Social sur la transmission des PME (CES, 2004) rappelait qu'« un tiers des entrepreneurs en Europe, principalement ceux qui dirigent des entreprises

---

<sup>7</sup> Source : ASMEP d'après l'INSEE, 2008

<sup>8</sup> Recommandation de la Commission sur la transmission des petites et moyennes entreprises  
JO L 385 du 31/12/1994 pp. 14-17

familiales, cesseront leur activité dans les dix prochaines années ». En France, il a été estimé qu'entre l'année 2005 et 2020, un nombre important d'entreprises changeraient de main : 700 000 selon l'INSEE, 800 000 à 900 000 selon CCI Entreprendre<sup>9</sup>.

## 2. Une faible proportion de transmissions familiales

Par le passé, les entreprises étaient, pour une grande partie, transmises au sein de la famille et ces transferts se déroulaient généralement en douceur. Mais, aujourd'hui, un plus grand nombre d'entreprises sont transmises hors du cadre familial. Les difficultés déjà existantes sur le marché de la transmission aux tiers sont accentuées par le recul du nombre de transmissions familiales. Sur ce point, la France est dans une situation particulièrement désavantageuse.

L'étude TRANSREGIO<sup>10</sup>, menée dans 7 pays européens, révèle une grande hétérogénéité concernant la transmission familiale dans les sept pays étudiés. En moyenne, la part de la transmission familiale s'élève à 44%, avec de grandes différences selon les pays. Dans certains pays, la part des transmissions familiales représente plus de la moitié du total, par exemple en Italie (80%), en Autriche (72,7%) ou en Pologne (73,7%). Par contre dans d'autres pays, la part des transmissions familiales est bien plus faible, comme en France (moins de 10 %), en Lituanie (8%) ou en Slovaquie (23,6%). En Allemagne, la part des transmissions familiales représente 51,7% du total des transmissions. On remarque donc que parmi les sept pays étudiés, la France possède la particularité d'être le pays dans lequel la part des transmissions familiales est la plus faible et qu'il existe une grande différence sur ce point avec des pays voisins comme l'Italie ou l'Allemagne. Notons que l'analyse détaillée des résultats de l'étude TRANSREGIO montre que la part des entreprises familiales est en régression dans l'ensemble des pays au cours des dix dernières années.

Les résultats de l'étude OSEO semblent confirmer ce constat : d'après OSEO, les départs en retraite sont de plus en plus rarement suivis d'une transmission familiale, celle-ci a lieu dans moins de 1 cas sur 10 dans les secteurs de l'industrie, des transports, du commerce de gros, du BTP et des services aux entreprises et dans moins de 1 cas sur 20 dans le commerce de détail.

Il est intéressant de remarquer que dans une étude antérieure, en 1998, OSEO<sup>11</sup> avait déjà constaté une proportion de transmissions familiales qui avoisinait les 9%. Il ne s'agirait donc pas d'un phénomène récent pour la France.

Pourquoi en France le taux de transmissions familiales est-il aussi faible par rapport à nos voisins ? Ce faible taux de transmission familiale reflète-t-il un environnement particulièrement défavorable à la transmission familiale de l'entreprise ? Le désir de conserver l'entreprise dans la

---

<sup>9</sup> OSEO, BDPME, 2005, La Transmission d'entreprise.

<sup>10</sup> TRANSREGIO, 2006, Transmissions d'entreprises dans sept régions européennes.

<sup>11</sup> BDPME SOFARIS, La Transmission des PME-PMI

famille existe pourtant : en Europe, la volonté de conserver l'entreprise dans le giron familial concerne selon PWC 48% des entreprises familiales, à titre de comparaison 84% des entreprises familiales nord-américaines souhaitent conserver l'entreprise dans la famille. En France, plus précisément, 40% des dirigeants français envisagent une transmission familiale. On constate donc un véritable décalage entre la volonté exprimée de transmettre à la famille et le faible nombre de transmission (moins de 10%) qui se déroulent effectivement dans le cadre familial. En Grande-Bretagne et au Luxembourg, respectivement 44% et 80% des entrepreneurs envisagent une transmission familiale.

Toujours selon PWC, lorsqu'une opération de cession est envisagée, le profil du repreneur préféré n'est pas clairement défini. En tout cas, très peu de dirigeants privilégient la revente à un investisseur financier et préfèrent une cession à un industriel. Les PME les plus grandes expriment une nette préférence pour un repreneur industriel plutôt que financier. On remarque donc qu'en privilégiant la cession à un industriel ou la transmission familiale, le dirigeant souhaite pérenniser son entreprise au travers de sa famille ou bien de l'activité.

Une enquête auprès des repreneurs d'entreprises<sup>12</sup> (qui ont donc la volonté d'entreprendre) a montré qu'une grande partie d'entre eux comptait déjà au sein de leur famille des entrepreneurs (parents, oncles et tantes, cousins) qui géraient une entreprise. Lorsqu'on demande à ces entrepreneurs pourquoi ils n'ont pas repris l'affaire familiale plutôt que d'en reprendre une autre (90% d'entre eux), ils citent comme première raison l'activité de l'entreprise familiale, qui ne leur convenait pas, et ensuite, l'occasion qui ne s'était jamais présentée.

L'ensemble de ces chiffres est à considérer avec prudence étant donné le difficile suivi des transmissions. La Commission Européenne et la CCI Rhône-Alpes ont des projets en cours sur les transmissions d'entreprises (tutorats, groupes de travail) qui apporteront certainement des informations complémentaires. Par ailleurs, une multitude de mesures fortes ont été prises ces dernières années pour favoriser la transmission des entreprises. Elles permettent d'espérer une amélioration de la tendance.

### **3. Les enjeux de la transmission des entreprises**

Transmettre une entreprise dans des conditions qui permettront sa survie et son développement est un enjeu majeur. De la survie et du développement de l'entreprise dépendent des éléments aussi essentiels que l'activité économique, l'emploi, l'équilibre des territoires et la transmission des savoirs.

L'échec dans la transmission d'une entreprise, que ce soit à un membre de la famille ou à un tiers, a souvent un effet « boule-de-neige » très néfaste pour l'activité économique du territoire. Au-delà de la disparition de l'entreprise elle-même, les conséquences sur les parties prenantes, clients, sous-traitants, fournisseurs, État et régions, sont considérables. A contrario, la

---

<sup>12</sup> Les reprises et cessions d'entreprises 2007/2003, IFOP, ACFCI, CSOEC.



réussite d'une transmission peut constituer une impulsion et l'opportunité de redynamiser l'entreprise.

Les PME françaises de moins de 250 salariés concentrent près de 65% de l'emploi total. Parmi ces PME, les entreprises de moins de dix salariés occupent 30 % de l'emploi total et les TPE de moins de vingt salariés à peu près 50%. En ce qui concerne la France, OSEO estime que l'on peut chiffrer les enjeux de la transmission des PME en termes d'emploi à environ 330 000 par an.

Un autre enjeu de la transmission d'entreprise est dans le maintien du savoir-faire résultant de la maîtrise d'un processus de production, d'une organisation bien adaptée au marché ou d'une culture d'entreprise génératrice de plus-values. La perte de savoir-faire dans certains secteurs peut représenter un affaiblissement stratégique du tissu économique national.

## **Partie II : Connaître et Comprendre l'entreprise familiale**

La très grande majorité des entreprises familiales sont des petites et moyennes entreprises, elles sont donc confrontées aux difficultés générales citées précédemment. Par ailleurs, d'autres difficultés que rencontre l'entreprise familiale sont liées à ses fortes spécificités. Dans cette partie, nous montrons le poids qu'occupe l'entreprise familiale dans le paysage économique et nous détaillons les spécificités qui font ses forces et en même temps ses faiblesses.

### **A. Le capitalisme familial : un poids majeur dans l'économie**

#### **1. Regain d'intérêt pour l'entreprise familiale**

Le capitalisme familial et l'entreprise familiale connaissent depuis quelques années un regain d'intérêt en France comme à l'étranger. Cette tendance est accentuée par la crise économique actuelle qui, avec les interrogations qu'elle suscite, replace le capitalisme familial dans le débat économique et montre que cette forme de capitalisme a des atouts spécifiques, tout particulièrement utiles en période de crise : continuité, vision à long terme, réactivité, rapports sociaux plus directs et fondés sur la confiance, économie de moyens, prudence ...

#### **L'influence de l'école américaine**

On entend de plus en plus souvent citer les « atouts » de l'entreprise familiale, pourtant, cette forme d'organisation à longterm souffert d'une mauvaise réputation. Malgré son évidente endurance, les historiens des entreprises ont souvent considéré l'entreprise familiale comme un modèle dépassé. Il est vrai que l'émergence des grandes sociétés managériales américaines a coïncidé avec l'émergence des Etats-Unis et cela a probablement influencé leur analyse. En outre, la théorie de la révolution managériale (Berle et Means, 1932), qui annonçait l'avènement du pouvoir des managers, a été d'une grande influence.

Dans les années d'après-guerre, des historiens américains tels que Landes ou Sawyer (cités dans Daumas et Landes, 2003) ont attribué le retard de la France du XIXe siècle à un capitalisme familial conservateur et petit-bourgeois, reflet d'un environnement social et culturel hostile à l'industrie. Plus récemment, les analyses historiques de Chandler (1990) ont attribué le déclin relatif de la Grande-Bretagne de la fin XIXe siècle au comportement des entrepreneurs familiaux anglais. Selon Chandler, la volonté de maintenir leur contrôle sur leurs entreprises a

conduit les dirigeants anglais à ne pas effectuer les investissements nécessaires en « économies d'échelle et d'étendue ». Or ces investissements, à l'époque de la deuxième révolution industrielle, étaient indispensables pour maintenir la compétitivité des entreprises. Les critiques de Chandler et d'autres historiens comme Lazonick (cité dans Jones et Rose, 1993) ne portent pas tant sur l'entreprise familiale dans l'absolu que sur son adéquation à certains stades du développement industriel.

Cependant, un certain nombre d'historiens ont nuancé l'analyse de Chandler. Le comportement des entreprises familiales - de même que celui des entreprises non familiales - serait déterminé fondamentalement par leur environnement (social, économique) et non pas par l'inadéquation de leur structure. D'ailleurs, l'histoire du capitalisme familial à travers le monde montre que des entreprises partageant une même structure mènent des stratégies très différentes dans des environnements différents, démontrant ainsi l'adaptabilité du capitalisme familial à de nombreux contextes.

### **La résurgence de l'entreprise familiale**

Depuis le début des années 1980, on constate un regain d'intérêt pour les entreprises familiales au travers de la multiplication d'articles de recherche, la publication de livres et la création, d'abord aux États-Unis, puis en Europe, de centres de recherche et de formation dédiés à ce type d'entreprise. En France, le Wendel International Center for Family Enterprise de l'INSEAD et HEC FAMILY BUSINESS Center font partie des centres d'excellence mondiaux pour l'étude et la recherche sur les entreprises familiales.

Trois facteurs principaux expliquent ce regain d'intérêt pour l'entreprise familiale. Premièrement, les études empiriques ont montré que malgré les nombreuses évolutions de l'économie, les entreprises familiales représentent toujours une part importante de l'économie, contrairement à ce qui avait été prédit au début du XXe siècle. Ensuite, l'essoufflement au cours des années 70 du modèle fordiste de production et l'entrée dans une période qualifiée de « troisième révolution industrielle », a mis fin au déclin des petites entreprises et a permis l'émergence, à nouveau, d'entreprises personnelles de taille conséquente. Enfin, les défis posés par l'évolution de l'institution familiale depuis les années 60 ont suscité l'intérêt des consultants et des chercheurs qui ont alors développé une théorie de la gouvernance de l'entreprise familiale (Gilding, 2000).

Plus récemment, l'intérêt porté aux entreprises familiales s'est exprimé au niveau gouvernemental dans plusieurs pays. En Finlande, le ministère du Commerce et de l'Industrie a commandité en 2004 un rapport<sup>13</sup> à un groupe d'experts chargés de (1) travailler sur la définition de l'entreprises familiale, (2) établir le poids des entreprises familiales dans

---

<sup>13</sup> Family Entrepreneurship, Family enterprises as the engines of continuity, renewal and growth-intensiveness, Ministry of Trade and Industry, 2006.

l'économie Finlandaise et (3) faire des propositions en faveur de cette catégorie d'entreprises. Le rapport du groupe recommande une définition de l'entreprise familiale et invite les autorités à développer l'outil statistique en conséquence. Le rapport finlandais propose aussi de renforcer les liens entre l'éducation et les entreprises familiales, de limiter au maximum le poids fiscal sur les actionnaires familiaux à l'occasion des transmissions et d'encourager l'organisation d'événements pour promouvoir l'entreprise familiale.

En Espagne, le ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce a élaboré en 2008 un guide<sup>14</sup> à destination des entreprises familiales. C'est la prise de conscience de la contribution des entreprises familiales à la stabilité de l'emploi qui a motivé l'élaboration de ce guide dont l'objectif est de « répondre au besoin, de la part de l'administration, d'optimiser les politiques d'information et de communication pour le développement et l'amélioration de la gestion des entreprises familiales ». Ce guide s'adressait essentiellement aux petites et moyennes entreprises<sup>15</sup>.

En Grande-Bretagne, un rapport du *Institute for Family Businesses*<sup>16</sup> explorait en 2008 les problématiques des entreprises familiales et suggérait les politiques à envisager. Les pistes suggérées par le rapport sont les suivantes : le maintien d'un contexte fiscal favorable, le rapprochement des cédants et des repreneurs (à l'image de ce qui existe en France) et l'amélioration de l'accès au « capital patient » dont les entreprises familiales ont besoin.

Enfin, pour faire le point sur le sujet, la Commission Européenne a fait mener une étude<sup>17</sup> afin de rassembler les connaissances concernant les entreprises familiales en Europe (2008). La Direction Générale des Entreprises de l'UE a aussi constitué un groupe d'experts qui travaille sur les entreprises familiales depuis 2007 et dont les conclusions seront bientôt disponibles.

Ces initiatives inédites autour de l'entreprise familiale sont la preuve de la prise de conscience par les autorités économiques que la continuité des entreprises est un enjeu majeur et que cette continuité est souvent mieux assurée lorsque la transmission se fait dans un cadre familial.

## **2. Définition de l'entreprise familiale**

Les différents rapports évoqués ci-dessus avaient pour objectif principal de faire un état des lieux des connaissances sur l'entreprise familiale. En effet, bien que ce soit un domaine de

---

<sup>14</sup> Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008.

<sup>15</sup> <http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/empresafamiliar.pdf>

<sup>16</sup> The UK Family Business Sector, 2008

<sup>17</sup> Overview of family business relevant issues, Austrian Institut for SME Research, 2008.

recherche en forte expansion, l'entreprise familiale reste une entité encore mal connue. La première des difficultés consiste à définir l'entreprise familiale.

### **Une définition intuitive**

Étant donnée la grande variété des entreprises familiales (de la grande entreprise cotée à la petite entreprise dirigée par son créateur et sa femme avec l'aide occasionnelle des enfants), définir avec précision l'entreprise familiale n'est pas facile. Les critères de taille (CA et nombre d'employés) utilisés habituellement pour segmenter les entreprises sont ici inadéquats. Le rôle de la famille et le contrôle de l'entreprise sont par contre des critères indispensables pour définir l'entreprise familiale.

Une définition simple, proposée par Tagiuri et Davis (1996) donne une définition intuitive de ce que l'on appelle une entreprise familiale :

*« Une organisation où plusieurs membres de la famille étendue influencent la direction de l'entreprise à travers des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ».*

Mais on constate facilement que cette définition laisse une large place à l'interprétation. Si l'on souhaite une définition qui permette d'effectuer des études, de faire des comparaisons entre pays et de mener des politiques ciblées, il est nécessaire d'établir une définition précise et opérationnelle.

### **Une définition optimale et opérationnelle**

Le problème de la définition de l'entreprise familiale a été considéré au niveau ministériel en Finlande où un groupe de travail a été chargé de proposer une définition. La définition qui a été proposée saisit la réalité de la plupart des entreprises familiales et c'est sans doute pour cela qu'elle a été adoptée par le GEEF (représentant européen des entreprises familiales) et le Family Business Network (réseau international d'entreprises familiales) :

*Une entreprise est une entreprise familiale si :*

- 1) *La majorité des votes est dans la possession de la personne physique qui a fondé l'entreprise, dans la possession de la (des) personne(s) physique(s) qui ont acquis leur part de capital ou dans la possession de leur époux, parents, enfants ou descendants de leurs enfants.*
- 2) *La majorité des votes peut-être directe ou indirecte.*
- 3) *Au moins un représentant de la famille est impliqué dans le management ou l'administration de l'entreprise.*
- 4) *Les entreprises cotées rentrent dans la définition de l'entreprise familiale si la personne qui a fondé ou acquis l'entreprise ou leur famille ou leurs descendants possèdent 25% des droits de vote.*

Bien que l'adoption d'une définition simple et concise soit nécessaire pour des questions pratiques, la définition ci-dessus n'est pas parfaite. Certains chercheurs considèrent par exemple qu'une entreprise familiale est une entreprise déjà transmise au moins une fois et dont l'une des caractéristiques principales est la volonté du dirigeant de transmettre à sa famille. La définition proposée par le groupe de travail finlandais ne prend pas en compte ces éléments qui, il est vrai, sont très difficilement mesurables.

### **Le besoin de développer la connaissance et le suivi statistique**

L'étude du segment des entreprises familiales est difficile du fait du manque de données statistiques. Les chercheurs sont confrontés à de grandes difficultés pour étudier de manière exhaustive cette population. Il n'existe pas d'instrument statistique en France pour suivre la propriété du capital des entreprises et il n'est pas possible non plus de suivre la population des entreprises transmises. La France n'est pas un cas unique, cette limite statistique existe aussi chez nos voisins européens. Pour le moment l'analyse des entreprises familiales se fait sur base d'échantillons.

Il est certain que l'adoption d'une définition commune européenne et le développement des appareils statistiques nationaux et/ou européens, afin qu'ils puissent suivre cette population, serait un progrès considérable qui permettrait de développer les connaissances sur l'entreprise familiale en Europe.

### **3. Le poids de l'entreprise familiale dans l'économie**

Les résultats des différentes recherches et enquêtes menées dans un grand nombre de pays ne laissent aucun doute sur la prédominance et l'importance économique des entreprises familiales. Leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure.

### **Proportion d'entreprises familiales**

Les entreprises familiales jouent un rôle essentiel dans l'économie mondiale. Pour prendre la mesure de leur importance, il suffit de noter la proportion d'entreprises qui sont sous contrôle familial. Celle-ci s'établit à plus de 60% dans l'Union Européenne (UE), varie de 65 % à 90% en Amérique latine et dépasse les 95% aux États-Unis<sup>18</sup>.

L'étude menée par le Family Business Network en 2007 est particulièrement intéressante car elle a dénombré les entreprises familiales dans sept pays européens en se basant sur une même définition citée précédemment. Cette étude montre, qu'en Europe, la proportion d'entreprises familiales est très élevée en Finlande (91%), en Espagne (85%) et en France (83%). Cette proportion est par contre relativement faible en Grande-Bretagne (65%) et aux Pays-Bas (61%)<sup>19</sup>. Dans tous les pays, les entreprises familiales constituent la majorité des entreprises. Les entreprises familiales étant essentiellement des petites entreprises (qui sont la forme la plus répandue en général), leur part dans le tissu économique est à relativiser en prenant en compte leur part dans le PNB et l'emploi.

### **Poids des entreprises familiales dans le PNB**

Il n'existe que peu d'information sur la contribution des entreprises familiales au PNB. Les entreprises familiales produiraient entre 35% et 65% du produit national brut de l'UE, 40% à 45% de celui de l'Amérique du Nord, 50% à 70% de celui de l'Amérique latine et entre 65% et 82% de celui de l'Asie<sup>20</sup>.

### **Poids des entreprises familiales en termes d'emploi**

Les entreprises familiales sont responsables d'une grande partie de l'emploi en Europe. L'Italie et la Suède ont des entreprises familiales qui fournissent plus de la moitié des emplois. En Suède, les entreprises familiales représentent 79% des entreprises et sont responsables de 61% des emplois du pays. En Italie, les entreprises familiales représentent 73% des entreprises et fournissent 52% des emplois du pays. En France, presque la moitié des emplois est liée à une entreprise familiale (49%), en Allemagne ces emplois représentent 44% et en Finlande 41%. Aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne, la part des entreprises familiales est de 61% et 65% respectivement, les entreprises familiales regroupent un tiers des emplois dans les deux pays<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Enquête mondiale de PricewaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales 2007/08

<sup>19</sup> FBN Monitor

<sup>20</sup> Enquête mondiale de PricewaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales 2007/08

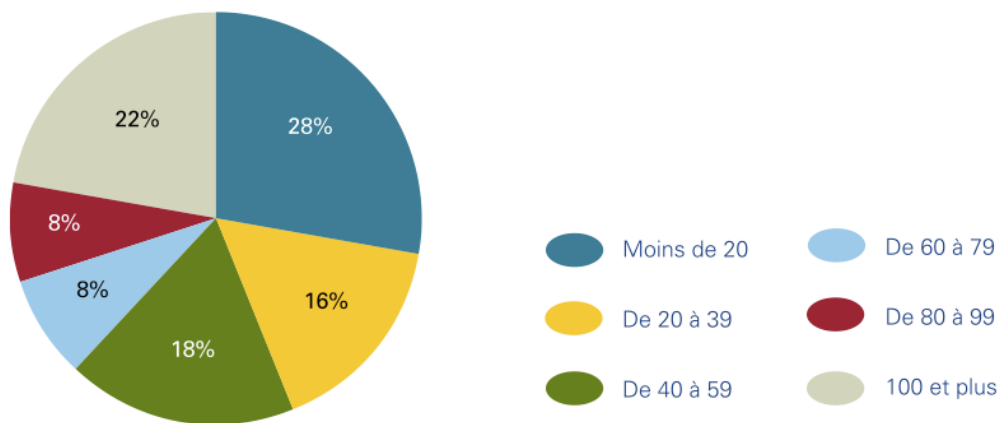
<sup>21</sup> FBN Monitor

### Taille des entreprises familiales

À l'image des économies européennes en général, le segment des entreprises familiales est dominé par les PME, et particulièrement par les micro-entreprises de moins de 10 employés. En France, 84% des entreprises familiales (selon la définition ci-dessus) emploient moins de 10 salariés (FBN Monitor). Cependant, les entreprises familiales peuvent aussi atteindre des tailles gigantesques, employant plus de 100 000 personnes, il existe une « extraordinaire diversité » des entreprises familiales. Il est difficile de fournir une répartition plus précise car la plupart des études empiriques souffrent d'un biais causé par l'échantillon sélectionné ou bien par la nature de la base de données exploitée.

Si l'on s'intéresse aux entreprises familiales françaises d'une taille « moyenne » en considérant un échantillon d'entreprises dont le chiffre d'affaires est compris 7,5 millions d'euros et 100 millions, nous obtenons la répartition suivante.

**Graphique 9 : Répartition des entreprises familiales selon les effectifs (entreprises moyennes)**



Source : KPMG (2007)



Concernant les grandes entreprises familiales, une étude menée par l'INSEAD (Blondel et al., 2002) montre que la majorité des entreprises cotées du SBF 250 sont des firmes familiales. La proportion d'entreprises familiales s'est même accrue entre 1993 et 1998, passant de 48% à 58% des entreprises cotées au SBF 250. Cependant cette même étude souligne que les entreprises familiales font partie des capitalisations les plus petites du SBF 250.

Pourtant un certain nombre d'entreprises familiales atteignent une taille considérable en termes de capitalisation, nous pouvons citer les exemples les plus emblématiques suivants : PSA Peugeot-Citroën, Groupe Carrefour, Groupe Michelin (en France) ; Fiat Group (Italie) ; Wal-Mart, Ford Motor (USA) ; BMW (Allemagne), Samsung (Corée du Sud)...

### **Répartition sectorielle des entreprises familiales**

Les entreprises familiales suivent une logique sectorielle : elles sont peu présentes dans le secteur financier, l'industrie lourde, l'énergie, la pharmacie et les services aux entreprises. Par contre, les entreprises familiales françaises sont très présentes dans :

- Le textile et l'industrie du luxe en particulier
- L'automobile et les équipementiers
- La biotechnologie
- La distribution
- Les médias et les métiers de la culture
- La technologie

On peut constater que les entreprises familiales sont absentes des secteurs soumis aux crises et des secteurs qui demandent des investissements en capitaux très importants. Elles adoptent en général une stratégie centrée sur leur métier historique et les diversifications sont mûrement réfléchies. Cependant certains exemples ont montré que les entreprises familiales étaient capables d'opérer des virages stratégiques considérables, notamment à l'occasion des changements de générations à la tête de l'entreprise.

## 4. Performances des entreprises familiales

### Croissance des entreprises familiales

L'évolution récente du chiffre d'affaires moyen des entreprises familiales est très positive : entre 2001 et 2005 celui-ci a crû de plus de 19,4% ; c'est-à-dire une hausse moyenne supérieure de 2 points à l'ensemble des entreprises de même taille (+ 17,5%) et de 13 points aux entreprises du SBF 250 (+ 6% )<sup>22</sup>.

L'export n'apparaît pas comme un facteur de dynamisme dominant pour les entreprises familiales : cette croissance se fait en France et à l'export dans des proportions identiques. Les entreprises familiales continuent donc de conquérir des parts de marché en France.

L'étude KPMG fait apparaître un « plafond de verre » pour la croissance des entreprises familiales : elles plafonnent, pour la plupart, autour de 75 -100 millions d'euros de chiffre d'affaires. **Au-delà de 100 millions d'euros, la part des entreprises familiales dans l'ensemble des PME de cette taille passe de 18% à 6%.**

Cette croissance du chiffre d'affaires semble s'être maintenue en 2007 pour les entreprises familiales puisqu'elles enregistrent 17% de croissance tandis que leurs homologues non familiales réalisaient une performance de seulement 9% de croissance.<sup>23</sup>

### Performances financières

De nombreux chercheurs ont étudié comparativement les performances des entreprises familiales et des entreprises non familiales. La première de ces études, menée en 1995 par les professeurs Allouche et Amann (Allouche et Amann, 1997), concluait déjà à la supériorité des performances de l'entreprise familiale à travers l'étude de ratios de performance financière et économique.

Une autre étude faisant référence en la matière (Sraer et Thesmar, 2007) arrive à la même conclusion et analyse cette supériorité par une optimisation de la main d'œuvre avec qui l'entreprise semble passer un contrat implicite comprenant des salaires inférieurs mais une plus grande stabilité de l'emploi et un investissement dans les qualifications des salariés.

Une nouvelle étude à laquelle ont participé à nouveau les professeurs Allouche et Amann en 2003<sup>24</sup> (méthodologie identique mais échantillons et période différents par rapport à

---

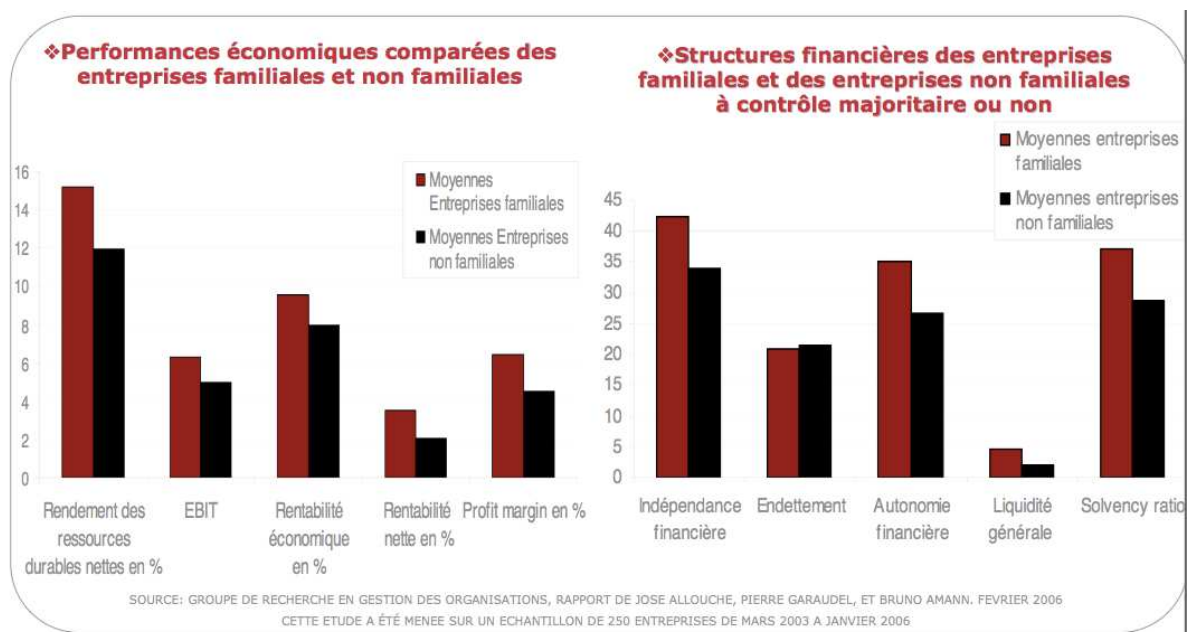
<sup>22</sup> KPMG, 2007.

<sup>23</sup> Étude Ernst & Young, citée dans Chhun S. (2008).

<sup>24</sup> Forum ASMEP, Octobre 2003.

leur étude précédente) arrive à la même conclusion, traduisant ainsi « le caractère durable de la supériorité des performances de l'entreprise familiale ». On retrouve ci-dessous une comparaison entre les performances d'entreprises familiales et entreprises non familiales sur la période 2003-2006 :

**Graphique 10 : Comparaison des performances**



L'explication de ces performances réside dans les spécificités de l'entreprise familiale qui gère son activité selon une logique différente de l'entreprise managériale. Ces spécificités font l'objet de la section suivante.

## ***B. Spécificités de l'entreprise familiale***

### **1. Gestion prudente et stratégie à long terme**

Les dirigeants qui ont l'intention de rester aux commandes de leur entreprise toute leur vie ou tout du moins une grande partie de leur vie ont, de fait, un horizon stratégique à long terme. Leur objectif n'est ni de tirer immédiatement les revenus les plus élevés de l'entreprise, ni de valoriser au maximum et à court terme la valeur de l'entreprise en vue de réaliser une plus value ou bien d'afficher des performances financières satisfaisantes envers les marchés. Leur objectif est principalement de pérenniser l'entreprise et de la développer. L'entreprise est une source de revenus, d'emploi et de statut social pour la famille. Pour le fondateur, l'entreprise représente aussi la concrétisation d'un projet et sa réussite, pour les successeurs, l'entreprise est liée affectivement à l'histoire de sa famille.

La possibilité de penser et d'agir sur le long terme est offerte par le contrôle, généralement assez large, sur le capital. La contrepartie de ce contrôle majoritaire est l'investissement considérable des ressources de la famille dans l'entreprise. Il en résulte que l'entreprise est tout simplement l'outil de travail et le patrimoine de la famille, patrimoine qui est donc peu diversifié et dont dépend dans une certaine mesure la famille. Pour ne pas mettre en danger la famille, ce patrimoine est géré de façon prudente.

Par conséquent la gestion de l'entreprise familiale est spécifique. Elle se caractérise par une aversion à l'emprunt et une rentabilité des investissements attendue à moyen terme.

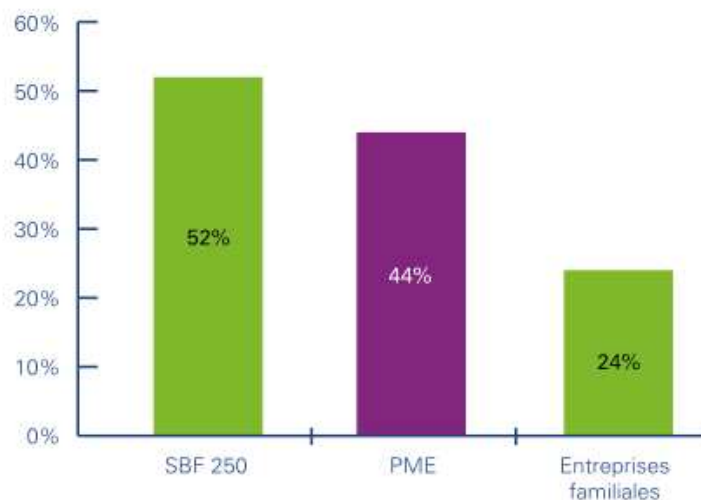
**Graphique 11 : Évolution du Gearing 2001-2005**  
**(entreprises familiales de 7,5M€ à 100M€)**



Source : KPMG, 2007

L'entreprise finance ses investissements essentiellement par autofinancement, on constate que l'entreprise familiale est nettement moins capitalisée que les autres PME : le ratio *Capitaux Propres/Chiffre d'Affaires* est de seulement 24% alors qu'il est nettement plus élevé pour les PME et les sociétés cotées.

**Graphique 12 : Ratio Capitaux Propres/CA (entreprises 7,5M€ à 100 M€)**



Source : KPMG, 2007

Le capital familial est un capital patient: la rentabilité attendue n'est pas nécessairement immédiate ou à court terme, la famille accepte que les rendements baissent un temps si à moyen terme les investissements sont rentables.

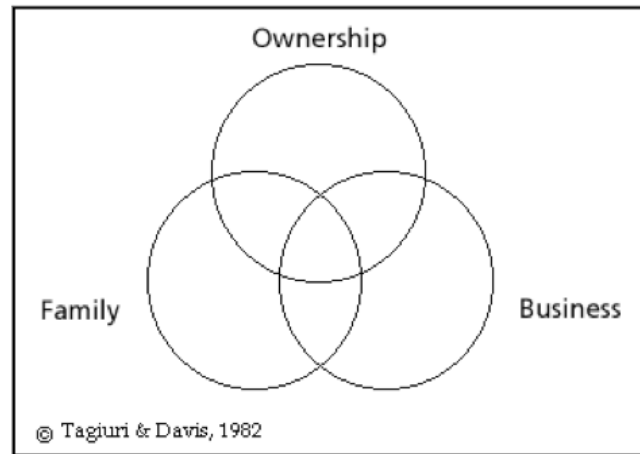
## **2. La dynamique propre aux entreprises familiales**

### **Nature des relations entre membres de la famille**

Dans une entreprise de type « managériale », les actionnaires confient à des administrateurs et à des dirigeants salariés le soin de gérer l'entreprise avec pour objectif de maximiser le retour sur les capitaux investis. Les actionnaires contrôlent et orientent l'action des dirigeants avec des outils comme la rémunération ou les primes, ces relations sont donc formalisées par des contrats. En cas de défaillance des dirigeants, les actionnaires peuvent décider de les remplacer.

Dans une entreprise familiale, ces rôles ne sont pas distincts car les mêmes personnes assument les rôles de dirigeants et d'actionnaires ; qui plus est, ces individus sont liés par des liens de parenté. Pour comprendre l'entreprise familiale Kellin Gersick suggère de la considérer comme un système constitué de trois sous-systèmes qui se chevauchent : la famille, l'entreprise et les actionnaires.

**Figure 1 : The Three-Circle Model of Family Business**  
**(Gersick K. et al.1997)**



Le membre de la famille peut donc se trouver être gestionnaire et actionnaire, mais il peut aussi être uniquement actionnaire. On trouve aussi dans l'entreprise des gestionnaires qui n'appartiennent pas à la famille et il peut se trouver que des membres de la famille n'aient rien à voir avec l'entreprise.

Ce chevauchement des statuts familiaux, professionnels et patrimoniaux a des conséquences considérables sur la manière de travailler ensemble au sein de la famille. Le modèle familial (basé sur l'émotion et l'affection) et le modèle de l'entreprise (basé sur un objectif économique, généralement le profit), pourtant si différents, vont se combiner pour créer un environnement unique et fondamentalement différent de celui de l'entreprise managériale. Cet environnement se caractérise par une grande confiance et loyauté dans les relations de travail et une communication simplifiée et efficace.

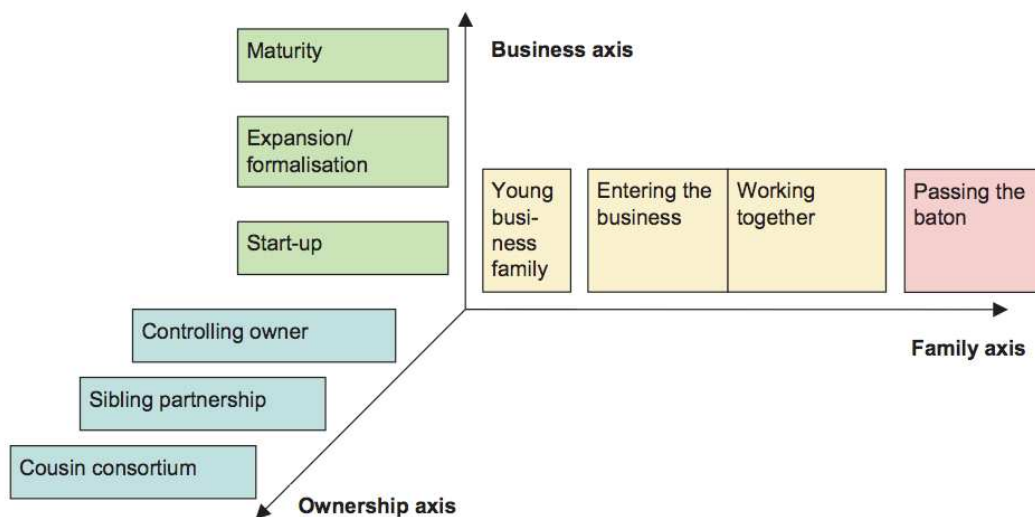
La qualité des relations est le fruit d'un vécu partagé et d'un sentiment d'appartenance fort. Par ailleurs, les valeurs et les règles implicites de la famille encadrent le comportement de ses membres et évitent les dérapages comme il peut s'en produire dans d'autres entreprises. Ce chevauchement entre la famille et l'entreprise n'a pas que des aspects positifs : la nature émotionnelle des liens qu'entretiennent les membres est à double tranchant, elle peut considérablement compliquer la prise de décisions rationnelles et la communication.

## Un système en évolution

La complexité de ce système ne s'arrête pas là : les trois systèmes interdépendants qui composent l'entreprise familiale (la famille, l'entreprise, et l'actionnariat) évoluent chacun au fil du temps. Le temps qui passe et les différents évènements familiaux (naissances, mariages, décès, divorces...) modifient la composition de la famille. L'entreprise, elle, passe par différents cycles de développement. Enfin, l'actionnariat évolue au fil des successions et des choix stratégiques.

La figure ci-dessous illustre l'évolution de l'entreprise familiale au fil du temps : la famille s'agrandit, l'actionnariat a tendance à se diluer et l'entreprise traverse les différents stades que traverse toute entreprise en développement. En allant plus dans le détail, on peut identifier quatre étapes dans l'évolution de l'actionnariat: (1) les entreprises contrôlées par un unique propriétaire, (2) par des frères et sœurs, (3) les entreprises contrôlées par un groupe de cousins, (4) l'entreprise familiale cotée en bourse. Toutes les entreprises familiales ne passent pas systématiquement par ces différents stades, ni dans cet ordre mais ce modèle de développement du capital est le plus fréquent.

**Figure 2 : Changement de dynamique dans l'entreprise familiale**  
(Gersick et al., 1997)





Cette évolution de l'entreprise au niveau de ses trois sous-systèmes implique que ce qui fait la force de l'entreprise familiale, c'est-à-dire :

- Le talent du fondateur et son capital social
- L'unité et la stabilité du capital financier
- Les liens étroits entre les membres de la famille

Ces trois éléments sont en danger systématique à chaque transmission. On peut préciser que dans certains cas, avant même la transmission, l'évolution de l'entreprise vers une activité plus complexe et nécessitant des compétences spécifiques peut, elle aussi, représenter un danger.

Pour assurer la continuité de l'entreprise, c'est-à-dire la transmission de ses caractéristiques les plus fondamentales, le dirigeant en place devra s'efforcer de maintenir l'indépendance ou l'influence de la famille, conserver des relations familiales étroites et un affectio societatis fort, enfin, assurer la transmission du capital social à son successeur. Nous verrons qu'un certain nombre d'obstacles l'en empêchent.

### **3. Atouts et faiblesses de l'entreprise familiale**

Au-delà de ses performances économiques et financières mises en lumière par les études précitées, les entreprises familiales ont un rôle économique et social qu'il faut considérer.

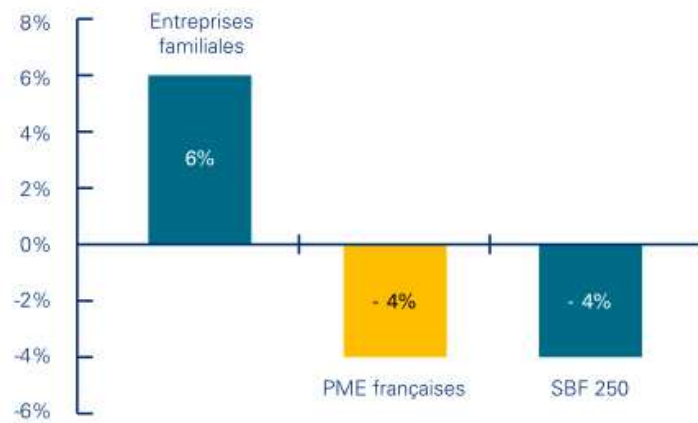
Tout d'abord, elles contribuent de manière significative à la création d'emplois sur le territoire national. D'après les résultats de l'étude KPMG (2007), les entreprises familiales « créent beaucoup plus d'emplois que l'ensemble des entreprises françaises » et « elles contribuent fortement au maintien de l'emploi dans leur région ».

Les entreprises familiales françaises ont ainsi augmenté leurs effectifs de 6% sur la période considérée (2001-2005) alors que les PME françaises et les grandes entreprises (SBF 25) ont chacune réduit leurs effectifs de 4%, notons que la période observée n'est pas une période à conjoncture favorable.

Le rapport de KPMG précise que « plus de la moitié des entreprises familiales ont connu une croissance de leur effectif supérieure à 10% en 5 ans. Les entreprises familiales créent aussi de nombreux emplois indirects puisque qu'elles privilégient les fournisseurs français aux fournisseurs étrangers.

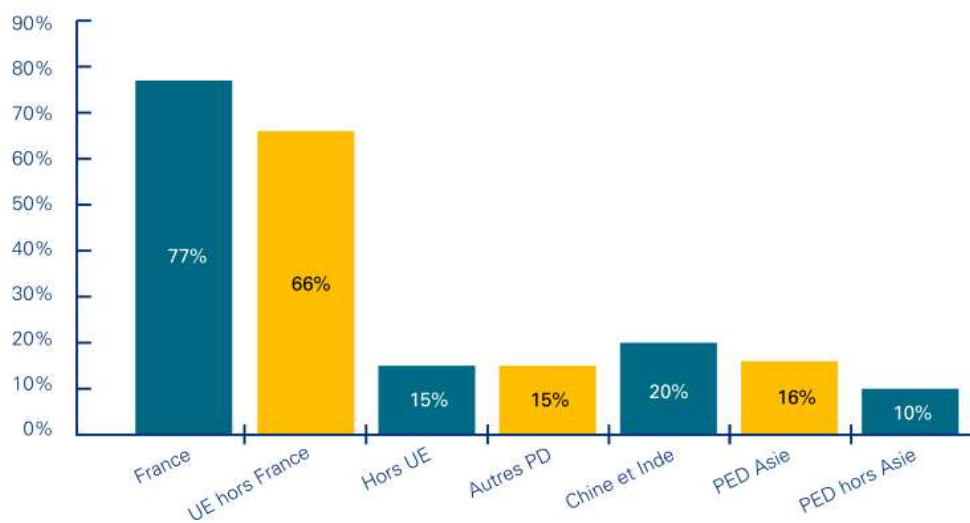
**Graphique 13 : Évolution des effectifs**  
**(entreprises familiales de 7,5M€ à 100 €)**

Source : KPMG, 2007



**Graphique 14 : Provenance des fournisseurs des entreprises familiales**  
**(entreprises de 7,5 M€ à 100 M€)**

Source : KPMG, 2007



Ensuite, les entreprises et les familles étant enracinées dans leurs régions d'origine, elles ont donc la volonté d'y maintenir l'activité et de cette manière elles redynamisent des territoires parfois sinistrés (exemple de la société Thuasne en Région Stéphanoise ou Arc International ou Auchan dans le Nord) et conservent les savoir faire sur le territoire national.

Les entreprises familiales semblent mieux résister aux crises, ainsi en 2008 les entreprises familiales du SBF 250 ont enregistré des résultats un peu moins mauvais : elles ont reculé de 45,5% alors que les non-familiales ont reculé de 49%. Par ailleurs, du fait des secteurs d'activité où elles opèrent, elles sont relativement moins touchées par les chocs pétroliers.

En temps de crise, les actionnaires familiaux seront mieux enclins à sacrifier leur train de vie et à réinvestir dans l'entreprise s'ils en ont les moyens, à adopter une attitude responsable et solidaire vis-à-vis des employés et de leur territoire d'activité.

Le climat social préservé et la priorité accordée aux investissements en ressources humaines en font une forme d'organisation moderne, source d'épanouissement.

Par contre, on ne peut nier que la tentation d'une stratégie conservatrice, crispée sur le contrôle du pouvoir et ayant pour objectif le statu quo est un travers dans lequel tombent un certain nombre d'entreprises familiales. Les analyses historiques montrent que ce phénomène a pu prendre des proportions considérables par le passé. Pour éviter ce genre de situations à nouveau, un environnement favorable et rassurant reste à être développé et maintenu dans la durée.

## **Partie III : Droit, fiscalité et entreprise familiale**

On peut remarquer, en guise d'introduction à cette section, que l'entreprise familiale représente un patrimoine spécifique. Il ne s'agit pas de liquidités qui reposent en sécurité dans une banque ni d'investissements risqués et rémunérateurs en bourse. L'entreprise familiale est **un patrimoine bel et bien vivant**. D'ailleurs, précisons que toutes les entreprises françaises représentent un patrimoine vivant qu'il faut pérenniser, mais l'entreprise familiale se distingue par son modèle de stabilité et d'indépendance.

La fiscalité qui s'applique sur le patrimoine des actionnaires familiaux impacte directement le fonctionnement de l'entreprise familiale. Elle l'impacte au cours de son développement, du fait de ses conséquences sur la stabilité et le financement de l'entreprise. Elle l'impacte aussi au moment de la succession.

Nous soulignerons dans cette section les progrès réalisés notamment en ce qui concerne la transmission et indiquerons les zones d'incohérence et d'effets contre-économiques qui demeurent.

### ***A. La fiscalité du patrimoine en France et à l'étranger***

#### **1. Présentation et ordres de grandeur**

En France, il existe six prélèvements fiscaux et sociaux sur le patrimoine : l'I.S.F. et les taxes foncières qui taxent la simple détention du patrimoine, les droits de mutation à titre onéreux et les droits de succession et de donation qui taxent la transmission du patrimoine, les prélèvements sociaux (principalement la CSG) qui pèsent sur les revenus du patrimoine financier.

Selon le rapport du Conseil des prélèvements obligatoires (2009), le produit total des prélèvements sur le patrimoine des ménages est évalué en 2007 à 65 milliards d'euros. Dans ce total, l'I.S.F. représente 4 milliards, les impôts sur la transmission du patrimoine 18,5 milliards, comprenant les droits de mutation 9,5 milliards, les droits de succession et donation 9 milliards. Ce même rapport évalue que les prélèvements sur le patrimoine en France représentent 3,4 % du PIB.

## **2. Évolution de la fiscalité sur le patrimoine en France**

Les prélèvements fiscaux et sociaux sur le patrimoine ont globalement augmenté puisque l'on constate qu'ils ont doublé en dix ans (1997-2007). Cette progression considérable est d'abord due à un effet d'assiette : les impôts ont suivi l'évolution de la valeur vénale des prix de l'immobilier et des actifs financiers pendant cette période.

Ensuite, précisons qu'il y a eu un « double mouvement » : d'un côté des allègements sur les droits de succession et de donation, et en sens inverse un alourdissement considérable des prélèvements sociaux sur les revenus du patrimoine qui sont passés en 10 ans de 3 à 14 milliards d'euros.

Jusqu'à récemment en France, la fiscalité s'appliquant aux transmissions des entreprises (donations et succession) constituait une difficulté très importante qui menaçait la pérennité des entreprises. Le doublement des droits de mutation à titre gratuit en 1983 a asséné un coup aux entreprises familiales, sans évoquer les ravages sur l'état d'esprit des dirigeants. Par ailleurs, le cumul des impositions, spécificité française, et le niveau élevé des taux rendaient les transmissions familiales difficiles et fragilisaient celles qui réussissaient à être transmises.

Les effets négatifs de ce système d'imposition du patrimoine n'ont pas laissé d'autre choix au législateur que d'apporter des atténuations au dispositif. Sans pour autant abolir les impôts ou abaisser les taux, le législateur a multiplié les réductions, abattements et exonérations, ce qui a abouti à une fiscalité de la transmission bien plus favorable mais aussi plus complexe et instable.

## **3. Comparaison avec les autres pays de l'Union Européenne**

Aujourd'hui encore, après les progrès considérables effectués en France ces dix dernières années, les prélèvements sur le patrimoine sont sensiblement supérieurs à ceux qui sont constatés en moyenne dans les autres pays de l'OCDE (Cour de Comptes, 2008).

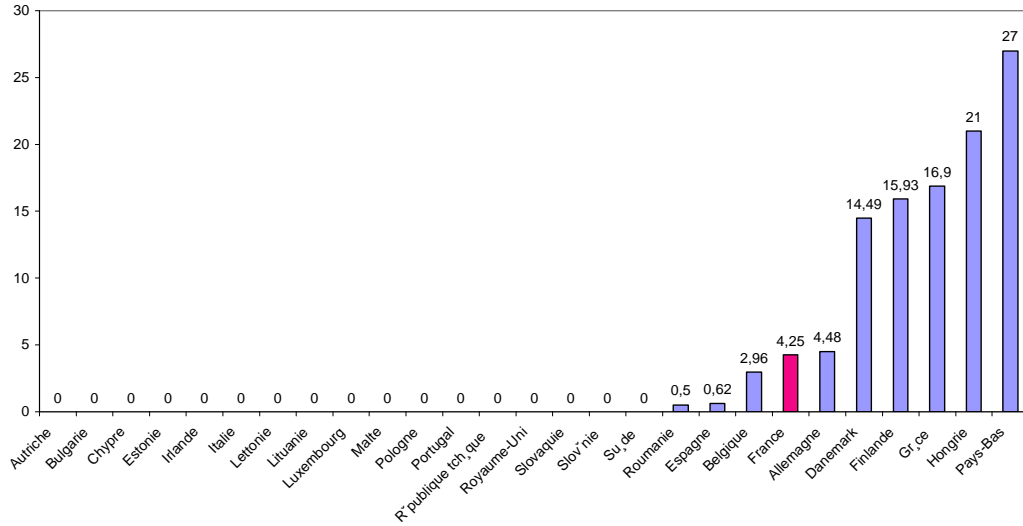
Il faut dire que dans un certain nombre de pays, les droits de succession et/ou l'I.S.F. n'existent pas, ont été réduits ou bien abolis pour des raisons de compétitivité et d'attractivité du territoire. Le graphique ci-dessous montre que seulement deux pays européens, dont la France, maintiennent l'I.S.F.

**Tableau 4 : Comparaison des taux ISF en Europe en 2008**

ALLEMAGNE	Suppression en 1997 (inconstitutionnalité)
AUTRICHE	Suppression en 1994
BELGIQUE	Inexistence
BULGARIE	Inexistence
CHYPRE	Inexistence
DANEMARK	Suppression en 1996
<b>ESPAGNE</b>	Suppression 2008
ESTONIE	Inexistence
FINLANDE	Suppression en 2007
<b>FRANCE</b>	Exonération jusqu'à 770 00 euros (0,55 % pour un actif évalué à 770 000 € jusqu'à 1,8 % pour la fraction supérieure à 16 020 000 €)
GRECE	Suppression en 1996
HONGRIE	Inexistence
IRLANDE	Inexistence
ITALIE	Inexistence
LETONIE	Inexistence
LITUANIE	Inexistence
LUXEMBOURG	Suppression à compter du 1er janvier 2006
MALTE	Inexistence
PAYS-BAS	Suppression en 2001
PORTUGAL	Inexistence
REPUBLIQUE TCHEQUE	Inexistence
ROYAUME-UNI	Inexistence
SLOVAQUIE	Inexistence
SLOVENIE	Inexistence
SUÈDE	Suppression 2008

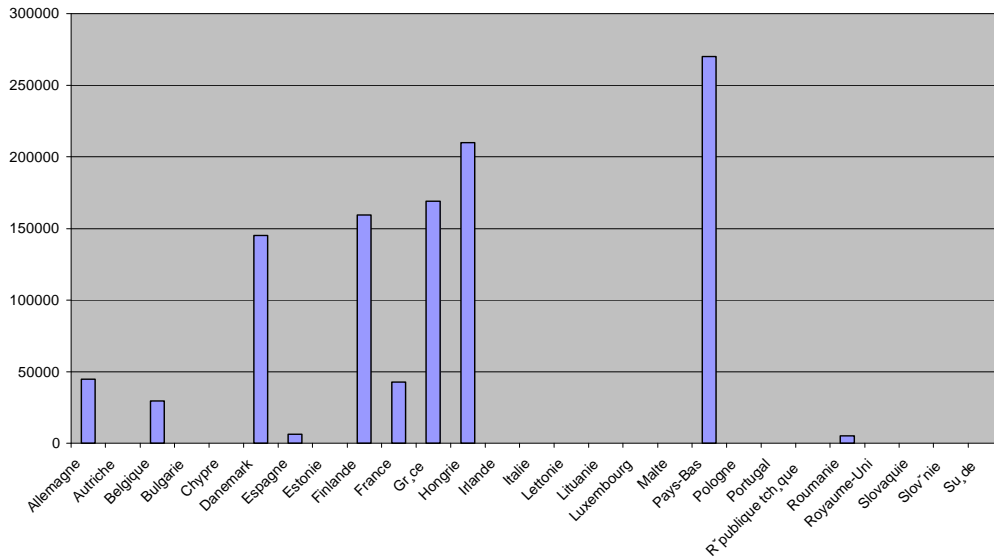
Les deux graphiques ci-dessous comparent les droits de succession dans les pays de l'Union Européenne. On constate que les différents dispositifs mis en place en France permettent de réduire considérablement le taux marginal élevé des droits de transmission.

**Graphique 15 : Taux d'imposition effectif sur une transmission de 1M€ dans l'UE**



Source : ASMEP, 2008

**Graphique 16 : Droits de succession sur une entreprise valant 1M€**



Source : ASMEP, 2008

## ***B. Fiscalité et Développement de l'Entreprise Familiale***

### **1. Effet pervers de l'I.S.F.**

Parmi les actionnaires familiaux d'une entreprise, seul le dirigeant est exonéré du paiement de l'I.S.F. car l'entreprise constitue son outil de travail. Les autres actionnaires, qu'ils soient actifs ou non dans l'entreprise, sont redevables de l'I.S.F. à moins qu'ils aient signé un pacte Dutreil I.S.F. qui exonère de 75%.

Comme le patrimoine des actionnaires familiaux est investi principalement dans l'entreprise familiale et que ce patrimoine n'est pas aisément mobilisable, les actionnaires familiaux rencontrent des difficultés à s'acquitter de cet impôt.

Dans la pratique, l'entreprise verse des dividendes aux actionnaires non dirigeants pour que ceux-ci paient leur I.S.F. Il s'agit là d'un véritable effet pervers induit par l'I.S.F. car il va à l'encontre de la logique économique de l'entreprise. Comme nous l'avons signalé précédemment, l'entreprise familiale repose sur un modèle de réinvestissement des bénéfices, ce qui lui assure l'indépendance et la cohésion qui sont l'origine de ses performances.

La relation entre l'actionnaire dirigeant et les autres actionnaires est compliquée par cette dépendance vis-à-vis de l'entreprise. L'ISF peut susciter ou amplifier les conflits liés au versement des dividendes et à la sortie du capital. Rappelons aussi que les entreprises familiales sont bien moins capitalisées que les autres PME.

### **2. La vente à l'étranger**

Dans le cas où le dirigeant fait le choix de la cession de son entreprise à un tiers, l'I.S.F. a aussi pour effet d'inciter les chefs d'entreprises à vendre l'entreprise à un concurrent à l'étranger plutôt qu'en France. La vente à l'étranger permet ainsi d'éviter dans une certaine mesure le paiement de l'I.S.F. sur la valeur de la vente. Cela a pour conséquence la perte de centres de décisions basés en France.

La préparation de la transmission et surtout la transmission effective est souvent retardée autant que possible par le dirigeant car il ne souhaite pas être redevable de l'I.S.F. Cette raison peut sans doute être interprétée comme un prétexte pour justifier de ne pas laisser le pouvoir. En tout cas le report de la transmission crée des dommages importants à l'entreprise comme nous le verrons dans la partie de ce rapport consacrée à la préparation de la succession.



**Tableau 5 : ISF au 01/01/2009**

Fraction de la valeur nette taxable du patrimoine au 01-01-09	Tarif applicable
N'excédant pas 790 000 euros	0,00 %
Comprise entre 790 000 et 1 280 000 euros	0,55 %
Comprise entre 1 280 000 et 2 520 000 euros	0,75 %
Comprise entre 2 520 000 et 3 960 000 euros	1,00 %
Comprise entre 3 960 000 et 7 570 000 euros	1,30 %
Comprise entre 7 570 000 et 16 480 000 euros	1,65 %
Supérieure à 16 480 000 euros	1,80 %

*Source* : [www.votreargent.fr](http://www.votreargent.fr)

## ***C. Fiscalité et transmission de l'entreprise***

Les experts en matière de transmission des entreprises - les fiscalistes et les juristes - relèvent que le chef d'entreprise qui envisage une transmission familiale a trois objectifs pratiques prioritaires : premièrement, assurer un contrôle solide de l'entreprise, notamment en dégagant des marges de manœuvre pour le successeur, deuxièmement, se garantir des revenus après la succession et enfin troisièmement, alléger le poids fiscal de la transmission pour la famille et l'entreprise. Les évolutions du droit civil et de la fiscalité permettent de mieux atteindre ces objectifs.

### **1. Rappel des principes généraux**

Un certain nombre de principes fondateurs régissent le droit des transmissions, sans distinction entre biens professionnels et biens « privés ». Par ailleurs, depuis 1983 des taux marginaux relativement élevés s'appliquent aux successions. Cependant, peu à peu, la prise de conscience par le législateur des conditions nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise l'a amené à élaborer des dispositifs pour pérenniser les entreprises.

En principe, le droit civil français ne permet pas à un individu de décider librement de la répartition de ses biens au moment de son décès : le principe de l'égalité successorale entre les héritiers du même rang vient en effet limiter la liberté dont dispose chacun sur son patrimoine.

Ainsi, l'article 913 du Code civil prévoit l'existence d'une « réserve » dont une personne ne peut librement se libérer si elle a des enfants. Le mécanisme de la réserve protège les enfants du défunt contre les tiers non familiaux et permet de prévenir le risque qu'un enfant soit avantagé de manière significative par rapport à un autre. Tout enfant peut engager une action « en réduction » si la répartition du patrimoine au moment du décès, en tenant compte des donations antérieures, toujours évaluées au jour du décès, porte atteinte à ce droit.

Par ailleurs, l'article 735 du Code civil pose le principe de l'égalité par tête à l'intérieur d'un même ordre d'héritiers. Les héritiers se partagent à part égale le patrimoine du défunt, sauf disposition contraire de celui-ci. Si cette égalité n'est pas respectée au moment du décès, les donations antérieures doivent ainsi être rajoutées (« rapportées ») à la succession pour rétablir l'égalité imposée par la loi. Ces donations rapportées sont évaluées au jour du décès et non au jour de la donation.

## **2. Favoriser un leadership solide**

### **La donation partage**

La donation partage consiste à répartir, de son vivant, tout ou partie de ses biens. Ce type de donation est plus flexible que la donation simple car il permet un partage inégal et peut ne concerner que certains enfants. Elle permet d'éviter en partie les situations litigieuses puisque les biens ainsi transmis ne peuvent pas faire l'objet d'un rapport au moment du décès du donateur. En d'autres termes, la succession du donateur ne portera que sur ses biens au moment du décès, sans tenir compte des biens ayant fait l'objet d'une donation-partage. En outre, si l'un des enfants engage une action en réduction, le calcul de sa « réserve » prendra en compte la valeur des donations au jour de la donation-partage (et non pas au jour du décès), sauf stipulation contraire dans l'acte.

La donation partage facilite la préparation de la succession en donnant la possibilité au dirigeant de concentrer la propriété dans les mains de l'un de ses héritiers et donc d'établir une direction d'entreprise solide. Plus encore, la donation partage, du fait des exonérations qui l'accompagnent incite le dirigeant à préparer la transmission en avance.

Le dirigeant qui succède à la tête de l'entreprise familiale travaille généralement aux cotés de ses parents avant la succession. Ce faisant, il contribue au développement de la société sans pour autant être encore le dirigeant. La donation partage permet de fixer la valeur de l'entreprise au moment de la donation partage et ne pas avoir à reverser aux autres actionnaires des sommes importantes du fait de l'appréciation de la valeur de l'entreprise.

Depuis 2006, il est devenu possible de faire une donation-partage trans-générationnelle (des grands parents aux petits-enfants) si les héritiers renoncent à la succession au bénéfice de leurs enfants.

### **Prévoir les incidents**

Cette mesure devrait être généralisée car elle permet au dirigeant de choisir la personne qui gèrera ses actifs après le décès. C'est une mesure de sécurité que la plupart des entreprises devraient prévoir pour éviter les problèmes posés par l'indivision. De même, le mandat de protection future permet d'éviter les aléas des procédures qui se déclenchent en cas d'incapacité du dirigeant d'entreprise.

### **3. Garantir des revenus au dirigeant après sa sortie**

Différents mécanismes pour assurer des revenus au dirigeant même après sa sortie de l'entreprise existent. Premièrement, le démembrement de la propriété et particulièrement la conservation de l'usufruit est une option qui est disponible au chef d'entreprise. Ensuite, une mesure un peu plus technique consiste à utiliser des actions de préférence avec des dividendes majorés. Ce mécanisme peut être également utilisé pour laisser les coudées franches au successeur en lui attribuant des actions avec des droits de vote majorés.

### **4. Réduire le coût fiscal de la transmission**

Les droits de succession et de donation sont fonction du degré de parenté et de la valeur du bien transmis. Des modifications dans les abattements et exonérations d'une part et la mise en place des Pactes Dutreil d'autre part ont permis de réduire le coût de la transmission de l'entreprise. De l'avis des spécialistes, en cumulant tous les dispositifs en place (Dutreil, TEPA, donation-partage avant soixante ans...) un couple avec deux enfants marié sous le régime de la communauté des biens a "la possibilité de donner tous les six ans sans impôts, jusqu'à 4,8 millions d'euros"<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Michel Giray cité dans [www.lesechos.fr/patrimoine/impôts/300238736.htm](http://www.lesechos.fr/patrimoine/impôts/300238736.htm) par François Lebrun.

**Tableau 6 : Droits de succession**

Bénéficiaire et conditions	Référence	Montant Exonéré	
		DONATION	SUCCESSION
<b>Ascendants, descendants vivants ou représentés</b>	article 779 du CGI	156.359€	
<b>Epoux survivant</b>	article 790-E du CGI	79.222 €	Exonération totale
<b>Partenaires d'un Pacs</b>	article 790-F° du CGI	79.222 €	Exonération totale
<b>Frères et sœurs</b> Le bénéficiaire doit : - être divorcé, veuf ou célibataire - avoir plus de 50 ans ou être infirme - avoir vécu avec le défunt pendant les cinq années précédant le décès.	article 796-0 ter du CGI	Aucune exonération	Exonération totale
<b>Frères et sœurs</b>	article 796-0 du CGI	15.636 €	
<b>Neveux et nièces</b> Les bénéficiaires sont les enfants des frères et sœurs du donateur à l'exclusion de ceux du conjoint de ce dernier.	article 779-V du CGI	7.818 € par part	
<b>Arrière-petits-enfants</b> Cet abattement s'applique pour chaque arrière-petit-enfant, il est limité à 5.212 € par arrière-grand-parent ou 10.424 € si les deux arrière-grands-parents consentent à un des arrière-petits-enfants une donation de biens communs.	article 790-D du CGI	5.212 € par part	Aucune exonération
<b>Autres personnes</b> Etre atteint d'une infirmité physique ou mentale, congénitale ou acquise, l'empêchant de se livrer dans des conditions normales à toute activité professionnelle. Aucune condition de parenté n'est requise.	article 779-II du CGI	156.359 €	
<b>Petits-enfants</b>		31.272 €, par chacun des grands-parents	Aucune exonération
<b>À défaut d'autre abattement</b>	article 788-IV du CGI	Aucune exonération	1.564 €

## Droits de Succession 2009

### BARÈME

#### En ligne directe

---

- 5% sur la tranche inférieure à 7 922 €
- 10% de 7 922 € à 11 883 €
- 15% de 11 883 € à 15 636 €
- 20% de 15 636 € à 542 036 €
- 30% de 542 036 € à 886 020 €
- 35% de 886 020 € à 1 772 041 €
- 40% sur la tranche supérieure à 1 772 041 €

#### Conjoint survivant et partenaire pacsé

---

- Exonéré pour les successions.
- Pour les donations :
- 5% sur la tranche < à 7 922 €
- 10% de 7 922 à 15 636€
- 15% de 15 636 à 31 271€
- 20% de 31 271 € à 542 036 €
- 30% de 542 036 € à 886 020 €
- 35% de 886 020 € à 1 772 041 €
- 40 % sur la tranche supérieure à 1 772 041 €

#### Frères et sœurs

---

- 35% sur la tranche inférieure à 23 975 €
- 45% au-delà

#### Parents jusqu'au 4e degré

---

- Taux unique de 55% sur la totalité (neveux, oncles, cousins germains, etc.)

#### Parents au-delà du 4e degré et personnes non parentes

---

- Taux unique de 60% sur la totalité

## *Pactes Dutreil*

Les pactes Dutreil témoignent de la prise en compte par les pouvoirs publics de l'importance d'encourager la pérennité des entreprises et du besoin d'alléger le poids de la fiscalité qui pesait sur l'entreprise. Pour respecter le principe d'égalité devant l'impôt cet allègement de la fiscalité se fait en contrepartie d'un engagement de conservation des titres de la part des actionnaires familiaux.

### **Le pacte « Dutreil Transmission »**

Le pacte « Dutreil Transmission » est un engagement de conservation pris par le donateur (par le défunt) pour lui et ses ayants cause à titre gratuit, avec un ou plusieurs associés. L'article 787 B du CGI prévoit que les transmissions par décès et les donations de parts ou actions de sociétés ayant fait l'objet d'un engagement collectif de conservation sont exonérées de droit de mutation à titre gratuit à hauteur de 75% de la valeur sans limitation du montant.

L'engagement collectif doit être signé par au moins 2 associés (personne physique ou morale) et doit porter sur au moins 20% des droits financiers et des droits de vote si la société est cotée, et 34% si elle est non cotée. L'engagement est pris pour une durée minimale de 2 ans, sachant qu'il devra être en cours au moment de la transmission.

Par ailleurs, chacun des héritiers prend l'engagement de conserver les parts ou actions qu'il a reçues pendant une durée minimale de quatre ans. En cas de non-respect, il sera tenu de s'acquitter du complément de droits de mutation majoré de l'intérêt de retard. Cet engagement individuel court à compter de l'expiration de l'engagement collectif.

Il est requis que l'un des signataires de l'engagement collectif ou l'un des héritiers ou légataires :

- Exerce au sein de la société son activité professionnelle principale (si c'est une société de personnes) ou l'une des fonctions de direction.
- Exerce cette fonction à titre effectif durant toute la durée de l'engagement collectif, ainsi que pendant une durée de trois ans à compter de la transmission.

Des modifications dans la structure de l'actionnariat restent cependant possibles. Sont autorisées les cessions et donations entre consignataires, la donation des titres aux descendants si ceux-ci respectent l'engagement, l'apport des titres à une société holding dans certaines conditions.

Il est souhaitable que soit introduit un minimum de souplesse dans l'application de ces engagements pour éviter les effets pervers.

### **Le pacte « Dutreil ISF »**

Le pacte « Dutreil ISF » est un engagement, pris par le redevable de l'ISF, dont le champ d'application et les conditions d'application sont quasi-similaires au pacte « Dutreil Transmission ». Il est prévu que sont exonérées d'ISF, à hauteur de 75% de la valeur des parts, les associés faisant l'objet d'un engagement collectif de conservation. À noter que l'exonération partielle est acquise au terme d'un délai global de six ans.

L'administration fiscale dénombre environ 9 000 conclusions de pactes Dutreil ISF, mais n'a pas de chiffres concernant les Pactes Dutreil Transmission. Il semblerait que le dispositif rencontre de plus en plus de succès principalement depuis la fin de l'année 2008.

Cependant la lisibilité de ce dispositif reste limitée surtout pour les petites entreprises. L'administration précise que la complexité relative du dispositif est liée au besoin de répondre à une multitude de situations et à la demande des entreprises plus grandes qui souhaitent elles-aussi pouvoir utiliser les pactes Dutreil alors que celui-ci avait été conçu initialement pour les PME. C'est pour ces raisons que les pactes ont subi une série de modifications.

### **L'investissement en fonds propres dans les PME, la loi « TEPA »**

Depuis deux ans, il est possible pour des investisseurs personnes physiques de bénéficier de 75% de réduction sur leur ISF en investissant directement dans des PME de leur choix (la PME étant définie comme une entreprise réalisant moins de 50 millions de Chiffre d'affaires et employant moins de 250 personnes).

La réduction est moins forte s'ils investissent dans les PME à travers des holdings ou des fonds. Cette forme d'intermédiation a besoin d'être contrôlée parce qu'elle peut générer des effets pervers. Le mode de rémunération des équipes de gestion -au pourcentage des plus values réalisées- risque de privilégier les investissements les plus spéculatifs au détriment des entreprises solides parce que prudentes qui constituent le gros de la population des PME françaises.

L'appel à des investisseurs privés, dans le cadre de la défiscalisation rendue possible par la loi TEPA, représente une des solutions les plus intéressantes aujourd'hui pour financer la transmission.

Il s'agit de fonds propres, dont le coût pour l'entreprise peut être contrôlé. Les nouvelles actions créées ne donnent pas forcément de droit de vote en assemblée générale : le risque de déséquilibre au sein de l'actionnariat familial est ainsi limité. Et il n'y a pas d'obligation de rachat à terme, car l'esprit de la loi est que l'investisseur partage le risque de l'entreprise.

Si les seuils sont remontés permettant aux entreprises familiales de taille supérieure à ce qui est aujourd'hui autorisé par la loi de bénéficier de ce dispositif, si le montant investi dans

chaque entreprise est également augmenté, cette loi peut contribuer plus fortement encore au renforcement des fonds propres des entreprises familiales.

De même qu'il faut s'acquitter de l'ISF chaque année, l'investissement dans l'entreprise familiale peut être renouvelé chaque année.

OSEO, qui a créé un site de mise en relation entre les investisseurs et les entreprises pourraient créer un compartiment au sein de ce site qui pourrait être réservé au financement de la transmission des entreprises familiales répondant à certains critères, ce qui encouragerait les investisseurs à faire un acte « citoyen » en plaçant leur argent de préférence dans les entreprises sélectionnées par l'Etat

L'intermédiation qui dresse un écran entre l'investisseur et l'entreprise dans laquelle est investi son argent élimine tout *affectio societatis*. L'absence d'adhésion affective des investisseurs privés peut menacer la pérennité de la loi TEPA, si elle est perçue comme impersonnelle et répondant uniquement à des objectifs financiers macroéconomiques.

- Il est dommage que cette faculté nouvelle d'orienter les capitaux propres vers les PME soit retirée aux contribuables bénéficiant du bouclier fiscal car cette mesure restrictive prive le pays d'une source complémentaire de financement privilégié pour les PME.
- Les seuils de 50 000 ou 100 000 euros par entreprise pourraient être relevés.

## ***D. Insécurité fiscale et complexité***

### **1. Exemple de l'Outil de travail**

Pour que les biens du propriétaire soient considérés comme des biens professionnels et donc exonérés d'I.S.F., trois conditions doivent être réunies :

- Il doit exercer les fonctions de direction « qualifiées » dans la société.
- Il doit recevoir une rémunération « normale » pour ses fonctions de direction.
- Il doit détenir plus de 25%, directement ou indirectement, du capital de la société, sauf à ce que ladite participation représente plus de 50% de son patrimoine brut total imposable à l'I.S.F.

Cette définition semble simple et précise, mais, comme le précise Philippe Bruneau (banquier et président du Cercle des fiscalistes) : « c'est oublier l'instruction fiscale de soixante pages qui suit ». Il semblerait qu'un certain nombre de dispositifs y compris les pactes Dutreil sombrent dans une complexité qui décourage les dirigeants et va à l'encontre de l'objectif initial.

Maître Monassier et d'autres experts ont souligné l'inégalité entre les actionnaires familiaux générée par cette exemption d'I.S.F. au titre de l'outil de travail :



« Pour bénéficier de l'exonération d'I.S.F. 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 3ème 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 y aurait lieu de revoir cette disposition, de prévoir que l'exonération joue également au moins pour les administrateurs et au mieux pour toute personne ayant une fonction salariale. »

De même, « 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. Il devrait être prévu que lorsque le compte courant est bloqué, il peut être considéré comme outil de travail. »

## 2. Valorisation de l'entreprise

Le cas spécifique de la valorisation des entreprises transmises représente un point d'insécurité important pour les dirigeants et leurs conseillers. Il serait souhaitable de clarifier les attentes de l'administration fiscale et les documents de référence.

Les méthodes de valorisation que préconise l'administration ne semblent pas en phase avec la réalité économique ni avec les prix de marché. À titre d'exemple, la valorisation selon ces méthodes ne permet pas de prendre en compte des passifs de nature environnementale ou sociale. Par ailleurs, pour les sociétés cotées, il semble anormal de se référer à la date précise de la succession alors que c'est justement un événement générateur de dévalorisation, par exemple en cas de décès du dirigeant. **La période de transmission est une période de fragilité qui a forcément un impact négatif sur la valeur de l'entreprise**, par conséquent, se référer à une valeur vénale « théorique » aboutit à une surévaluation de l'entreprise qui peut menacer sa pérennité.

Ouvrons une parenthèse pour souligner les dérives qui ont pu avoir lieu ces dernières années concernant la valorisation des entreprises sur le marché de la transmission. Les enquêtes révèlent une évolution marquée des pratiques d'évaluation ; une tendance à l'augmentation des valeurs et corrélativement des prix ; et une diminution des écarts prix-valeurs plus récemment. **L'envol des valorisations a souvent poussé les propriétaires à céder leur entreprise.**

La méthode des multiples est devenue prédominante tandis que par le passé une combinaison de méthodes était employée pour évaluer une entreprise. Une enquête menée en 2006<sup>26</sup> a souligné une augmentation marquée des valeurs. Celle-ci s'expliquerait par une progression des multiples employés dans la méthode d'évaluation et d'une augmentation de la rentabilité des entreprises. Cette progression des multiples résulterait de plusieurs facteurs : l'augmentation des multiples boursiers, le développement des comparables boursiers utilisés

---

<sup>26</sup> Étude menée par l'association des experts en évaluation d'entreprise « AE3 Lyon ».

pour évaluer les entreprises non cotées, la multiplication des rachats stratégiques de sociétés non cotées qui tirent vers le haut les références de valorisation et enfin aux excès de liquidité des fonds de « private equity ».

Cette prédominance des multiples a été qualifiée de « dictature du marché »<sup>27</sup> car la valeur de l'entreprise mélange alors de façon subtile et inextricable des éléments propres et des éléments exogènes provenant des données de marché, avec pour conséquence le risque de création de bulles spéculatives. Dans ce contexte de hausses de valeurs, les actionnaires familiaux ont été fortement attirés par une plus value inattendue résultant de la cession de l'entreprise. L'unité familiale et la conservation de l'entreprise ont été mises à rude épreuve et certains actionnaires n'ont manifestement pas su résister.

Il est préférable de privilégier la méthode des flux plutôt que la valeur purement mathématique, pour tenir compte de la réalité des cash-flows, en particulier au moment de la transmission.

De même il est important de considérer que la transmission est à la fois un coût d'achat ou de transfert des actions et un coût de relance de l'entreprise. En effet, elle engendre toute une série de frais supplémentaires de conseils, de notaires, d'experts-comptables, de recherche de nouveaux talents, etc. qui impactent négativement la valeur de l'entreprise. Au final, le coût de la transmission, comptabilisé avec rigueur et sur plusieurs années, est beaucoup plus considérable que prévu.

L'affaire de la valorisation est complexe d'où la nécessité d'un dialogue entre les contribuables et l'administration avec l'idée qu'il est inéquitable de retenir la même valeur suivant que l'entreprise est cédée à des tiers ou transmise en famille.

La continuité peut être considérée comme un avantage pour la collectivité et la transmission représente un coût important pour la famille qui réduira d'autant l'investissement disponible pour l'entreprise.

### **3. Une complexité qui crée de l'inégalité**

L'évolution de la fiscalité sur le patrimoine a évolué de manière favorable au cours des années récentes. Malheureusement, cette évolution positive s'est accompagnée d'une complexification des dispositifs. Si les principes énoncés par le législateur sont la plupart du temps simples, l'administration fiscale tend à complexifier leur mise en pratique.

Les dirigeants d'entreprise craignent que les dispositifs dans lesquels ils s'engagent et qu'ils croient pérennes soient remis en cause à brève échéance. Il est flagrant que nous assistons,

---

<sup>27</sup> Article « Transmission d'entreprise : la dictature des multiples » Les Echos, supplément, 28 juin 2007.

en France, à une prolifération de textes légiférant en matière de fiscalité du patrimoine, ce qui ne contribue, ni à la clarté, ni au sentiment de sécurité.

Il est souligné par tous les acteurs concernés – y compris les fiscalistes dont l'activité est favorisée par la complexité- qu'il s'est développé une inégalité entre les contribuables face à cette complexité. Les contribuables les plus à même de faire un usage optimisé de ces dispositifs sont ceux qui ont une assise financière suffisante pour rentabiliser fiscalement l'opération. Les entreprises d'une certaine taille et dont le réseau social est étendu peuvent s'attacher les services de conseils spécialisés aptes à les faire bénéficier du dispositif tout en respectant la multitude des conditions qui l'encadrent. Par contre les entreprises de taille plus modeste et/ou localisées en province ont plus de difficultés à se faire accompagner.

#### **4. Diffusion de l'information fiscale**

Il existe un décalage entre la perception des dirigeants et la réalité de la situation au plan fiscal. Malgré l'évolution considérable et favorable des 10 dernières années en matière de fiscalité du patrimoine, la plupart des dirigeants n'ont pas pris conscience de cette évolution.

Comme le propose la Cour des Comptes, il serait intéressant que l'accessibilité et la lisibilité du système fiscal soient améliorées, par exemple en utilisant des moyens simples de diffusion de l'information comme Internet. Un effort particulier a été fait dans le cadre de la loi TEPA et l'on pourrait imaginer une communication de même nature pour favoriser l'information sur les dispositifs fiscaux favorisant la pérennité de l'entreprise.

#### **5. Contractualisation des relations**

Les relations entre l'entreprise, les dirigeants familiaux et les inspecteurs fiscaux devraient évoluer vers une contractualisation en fonction des conditions spécifiques de chaque entreprise. Pour favoriser ce type de relation il faudrait, d'une part, que l'usage du rescrit soit généralisé et optimisé, et d'autre part, que se développe un « esprit de coopération et de confiance » visant à aligner les objectifs de chacun au bénéfice de la pérennité de l'entreprise familiale.

## **PARTIE IV :**

### **Financement et indépendance de l'entreprise familiale**

Pour les chefs d'entreprises familiales, nous identifions trois problématiques financières spécifiques:

- (1) Comment trouver des investisseurs en capital patient ?
- (2) Comment permettre aux membres de la famille de sortir du capital si leurs contraintes personnelles l'exigent ?
- (3) Comment financer la période délicate de la transmission ?

#### ***A. Besoin de financements spécifiques***

##### **1. L'importance de conserver son indépendance**

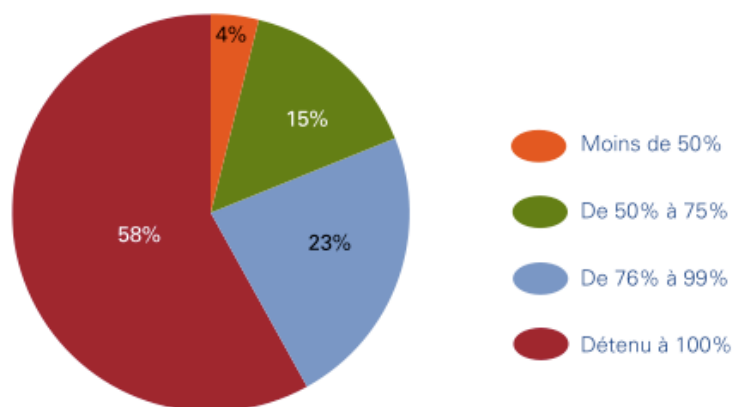
Les études de la Banque de France et de l'INSEE montrent qu'une très grande partie des PME indépendantes, pour assurer leur développement, perdent leur indépendance et intègrent un groupe. On constate que les PME qui font partie d'un groupe ont un taux de croissance nettement supérieur aux autres PME de même taille (Picart, 2004).

Malgré cette croissance supérieure des PME lorsqu'elles intègrent un groupe, on peut se demander quelle est la contrepartie de cette perte d'indépendance. Le risque principal réside dans le non-renouvellement des entreprises de taille moyenne puisque les jeunes entreprises prometteuses et riches de savoir faire deviennent des filiales de groupes déjà en place. La stratégie et l'ambition de ces entreprises sont modifiées profondément par l'intégration à un groupe. De plus, la perte du caractère familial est souvent synonyme de fragilisation du tissu d'entreprises, de perte des centres de décision sur le territoire et enfin d'un moindre attachement des entreprises aux régions.

L'entreprise familiale est particulièrement attachée à cette indépendance car celle-ci est à l'origine de sa vision à long terme et a pour conséquence un management spécifique. Par conséquent les dirigeants familiaux sont très réticents vis-à-vis de l'ouverture de leur capital à des investisseurs externes y compris minoritaires. Le graphique ci-dessous illustre que les familles conservent le contrôle de l'entreprise dans une large mesure.

## **Graphique 17 : Part du capital détenu par la famille (entreprises moyennes)**

Source : KPMG 2007



### **2. Un besoin de financement à long-terme**

L'entreprise familiale, au même titre que les nouvelles entreprises a besoin de capital patient. Ce capital est un capital qui a un horizon de sortie d'environ 10 ans et qui est prêt à ne pas exiger une rémunération immédiate en échange d'une rémunération plus importante à long terme.

### **B. Les acteurs du financement des PME**

L'entreprise familiale recourt généralement au réinvestissement du résultat et au financement bancaire pour s'assurer ses ressources financières. Cependant l'autofinancement trouve ses limites dans la rentabilité de l'entreprise et les emprunts représentent un risque que l'entreprise familiale souhaite limiter. Surtout les conditions d'accès aux prêts, avec des garanties et des cautions qui, mettant en risque les autres biens de la famille, représentent un véritable barrage au financement.

En matière de fonds propres, les PME françaises ne disposent pas de marchés financiers accessibles et profonds, en dépit de l'existence d'Alternext. Quant au capital-risque, malgré un développement positif ces dernières années, il reste trop focalisé sur de grandes opérations à effet de levier ou sur les PME à forte croissance présentant des *business plans* attractifs pour les investisseurs et les banquiers.

Par conséquent, le soutien des pouvoirs publics s'avère indispensable pour aider les entreprises à effectuer les investissements (R&D, Exportation...) qui assureront leur croissance.

Différentes initiatives ont été prises dans ce sens par exemple en incitant les épargnants à diriger leur épargne vers les PME avec le dispositif prévu par la loi TEPA.

## **1. OSEO**

OSEO apporte son soutien aux projets de transmission d'entreprises notamment en accordant des garanties sur les emprunts ou en accordant des prêts bancaires sans garantie ni caution personnelle. OSEO a su créer un département consacré exclusivement au financement des transmissions.

Compte tenu de l'accroissement prévisible des besoins, un effort supplémentaire pourrait être fait pour mettre au point des formules particulièrement adaptées à chaque cas d'entreprise familiale : quasi fonds propres, prêts participatifs, financement mezzanine, obligations et permettre à certaines entreprises d'échapper ainsi à l'ouverture de leur capital que beaucoup redoutent.

Des dispositifs similaires de financement des transmissions existent en Finlande. Un prêt (Entrepreneur Loan proposé par Finnvera) est accessible, entre autres, aux entrepreneurs qui ont pour projet d'acquies une part de capital à l'occasion d'une transmission à la génération suivante.

Finnvera propose aussi une garantie sur prêt bancaire (*Vaekstkaution*) qui peut couvrir jusqu'à 75% des pertes nettes sur les prêts bancaires accordés aux PME. Les entreprises qui ont accès à cette garantie incluent les entreprises en transmission familiale.

Il semble que dans le cadre du Fonds Stratégique d'Investissement, le rôle d'OSEO soit amené à évoluer pour, compte tenu de son vaste réseau décentralisé, devenir en relais à la Caisse des Dépôts et Consignations, le principal pourvoyeur de fonds propres à destination des PME.

Un partenariat avec les Institutions représentatives des entreprises familiales pourrait être imaginé pour, en complément des fonds publics, drainer également des fonds privés TEPA au sein d'une Holding Transmission commune (public-privé) adossée à OSEO.

## **2. La Caisse des Dépôts et Consignations**

La Caisse des Dépôts et Consignations propose des financements en fonds propres aux PME. Elle investit dans des fonds et directement dans des entreprises, avec une logique de long terme qui convient aux besoins des PME. Cependant il semble que les exigences de la CDC soient proches de celles des investisseurs institutionnels privés et ne sont donc pas adaptées aux entreprises familiales, en particulier pendant la période fragile de la transmission.

Le projet proposé ici de créer une  **Holding nationale**  destinée à favoriser la transmission des entreprises familiales dont la pérennité en tant qu'entreprise autonome présente un intérêt stratégique pour la France pourrait venir compléter le dispositif existant

La participation du FSI, de la Caisse des Dépôts et d'OSEO au capital de la Holding de participations familiales (HPF) pourrait marquer le soutien et l'engagement de l'Etat en faveur d'une meilleure transmission des PME. L'objectif et les caractéristiques d'une telle institution sont décrits dans l'annexe 1 de ce rapport.

Dans l'immédiat, un département « transmission » pourrait être créé au sein du FSI, largement doté, dont les dirigeants pourraient imaginer des solutions financières de long terme permettant aux repreneurs familiaux de financer non seulement une partie du capital mais aussi les investissements nécessaires au redéploiement de l'entreprise et à sa pérennité.

Il est indispensable que les responsables chargés de gérer de tels dossiers aient eux-mêmes l'expérience de la gestion et des modes de fonctionnement de l'entreprise familiale, des rapports complexes entre l'entreprise et ses actionnaires.

Il y a, en effet trop souvent, un fossé culturel entre les financiers, spécialistes du capital développement, et les patrons de PME familiales.

La nécessité de fournir un accompagnement constructif pendant la longue période d'investissement, de professionnaliser les méthodes de management et de gestion de l'entreprise pour accompagner sa croissance, doit conduire à une bonne sélection des chargés d'investissement.

Les institutions représentatives des entreprises familiales décrites en annexe et les spécialistes par secteur (exemple : chefs d'entreprise du Comité Colbert pour l'industrie du luxe) pourraient siéger dans un comité d'investissement pour faciliter cet accompagnement. Indispensable.

### **3. Les sociétés de capital développement**

Une société de capital-investissement ne prend une participation minoritaire dans une entreprise familiale que pour financer un projet de croissance susceptible de créer de la valeur dans un horizon de temps donné (5 ans). Elle s'appuiera sur un Business Plan, exigera une stratégie claire derrière une unité de commandement claire.

La période de transmission, qui correspond le plus souvent à la combinaison de la fin d'un cycle d'entreprise et d'un cycle de génération permet rarement l'entrée de ce type d'investisseur compte tenu de la durée de la transition nécessaire et des risques inhérents à la situation.

Les sociétés de capital investissement, entrant en partenaire minoritaire au côté des familles désireuses de conserver le contrôle de leur affaire à long terme, peuvent être d'excellents accélérateurs de croissance une fois l'affaire de famille remise en ordre de marche. Cependant on ne peut pas leur demander de régler les problèmes internes aux familles, en particulier au moment des successions. À la famille de régler d'abord ses problèmes internes, avant de songer à ouvrir son capital à des tiers.

### **De nouveaux outils de financement conçus pour faciliter la transmission**

La faiblesse des fonds propres et la difficulté à trouver de nouveaux financements pour les PME au moment de leur transmission restent une des causes essentielles de la préférence pour la cession.

Les institutions représentatives des entreprises familiales ont donc devant elles un chantier important, avec le soutien des pouvoirs publics, qui consiste à susciter la création de sociétés de capital développement, régionales ou spécialisées par secteurs, avec pour objectif d'apporter des fonds propres mais aussi des capitaux permanents : prêts participatifs, financements mezzanine, obligations convertibles ou non, prêts à long terme, ouverture en bourse ...

Ces nouvelles institutions, ces nouveaux outils, ces nouveaux supports n'existent pas aujourd'hui sur le marché. Leur absence est en partie responsable de l'attrition actuelle du tissu des entreprises familiales, du moins celles qui n'ont pas atteint la taille critique nécessaire à leur survie autonome.

Le médiateur du crédit a pu s'appuyer, dans le cadre de sa mission, sur le système décentralisé de la Banque de France et sur un certain nombre de relais régionaux. Dans le même esprit, la transmission des entreprises familiales en France pourrait être facilitée par la mise en place d'un tel réseau décentralisé (Banque de France, OSEO, chambres de commerce, notaires, conseils, experts comptables.) pour la détection des besoins, la mise en place des financements et l'accompagnement.



## **C. Les problématiques spécifiques des entreprises familiales**

### **1. Les risques de l'ouverture du capital**

L'entrée dans une entreprise familiale d'un investisseur institutionnel privé pose problème du fait du partage de pouvoir et des exigences de l'investisseur. Cet investisseur dont l'horizon de sortie est généralement de cinq ans souhaitera effectuer un plus value conséquente à la sortie. Pour s'assurer que cet investissement sera rentable à cet horizon, les conditions imposées par l'investisseur lui accorderont une place importante dans les décisions stratégiques de l'entreprise. L'entreprise familiale peut ainsi se voir poussé vers une stratégie à court terme. Le rachat des parts de l'investisseur n'est pas toujours possible au bout des cinq ans et il existe donc une incertitude et un risque sur l'entrée des nouveaux investisseurs au terme de cette période.

### **2. Organiser la liquidité du capital**

Les conflits familiaux, qui souvent sont causés par la non-prise en compte de la volonté des actionnaires minoritaires, peuvent pousser un membre de la famille à quitter l'entreprise et à vouloir céder sa part. La plupart du temps, les ressources des autres membres de la famille ne sont pas suffisantes pour racheter cette part et ainsi conserver un actionnariat familial fort.

Ce problème est posé par l'extrême rigidité de l'actionnariat familial et certains membres peuvent avoir le sentiment que leur capital est véritablement emprisonné dans l'entreprise. La pérennité des entreprises familiales serait grandement renforcée si un mécanisme permettait d'organiser une certaine liquidité du capital. L'idée de M. Vienot et de l'IFA d'instaurer une bourse interne semble à ce titre très intéressante. Elle permettrait de donner à la possibilité de sortir du capital sans pour autant que les titres soient cédés à un tiers. Les titres du membre sortant seraient rachetés par l'entreprise qui aurait provisionné une somme à cet effet. La question qui se pose est de savoir comment financer cette bourse interne et si l'intervention d'un organisme comme OSEO serait nécessaire, par exemple pour garantir l'emprunt bancaire qui constitue la provision. Cette idée mérite en tout cas d'être explorée et affinée, car elle pourrait résoudre l'un des problèmes les plus sévères qui touchent l'entreprise familiale.

### **3. Adopter une approche aussi patrimoniale que financière dans la réflexion sur l'évolution du patrimoine familial dans son ensemble à l'approche d'une succession :**

Si Le patrimoine familial ne comprend qu'un seul actif : l'entreprise, au moment du passage à la génération suivante, le nécessaire partage entre les héritiers risque fortement de conduire à la vente de l'entreprise à des tiers.

Comme pour toute succession dans les familles, c'est à la génération sortante de prendre ses responsabilités et de fixer le cadre qui va permettre à chaque héritier de trouver sa place dans

le système familial en fonction de ses attentes exprimées et des marges de manœuvre financières au sein du patrimoine.

Si les parents savent à l'avance que certains de leurs enfants ne seront pas intéressés à détenir des actions de l'entreprise, il leur est nécessaire de constituer avec le temps un patrimoine d'actifs hors exploitation, par exemple des actifs immobiliers qui permettront, au moment de la transmission, le désintéressement de ces héritiers.

De même si plusieurs enfants sont appelés à travailler dans l'entreprise, il peut être utile de séparer l'entreprises en centres de profits ou de filialiser telle ou telle activité pour éviter les conflits de territoire et permettre à chacun de faire ses preuves.

La cession d'une activité de l'entreprise peut aussi être un moyen de désintéresser une branche de la famille sans être obligé pour une autre branche de vendre l'ensemble de l'entreprise.

Plus généralement, pour des familles qui ont, « chevillé au corps », le désir de pérenniser l'entreprise familiale elles savent en général faire preuve d'imagination créatrice à chaque génération pour trouver les voies et moyens d'atteindre leur objectif.

#### **4. Le financement de la transmission, difficile pour la famille, utile pour la communauté nationale.**

Le processus de transmission est dual : il ne se limite pas à la transmission de la propriété de l'entreprise par transfert des titres, il consiste aussi en une transition de leadership au financement de la nouvelle organisation.

En conséquence, la transmission est une période délicate pendant laquelle l'entreprise connaît des changements importants car il s'agit de construire un projet (changement de dirigeant, réorganisation de la structure...). L'histoire de nombreuses entreprises familiales montre que chaque génération a son défi à relever (intégration, internationalisation, innovation) et qu'il est lié au cycle de l'entreprise. Le cycle de la famille et le cycle de l'entreprise fonctionnent souvent ensemble.

L'entreprise familiale se retrouve donc, au moment de la transmission, dans une situation paradoxale : elle doit justement engager les décisions pour la construction de son nouveau projet et en même temps elle connaît une période de fragilisation du fait des changements liés à la transmission. Le financement des projets de l'entreprise est donc compliqué par cette fragilisation inévitable. La transmission de l'entreprise familiale peut nécessiter une intervention extérieure et des financements spécifiques qui prennent en compte cette fragilité.

Lorsqu'on additionne le nombre des transmissions de PME familiales qui vont devoir se

réaliser dans les années qui viennent, on comprend que l'enjeu dépasse le cadre privé des seules familles. Il intéresse les régions et la nation.

En ce sens, l'intérêt général peut justifier que soient imaginés de nouveaux outils de financement visant à corriger les excès du marché, afin d'inverser une tendance dangereuse pour la France et plus généralement pour l'Europe.

## **Partie V : Préparer la transmission**

De nombreux facteurs influent sur la transmission de l'entreprise familiale. Ces facteurs agissent d'une part sur le choix d'un projet familial et d'autre part sur la faisabilité de ce projet, sur les chances de réussir la transmission souhaitée.

Comme nous l'avons vu précédemment, certains de ces facteurs sont inhérents à l'entreprise familiale (volonté de conserver le contrôle, besoin de capital patient...) et d'autres sont externes (droits de la transmission, liquidité du capital...). Cependant, il existe d'autres facteurs qui, bien qu'ils soient d'ordre psychologique, sociologique ou culturel, représentent le premier obstacle à la transmission familiale.

La transmission met en jeu des facteurs psychologiques importants: le dirigeant principalement, mais aussi les autres acteurs de l'entreprise, ont des sentiments ambivalents vis-à-vis de la transmission. Elle leur apparaît à la fois inéluctable, nécessaire, souhaitable et à la fois source de changements, de risques et de remises en cause. Selon Landsberg (1988), chacun de ces groupes a de bonnes raisons de craindre et d'empêcher le processus de transmission, il existe selon lui, une « conspiration » contre la transmission.

Dans cette partie, nous présentons les problématiques que soulève la transmission de l'entreprise chez le dirigeant actuel, chez la nouvelle génération et chez les autres acteurs de l'entreprise familiale. Nous soulignerons l'importance de la communication pour résoudre ces problématiques et définir un projet familial satisfaisant l'ensemble des membres de la famille et de l'entreprise.

### ***A. Surmonter les résistances des deux générations***

#### **1. Le rôle central du dirigeant**

Il est clairement établi que la préparation est l'élément le plus essentiel pour réussir la transmission de l'entreprise. On constate que les dirigeants sont pour la plupart conscients que préparer la transmission est primordial, cependant, dans les faits, peu d'entre eux préparent la transmission correctement. Une enquête réalisée auprès des entreprises familiales françaises indique que 50% d'entre elles n'ont pas de plan de continuité (PWC, 2006).

Le défaut de préparation est essentiellement dû à une résistance de la part du dirigeant à envisager sa sortie. Cette résistance est très néfaste puisque le dirigeant occupe une place

centrale dans une PME familiale et que par conséquent, il est le seul à pouvoir initier puis orienter le processus de transmission. En général, et particulièrement pour les entreprises de première génération, l'entreprise est très dépendante de la direction du dirigeant, de son autorité, de ses réseaux et de son savoir. La préparation étant indispensable et personne d'autre que le dirigeant ayant la légitimité pour entamer le processus, il est vital que le dirigeant surmonte ses appréhensions et s'engage pleinement et sincèrement dans le processus de transmission.

## **2. Facteurs psychologiques freinant le départ du dirigeant**

La résistance à préparer sa sortie s'explique par des facteurs psychologiques. Premièrement, pour le chef d'entreprise, envisager sa sortie revient à faire face à sa propre mort, par conséquent, le sujet de la transmission est tabou. De plus, il est très difficile pour la nouvelle génération d'engager la discussion sur le sujet, cela apparaît aux yeux des parents comme la volonté de les déloger.

Ensuite, le dirigeant éprouve généralement de grandes difficultés à laisser le pouvoir de direction à la nouvelle génération. Le chef d'entreprise craint que, sans lui, l'entreprise ne fonctionne plus, c'est pour cela que l'on observe des dirigeants être présents tous les jours dans l'entreprise alors qu'officiellement la transmission a déjà eu lieu. Cette situation, si elle est mal gérée, peut aboutir à des conflits importants entre jeune génération et ancienne génération. Par ailleurs, le dirigeant d'entreprise familiale, comme le patron de grande entreprise, s'accoutume au pouvoir et en devient dépendant. Lié à cette question du pouvoir, le problème de l'identité du dirigeant est très important. Le statut de chef d'entreprise fait partie de l'identité de l'individu et le dirigeant craint qu'après son départ, il ne soit plus aussi bien considéré.

En ce qui concerne son avenir, le dirigeant craint généralement de ne pas trouver d'occupation satisfaisante une fois qu'il aura quitté l'entreprise, lui qui a été particulièrement actif et dynamique toute sa vie. Par conséquent, le dirigeant fait en sorte de rester en place et de retarder le processus de transmission aussi longtemps qu'il se sent capable de remplir son rôle de chef d'entreprise. Cette situation est très dangereuse pour la santé de l'entreprise. Comme le souligne M. Kibler, diriger une entreprise est « un sport de haut niveau » et cela nécessite beaucoup d'énergie et de dynamisme ; croire que l'on peut rester aussi performant après la soixantaine qu'à ses débuts est illusoire. D'ailleurs, plus le dirigeant repousse sa sortie, plus il rend les choses difficiles : il est en effet plus facile de s'engager dans une nouvelle activité à 55 ans qu'à 65 ans, et il est indispensable de donner aux jeunes l'opportunité de se former en prenant une part des responsabilités.

Des sentiments de rivalité et de jalousie peuvent être ressentis par le dirigeant envers les futurs héritiers. Ces éléments psychologiques doivent être dépassés en considérant la transmission comme un projet familial commun plutôt que comme l'accaparement, par les enfants, de l'œuvre du père ou de la mère.

### **3. Sensibilisation du chef d'entreprise**

Dans l'idéal, le début du processus de transmission doit être initié lorsque le dirigeant a 50 ans. Pour que sa sortie soit possible, le dirigeant doit s'appuyer sur un projet personnel qui lui ouvre des perspectives au-delà de l'entreprise, par exemple une implication associative ou représentative ou encore une activité dans la formation

La sensibilisation des chefs d'entreprises à l'importance de la préparation est capitale. Ce rôle de sensibilisation est déjà joué par des organisations comme l'ASMEP, le FBN ou l'APM, qui sensibilisent leurs adhérents et qui communiquent sur les meilleures pratiques. De même, les CCI jouent un rôle important au niveau local en identifiant les entreprises à transmettre dans le futur et en les accompagnant.

Cependant, les entreprises familiales de taille modeste ne semblent pas être aussi informées et sensibilisées que le sont les E.T.I. ou les grandes entreprises. Par ailleurs, le souci de confidentialité dans les situations de transmission rend les dirigeants réticents à demander des informations aux CCI.

### **4. L'engagement de la nouvelle génération**

Bien que le chef d'entreprise ait un rôle central dans le processus de transmission, le rôle de la nouvelle génération est aussi très important. De nos jours, compte tenu des évolutions de la famille en tant qu'institution, la volonté du dirigeant ne suffit pas à assurer la réussite de la transmission, la volonté des héritiers potentiels de conserver et de s'impliquer dans l'entreprise familiale est un facteur déterminant.

La littérature académique sur la succession familiale identifie trois facteurs principaux qui déterminent l'engagement de la nouvelle génération dans l'entreprise : les facteurs individuels liés aux besoins d'accomplissement, les facteurs relationnels et enfin le processus de transmission lui-même. ( Handler 1992 ; Stavrou 1998). Nous remarquerons à quel point les évolutions sociétales (famille, éducation, valeurs, mondialisation) ont modifié et parfois complexifié les problématiques des entreprises familiales au cours de ces 30 dernières années.

#### **La prise en compte des besoins individuels**

En ce qui concerne l'héritier potentiel, son engagement dans l'entreprise dépend de la mesure dans laquelle ses besoins individuels peuvent être satisfaits dans le contexte de l'entreprise familiale. Ces besoins individuels en question regroupent essentiellement des besoins d'accomplissement (carrière, reconnaissance...) (Handler 1992).

## **La carrière**

Le type de carrière envisagée dépend de la personnalité de descendants même si on constate une tendance des enfants de familles entrepreneuriales à être, de fait, familiarisés et intéressés par l'entreprise familiale. Cependant, on constate aujourd'hui que des opportunités plus nombreuses se présentent aux jeunes générations. Contrairement à leurs parents, les jeunes générations ont bénéficié d'une éducation plus large et peuvent donc accéder à des activités professionnelles en dehors de l'entreprise familiale. Les opportunités existant dans l'entreprise familiale (rémunération potentielle, intérêt pour l'activité...) sont comparées aux opportunités extérieures pour décider du niveau d'engagement dans l'entreprise. On peut supposer que plus l'entreprise sera grande et ouverte sur l'international, plus il y aura de chances qu'elle puisse offrir des opportunités intéressantes à la jeune génération.

## **La reconnaissance dans l'entreprise et par la société**

La façon dont l'entreprise familiale permet de satisfaire les besoins de reconnaissance et d'identité rentre aussi en ligne de compte. Un jeune héritier qui ne réussit pas à se faire reconnaître à sa juste valeur dans l'entreprise familiale envisagera plus probablement une carrière à l'extérieur. Le dirigeant qui ne partage pas les décisions avec son héritier potentiel, qui ne lui confie pas de responsabilités, ne peut que démotiver et inciter l'héritier à limiter son engagement dans l'entreprise familiale.

Par ailleurs, la reconnaissance du statut de chef d'entreprise par le reste de la société est, lui aussi, déterminant. En France, contrairement à d'autres pays comme l'Allemagne ou les Etats-Unis, le chef d'entreprise jouit d'une mauvaise réputation. Cette mauvaise réputation est amplifiée par les médias qui relaient les scandales ayant lieu dans les grandes entreprises et qui ne mettent jamais en avant les efforts et le rôle positifs des dirigeants de PME (prise de risque, création d'emplois, croissance...). Le métier de chef d'entreprise exige des sacrifices importants, notamment au niveau de la vie familiale, alors si en plus il n'apporte aucune reconnaissance, on peut comprendre que les jeunes générations hésitent à choisir cette voie.

## **Relations du successeur avec l'entreprise et la famille**

Dans une famille où l'attachement à l'entreprise est particulièrement fort, il y a de fortes chances que cette culture incite les enfants à reprendre l'entreprise familiale, simplement par fierté ou sens du devoir. La culture familiale joue là un rôle déterminant.

Mais les relations avec la famille et spécialement les relations entre le dirigeant et le successeur peuvent être difficiles et mènent alors à un renoncement de la part du successeur potentiel. Des relations conflictuelles entre le successeur désigné et les frères et les sœurs peuvent elles aussi compromettre la transmission, La confiance des équipes de management et des employés est un élément non négligeable.

En conclusion, de nombreuses évolutions sociétales comme la démocratisation au sein de la famille, la reconnaissance des besoins individuels ou encore l'amélioration de l'éducation ont ouvert des opportunités nouvelles aux jeunes générations. Ces évolutions représentent un défi que l'entreprise familiale a déjà commencé à relever. Dorénavant, la solidarité familiale repose davantage sur un engagement volontaire qui nécessite un effort de communication, de négociation et de confiance (Gilding, 2000). Dans ce contexte, la qualité des relations au sein de la famille devient primordiale. La gouvernance des entreprises familiales doit permettre d'organiser ces relations.

### **Avec la succession des générations, le système familial devient plus complexe :**

On est sorti du cas du chef d'entreprise isolé de la PME et de la première génération.

Le nombre d'actionnaires familiaux s'accroît, les liens familiaux se distendent : des frères et sœurs, on passe aux cousins, aux branches familiales. A chaque passage de génération, il faut préparer et négocier un nouvel équilibre entre le pouvoir dans l'entreprise et le pouvoir au sein de la structure du capital. La séparation entre le pouvoir opérationnel et l'actionnariat devient plus fréquente et doit être organisée.

La préparation est non seulement nécessaire, elle est indispensable si on veut désamorcer les sources inévitables de conflits. La vente de l'entreprise est le plus souvent le prix à payer si la famille ne parvient pas à surmonter ses dissensions internes.

Le passage du flambeau à la génération suivante est le résultat d'un « long travail de maturation » à réaliser parallèlement au sein du conseil de famille et au sein du conseil d'administration.

Le problème de la transmission doit être abordé dès que la génération suivante est en âge de décider pour elle-même ; les séances de travail avec la nouvelle génération d'actionnaires responsables, appelés ou non à prendre des responsabilités opérationnelles dans l'entreprise doivent aborder les sujets suivants : l'évolution des branches et de la fratrie, la construction de règles communes (charte familiale et règles de gouvernance), les positions individuelles qui doivent être explicitées publiquement et qui peuvent être amenées à évoluer avec la réflexion collective, l'apprentissage de l'entreprise, la transition à programmer etc..

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

## ***B. Accompagnement de l'entreprise familiale***

### **1. Aider l'entreprise familiale à préparer sa transmission**



La transmission familiale demande une très longue préparation afin d'intégrer peu à peu les enfants à l'entreprise et permettre à chacun de prendre sa place. De plus, le processus de transmission est extrêmement riche en émotions, ce qui peut créer des difficultés à toute la famille pour prendre objectivement les meilleures décisions pour l'entreprise. Les chefs d'entreprise, surtout dans les petites entreprises, ne sont généralement pas au courant des dispositifs ou des décisions qu'ils devraient prendre pour faciliter, à terme, la transmission de leur entreprise. Par conséquent il semble nécessaire qu'une intervention externe vienne jouer le rôle d'intermédiaire, de médiateur au sein de la famille et accompagne l'élaboration du projet familial.

Il s'agit là de régler l'aspect humain, si important dans le processus de transmission. L'accompagnement de la fratrie, afin qu'elle décide elle-même de l'avenir de l'entreprise et de l'implication de chacun est un élément capital pour lequel une intervention externe (autre que les parents) est indispensable afin d'éviter que les émotions prennent le dessus. Ces conseillers d'entreprises familiales, qui ont l'expérience des entreprises de taille moyenne et savent gérer ce genre de relations humaines, existent sur le marché bien qu'il soit difficile d'évaluer leur nombre. Le coût du conseil à une famille peut être évalué à 20 000€ par an sur une durée totale de trois ou quatre ans. Le problème du financement et de la déductibilité d'une telle dépense est à clarifier.

Cet accompagnement au moment de la transmission est le moment où doit s'élaborer la future gouvernance de l'entreprise familiale. La rédaction des documents de gouvernance comme la charte familiale ou des pactes familiaux peut bénéficier de l'expérience de ces conseillers et permettre d'anticiper les moments difficiles qui seront susceptibles de surgir dans l'avenir : proposition d'achat d'un investisseur financier, volonté de sortir du capital, modalité d'entrée des enfants dans l'entreprise. Il faut que les successeurs envisagent les difficultés potentielles et décident d'une position commune sur la façon de répondre à ces questions.

## **2. Améliorer la gouvernance de l'entreprise familiale**

En dehors de la période de préparation de la succession, l'entreprise familiale doit aussi prêter attention à sa gouvernance. Il ne faut bien évidemment pas imposer aux PME familiales des règles de gouvernance qui ne seraient pas adaptées à leur taille et à leur spécificité. Si les grandes entreprises cotées ont besoin de contrebalancer les pouvoirs des dirigeants, l'enjeu pour les PME est plutôt de rompre leur isolement. Cet isolement peut mener l'entreprise dans plusieurs impasses.

Premièrement, l'entreprise peut, au nom de la sauvegarde de son indépendance et du contrôle sur son capital, renoncer à poursuivre son développement et sa croissance. Une stratégie trop conservatrice, qui limiterait les investissements, mettrait ainsi en péril le développement et la transmissibilité de l'entreprise. À l'inverse, l'ouverture du capital et la recherche d'une

rentabilité trop élevée à court terme peuvent mener l'entreprise familiale au fiasco. Le pouvoir de la famille doit donc être savamment dosé pour lui permettre de garder une grande influence tout en étant stimulée de l'extérieur.

Deuxièmement, la prise de décision de l'entreprise familiale s'effectue généralement au sein d'un groupe restreint de membres de la famille. Une ouverture et un apport d'opinions externes sur des aspects opérationnels seraient les bienvenus et permettraient d'éviter les erreurs de management qui peuvent conduire à la cession de l'entreprise.

Troisièmement, l'agrandissement de la famille et la perspective de la transmission à long terme nécessitent des adaptations dans la gestion de l'entreprise. Il faut aux côtés du chef d'entreprise une personne qui le questionne sur les aspects spécifiques à sa nature familiale et patrimoniale. Par exemple le chef d'entreprise pense rarement à la réorganisation de son patrimoine en vue d'une transmission qu'il juge lointaine.

Les administrateurs indépendants, qui mènent une réflexion sur les meilleures pratiques de gouvernance en y incluant les problématiques familiales, semblent les mieux placés pour accompagner le chef d'entreprise. Encore faut-il que celui-ci accepte d'être accompagné et remis en question. L'intégration d'un administrateur indépendant à un conseil d'administration rebutera sans doute une grande partie des chefs d'entreprise familiale de taille modeste car ils sont attachés à leur indépendance. Cependant, un travail de sensibilisation devrait les mener à considérer l'adéquation des administrateurs indépendants à leurs besoins en ouverture.

## CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Les PME françaises doivent relever les défis de la croissance et de la transmission. Les enjeux sont importants car ce sont les PME qui contribuent pour l'essentiel à la création d'emplois et à la dynamisation du tissu économique national. Malheureusement, les conditions de marché ne semblent pas permettre l'atteinte de ces objectifs sans l'intervention appuyée des pouvoirs publics et sans un engagement plus offensif des entreprises familiales elles-mêmes. En effet, l'accès au financement d'une part et la complexité du processus de transmission d'autre part sont des obstacles à la continuité et donc à la croissance des entreprises.

En France, les PME indépendantes semblent avoir du mal à assurer leur développement et rejoignent par conséquent des groupes qui leur apportent le soutien dont elles ont besoin. La France se prive ainsi d'un certain nombre d'entreprises dont la vocation serait d'entreprendre et de croître en toute indépendance. Il en résulte un déficit d'entreprises de taille moyenne dans notre pays. Ce sont justement ces entreprises qui ont la capacité de développer des activités d'exportation et de consolider le tissu économique.

Il est souvent oublié que la très grande majorité des entreprises sont des entreprises familiales : Les problématiques liées à cette forme particulière de détention du capital et de management sont centrales dans leur fonctionnement. La plupart de ces entreprises familiales sont des PME, elles obtiennent globalement des performances supérieures aux entreprises non-familiales. Au-delà des performances purement économiques et financières, le capitalisme familial a un enracinement solide dans les territoires nationaux et participe donc au maintien de l'emploi et au dynamisme dans les régions. Les entreprises familiales sont par ailleurs des acteurs stables de l'économie et résistent mieux aux crises. Mais les entreprises familiales ont aussi les défauts de leurs qualités : leur indépendance et la composante familiale de leur actionnariat/management pose un certain nombre d'obstacles à leur développement et à leur transmission. Les entreprises familiales préfèrent une gestion prudente et sont par conséquent une catégorie d'entreprise particulièrement sensible à l'insécurité et au risque.

Les difficultés rencontrées lors de la transmission ne sont pas les mêmes selon la taille de l'entreprise ou que l'entreprise est cotée ou non. Les petites entreprises n'intéressent pas toujours les héritiers potentiels du fait des perspectives qu'elles leur offrent et de l'image qu'elles véhiculent. Pour les entreprises plus grandes, il existe des incitations à reprendre qui sont plus fortes, par ailleurs ces entreprises ont les moyens de bénéficier des conseils d'experts pour résoudre la complexité liée à la transmission.

En 2006, l'étude KPMG soulignait un écart considérable entre les transmissions familiales réalisées en France et celles des autres pays voisins : Allemagne et Italie. Cet écart s'il devait persister mettrait clairement la France hors norme par rapport aux autres principaux pays européens.

Il serait donc intéressant de refaire la même étude en 2009-2010 pour valider la précédente et pour tenter de mesurer l'impact des mesures techniques récentes proposées par le gouvernement : pactes Dutreil, loi TEPA, aménagements récents de taux d'imposition et de seuils d'exemption. Il est fort possible que les résultats soient meilleurs aujourd'hui.

Cependant, nous avons fait ressortir que les obstacles à la transmission familiale dépassent largement les aspects purement techniques et que la France souffre de faiblesses structurelles plus profondes : réticence ou l'incapacité des patrons de PME à aborder en temps voulu le problème de leur succession, difficulté à engager en famille un dialogue constructif sur un sujet encore tabou et chargé d'émotion, faiblesse de l'accompagnement des conseillers traditionnels et leur manque de formation, etc.

Toutes les personnalités qualifiées que nous avons rencontrées nous ont confirmé que ce problème de transmission était un vrai problème, trop longtemps sous-estimé.

Ce qui est vrai pour la France l'est aussi à l'étranger. Nous avons constaté un nouvel engouement des gouvernements de pays voisins pour les entreprises familiales et observé l'adoption de véritables stratégies cherchant à intégrer de façon cohérente tous les facteurs influant le processus de transmission et à proposer des solutions convergentes. Il faudrait donc éviter que le retard qu'a pris la France dans sa politique vis-à-vis des PME familiales s'accroisse encore.

**1. L'amélioration des conditions fiscales et légales, c'est la responsabilité des pouvoirs publics.** Au plan fiscal, des avancées importantes ont été effectuées ces dernières années. Cependant, la complexité des dispositifs qui sont mis à la disposition des chefs d'entreprise a un effet contre-productif. L'un des problèmes les plus cités par les personnes qui ont été rencontrées est celui de l'évaluation de l'entreprise qui, même pour les experts fiscalistes, reste une zone d'incertitude. L'optimisation de la procédure de rescrit pourrait constituer une solution contre cette incertitude.

Par ailleurs, le suivi du dispositif principal, les « pactes Dutreil », devrait être entrepris afin de savoir combien et quels types d'entreprises signent ce pacte et enfin savoir s'il répond aux attentes. Après la mise en place de ces dispositifs, il serait maintenant opportun de stabiliser le contexte juridique et d'œuvrer en faveur d'une meilleure information et explication des dispositifs disponibles afin que toutes les entreprises, y compris les petites entreprises, en aient connaissance. L'utilisation de moyens de communication simples comme Internet est souhaitable. **L'ouverture d'un guichet unique pour les entreprises familiales est aussi une**

**solution envisageable.** Un tel guichet permettrait de créer un point de contact unique à travers lequel les chefs d'entreprises seraient informés des différents supports que l'administration, les institutions publiques ou les représentants d'entreprises familiales ont mis en place concernant les problèmes de transmission.

Le financement de l'entreprise familiale se heurte à un marché qui ne correspond pas à la stratégie de long terme de son modèle. Les investisseurs institutionnels privés sortent généralement du capital au bout de cinq ans et exigent des conditions que la plupart des entreprises familiales ne peuvent pas accepter, car elles risquent de perdre le contrôle ou de mettre l'entreprise dans une situation délicate. Les conditions de financement en fonds propres des institutions publiques sont souvent jugées difficiles à respecter et ne diffèrent pas tellement des investisseurs privés. Les rapports avec les organismes de financement public (FSI, OSEO, Caisse des dépôts, etc.) devraient évoluer dans le sens d'une contractualisation : des financements en fonds propres prenant en compte l'horizon à long terme des entreprises devraient être alloués en contrepartie d'une stratégie de croissance et d'expansion audacieuse. Ainsi, les entreprises familiales se sentiraient rassurées et pourraient exploiter pleinement leur potentialité au lieu de se contenter de stratégies prudentes et patrimoniales.

La période de succession est particulièrement délicate car elle représente à la fois une fragilisation et une redynamisation de l'entreprise. La transmission du capital et la transmission de la direction vont de pair et donnent généralement lieu à la naissance d'un nouveau projet. Ce projet est souvent difficile à financer par le marché du fait de la fragilisation de l'entreprise au moment de la transmission. Une intervention externe pourrait pallier ce manque d'offre pour les entreprises familiales.

Nous avons donc envisagé la création d'une fondation d'intérêt national destinée à faciliter la transmission. Ce projet fait l'objet d'un développement en Annexe 1.

L'organisation de la liquidité du capital est aussi une problématique importante pour la stabilité de l'entreprise. La volonté de sortir de l'un des membres aboutit souvent à la perte de l'entreprise par la famille. La mise en place d'une bourse interne dédiée aux actionnaires familiaux est une piste qui mérite d'être explorée. La collaboration entre familles ou bien la garantie de l'État pourraient permettre de financer une telle initiative.

## **2. La préparation de la transmission familiale est fondamentale.**

Elle doit d'abord consister en une sensibilisation des enfants afin qu'ils puissent découvrir l'entreprise familiale et s'ils le souhaitent, l'intégrer un jour. Cette familiarisation avec l'entreprise peut être réalisée au travers de stages, de visites de sites, de rencontres avec les équipes. Cette sensibilisation est importante pour développer l'affectio societatis des membres de la famille et pour en faire des actionnaires impliqués et responsables. Développer l'intérêt des jeunes pour l'entreprise est particulièrement difficile dans les petites entreprises qui souvent ne

répondent pas aux aspirations des enfants. Ces enfants ont des opportunités professionnelles en dehors de l'entreprise qui sont moins contraignantes en termes de risque et de difficultés et tout autant rémunératrices. De plus, la valorisation du chef d'entreprise dans la société française et le discours que tiennent souvent les chefs d'entreprise eux-mêmes ne sont pas de nature à inciter les enfants à reprendre l'entreprise.

Pour que les chefs d'entreprises prennent de telles initiatives, ils doivent avoir pris conscience du besoin de sensibiliser et de responsabiliser les jeunes générations et savoir comment s'y prendre. Les associations qui regroupent des entreprises familiales (ASMEP, FBN...) ont un rôle central à jouer en expliquant aux dirigeants les enjeux et en partageant les bonnes pratiques.

Les relations entre frères et sœurs d'une part, et les relations entre générations d'autre part, doivent faire l'objet d'une attention particulière, il s'agit là de réfléchir et de faire le choix d'un *modus vivendi*. En effet, la transmission est lourdement chargée d'éléments émotionnels qui peuvent la mettre en péril. Les frères et les sœurs doivent réussir à se positionner les uns par rapport aux autres et par rapport à l'entreprise. Qui souhaite reprendre ? Qui souhaite rester actionnaire ? L'accompagnement d'un conseiller dans cette phase s'avère souvent indispensable pour inviter la famille à se questionner sur les points essentiels et pour jouer un rôle de modérateur. La relation entre parents et enfants ne doit pas être ambiguë, les parents doivent surmonter leurs propres résistances et ne pas retarder la transmission. Ils doivent comprendre que pour que la transmission réussisse ils doivent nécessairement impliquer leurs enfants progressivement dans les décisions et un jour leur confier entièrement les rênes de l'entreprise.

L'entreprise familiale doit aussi comprendre que la mise en place d'une gouvernance n'est pas destinée aux seules grandes entreprises cotées. L'entreprise familiale doit tout d'abord distinguer ce qui relève des problématiques familiales de ce qui relève de décisions de management. En outre, l'entreprise familiale a besoin de sortir de son isolement et de bénéficier de la stimulation d'un intervenant indépendant qui questionnera la famille sur son management opérationnel et sur sa gestion patrimoniale.

L'évolution de la société française, notamment au niveau de la structure familiale, de l'accès aux parcours professionnels et de la prise en compte des aspirations des jeunes générations a modifié de l'intérieur la problématique de la transmission de l'entreprise familiale par rapport à ce qui a existé par le passé. Par ailleurs, les conditions de marché, avec l'apparition des investisseurs institutionnels, le renforcement des droits des actionnaires minoritaires, l'évolution de l'activité des banques vers la gestion patrimoniale, l'augmentation des valorisations ont incité fortement les actionnaires familiaux à céder leur entreprise ou à ouvrir leur capital dans des conditions qui aboutissent *in fine* à la vente de l'entreprise.

Chez nos voisins européens, notamment l'Italie, l'Allemagne ou l'Autriche où le taux de transmissions familiales est élevé, le fort enracinement des entreprises dans leur territoire (« district » en Italie et « Mittelstand » en Allemagne) et la ruralité favorisent fortement la

transmission au sein de la famille. Par ailleurs, on peut considérer qu'en France la désaffection de la nouvelle génération pour l'entreprise des parents est plus forte. Les conditions dans lesquelles ils ont vu leurs parents exercer leur activité (impositions, complexité administrative, manque de reconnaissance, horaires de travail extensibles...) a probablement joué un rôle important dans la désaffection des jeunes.

L'entreprise familiale, du fait de sa contribution économique et sociale, mérite que l'on reconnaisse ses atouts et que l'on prenne en compte ses spécificités. La connaissance statistique et qualitative des entreprises familiales et de leur transmission doit être approfondie car elle est actuellement limitée. Sans statistiques fiables, il est difficile d'analyser les problématiques et d'y apporter des solutions.

Les entreprises familiales doivent pouvoir disposer des instruments qui permettent leur développement ; ce rapport intègre l'ensemble des problématiques, certaines déjà bien connues comme les questions fiscales et d'autres, peu évoquées auparavant, comme l'organisation de la liquidité du capital ou l'accompagnement des familles dans le processus de transmission. Les problématiques soulevées et les pistes de réflexion suggérées dans ce rapport méritent l'examen des experts pour évaluer leur faisabilité et les modalités des solutions à apporter. Résoudre les problématiques familiales des entreprises, c'est aider les PME françaises à suivre le chemin de la croissance et du dynamisme.

### **3. Vers un retour en grâce de l'entreprise familiale**

Allons nous assister au retour en grâce de l'entreprise familiale ? C'est l'impression d'ensemble qui semble se dégager de tous les entretiens qui ont été réalisés pour conduire cette étude.

La méfiance au siècle dernier vis-à-vis de la puissance jugée excessive des deux cent familles, l'accusation de « paternalisme » de certaines formes de gestion familiale, le caractère malthusien et excessivement timoré de certaines entreprises familiales : tous ces reproches , légitimes ou non, semblent aujourd'hui s'estomper au profit d'une image beaucoup plus positive.

Avec la crise, dans la perception du public, nous assistons à l'émergence d'un capitalisme familial à visage humain, proche du terrain, des hommes et des régions.

Enracinée sur son territoire depuis plusieurs générations, l'entreprise familiale devient un pôle de stabilité, un repaire d'humanité dans la mondialisation, face à l'accélération des échanges et des restructurations.

Les chefs d'entreprises familiales se sont investis dans les réseaux relationnels de leurs régions, ils ont créé des relations sociales directes avec leur personnel, fondées sur la confiance. En temps de crise, plutôt que de chercher à sauver leur rentabilité à court terme par des

économies immédiates, les entreprises familiales continuent à investir et se battent pour conserver leur savoir-faire et l'emploi.

Plus petites, les entreprises familiales sont aussi plus réactives. Elles cherchent à être fortes sur leur marché national avant de se projeter à l'étranger.

Pour peu qu'elles sachent rassembler les moyens de leur ambition, certaines d'entre elles ont le potentiel de devenir les championnes nationales de demain.

Ayant conservé le pouvoir de décision sur le territoire national, elles seront les alliées objectives des pouvoirs publics français pour apporter leur contribution et mieux permettre à la France de rester un leader économique en Europe et plus compétitive dans le monde.

## **PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

### **• STRATEGIE GENERALE**

1. **Structurer le dialogue entre tous les acteurs** directement concernés par la transmission des entreprises familiales et organiser des rencontres annuelles (états généraux, rencontres par thème) :

- Ministères concernés : justice, financiers.
- Institutions financières d'état (Fonds stratégique d'Investissement, Caisse des Dépôts, OSEO.) Banque de France, INSEE.
- Institutions représentatives des entreprises familiales (ASMEP, FBN France, GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales))
  - Chambres de commerce, fédérations professionnelles, MEDEF,
  - Chefs d'entreprises familiales (PME, ETI, grandes entreprises familiales)
  - Banques de crédit, banques d'affaires, fonds de capital investissement, investisseurs, banques privées
  - Conseils des actionnaires et des entreprises : notaires, experts comptables, cabinets de conseil, avocats
  - Monde de l'éducation, chaires « entrepreneurs », entreprises familiales, dans les grandes écoles, les centres de management et de formation continue

2. Au cœur de ce dispositif un **Conseil Permanent pour la transmission des entreprises familiales**, mis en place par le Ministre, chargé de la coordination des actions au niveau national et de définir une stratégie globale couvrant tous les aspects de la transmission.



3. Ce Conseil devra dégager un consensus national sur la définition de l' « entreprise familiale ». Nous avons proposé celle du GEEF (groupement européen des entreprises familiales) pour faciliter les comparaisons transnationales.

4. Il convient de bien distinguer deux notions qui ont été trop souvent amalgamées : **la transmission familiale et la cession à des tiers** : La transmission aux membres de la famille ou aux salariés, qui privilégie la continuité, doit bénéficier d'une **attention particulière** de la part des pouvoirs publics parce qu'elle constitue à terme le « meilleur gage d'une transmission réussie. »

5. Cette attention particulière aux « entreprises familiales » et à leurs problèmes spécifiques, en particulier celui de la transmission, peut justifier la création, dans toutes les instances publiques ou parapubliques, au niveau national et régional, d'un « **guichet unique** » réservé aux entreprises familiales indépendantes, (par exemple, d'une taille supérieure à 1 million de CA). Ce guichet animé par une « équipe dédiée » permettra de recenser les entreprises familiales du territoire concerné, de mieux les connaître, et ainsi de regrouper l'ensemble des informations et des mesures qui leur sont destinées.

6. Cette attention particulière nécessite **un appareil statistique** permettant de distinguer les entreprises familiales indépendantes (PME, ETI, grandes entreprises familiales, à l'exclusion des TPE mais incluant les holdings familiales) des filiales de groupes, sociétés cotées à l'actionnariat dispersé...etc.

7. L'utilisation, aujourd'hui généralisée, d'internet peut permettre de communiquer et d'organiser tout un réseau d'informations et d'échanges interactifs mis à disposition des entreprises familiales

8. L'organisation d'évènements réguliers mettant en valeur des « success stories », les réussites des « champions cachés » permettra de sensibiliser les chefs d'entreprise et l'opinion publique sur l'importance du problème des transmissions en France et sur les bonnes pratiques.

9. Un appareil statistique et des études complémentaires permettront d'identifier individuellement les entreprises familiales à fort potentiel ou celles qui possèdent un patrimoine matériel ou immatériel, un savoir faire rare, une technologie spécifique, dont la France a intérêt à soutenir l'actionnariat et à en sauvegarder l'indépendance.

Un pays de taille moyenne comme la France, en complément de ses grands groupes à vocation globale, a aussi besoin d'un large front d'entreprises moyennes dont le pouvoir de décision reste en France.

Ces entreprises constitueront demain l'épine dorsale future de l'économie nationale, donnant crédibilité à une politique économique nationale indépendante et permettant à la France de dialoguer à puissance comparable avec ses voisins européens dans un marché international ouvert.

Encore faut-il identifier, connaître ces entreprises et les mobiliser vers un tel objectif.

10. Ces entreprises familiales éligibles pour devenir des « entreprises françaises indépendantes d'intérêt national », ou comme on disait précédemment les « entreprises régionales à vocation mondiales : ERM) si elles se portent volontaires pour croître, créer des emplois, développer leur exportation et la recherche, c'est-à-dire aligner leurs intérêts

d'actionnaires privés sur ceux du gouvernement ou des autorités régionales, pourront participer à un contrat individuel d'objectifs, tout en conservant leur indépendance.

11. Dans le cadre de ces contrats d'objectifs, ces entreprises qui le souhaitent pourront bénéficier d'un régime juridique particulier, avoir accès à des ressources financières qui leur permettent de libérer leur énergie potentielle, bénéficier de crédits d'impôts spécifiques, en contrepartie de leur engagement à conserver leurs titres et le contrôle de leur société, à investir et à créer des alliances.

- **DROIT CIVIL ET TRANSMISSION**

1. De même qu'une exception au régime général de l'ISF a été votée pour considérer l'entreprise comme un « outil de travail » du chef d'une entreprise familiale, de même on pourrait considérer l'entreprise comme un élément de propriété particulier, un « patrimoine vivant » qui ne peut être assimilé aux autres actifs du domaine privé, en cas de **transmission continuité**.

La propriété d'une entreprise confère à son propriétaire des droits et devoirs qui dépassent la sphère privée et touchent à la sphère sociale.

La distinction à privilégier est plus large que celle du patron propriétaire. La responsabilité sociale repose non seulement sur le patron exerçant l'autorité opérationnelle mais plus largement sur l'ensemble des actionnaires responsables : Il convient **de considérer la propriété collective familiale du bloc de contrôle de l'entreprise**.

Cette distinction devient de plus en plus pertinente à partir du passage à la deuxième et de la troisième génération.

Intuitivement, c'est à ces périodes de l'histoire de l'entreprise que les transmissions sont les plus difficiles : C'est le moment de cristallisation

- où le conflit des ambitions personnelles entre frères et sœurs peut avoir le plus d'impact sur la structure de pouvoir et sur la pérennité de l'entreprise,
- où le départ de l'un ou l'autre peut provoquer les déséquilibres les plus profonds dans la structure de l'actionariat,
- où les structures de gouvernance et de dialogue ne sont pas encore en place.

Des structures d'accompagnement public-privé doivent être créées pour faciliter ces passages dans l'intérêt national.

2. De même que certaines opérations (ex. fusions, apports d'une branche complète d'activités,) ont pu bénéficier d'un régime de faveur au plan fiscal, de même la transmission devrait être placée sous un régime juridique plus avantageux, afin d'encourager un plus grand nombre de transmissions familiales en France. La **transmission continuité** serait ainsi bien distinguée de la **transmission rupture (c'est-à-dire la cession)**.

3. Chaque fois que cela sera possible, il conviendra de favoriser les renoncations volontaires des héritiers non actionnaires mais désireux de privilégier la pérennité de l'entreprise familiale.

4. Pour favoriser la transmission en deux phases de la propriété des actions, il est souvent utile de démembrer la propriété des actions entre nue propriété et usufruit. De tels

mécanismes pragmatiques, favorables à la souplesse des transmissions, doivent être imaginés et généralisés.

5. Dans certains cas d'incapacité provisoire des actionnaires familiaux (par exemple, pendant la durée d'une génération) il peut être nécessaire d'aller plus loin et de créer des fiducies ou des fondations qui permettent de sous-traiter la responsabilité de l'entreprise mais aussi de la gestion des actions à des institutions qui assurent la continuité et le bon fonctionnement de l'entreprise, tout en étant respectueux des valeurs de la famille. Des solutions doivent être imaginées chaque fois qu'on peut éviter la cession définitive de l'entreprise par une famille désireuse de conserver la responsabilité.

- **FISCALITE ET TRANSMISSION**

1. Supprimer l'ISF pour les actions de contrôle d'une entreprise familiale en considérant qu'il s'agit d'un patrimoine vivant qui profite à la collectivité et exerce des responsabilités sociales. Les actionnaires familiaux seraient ainsi plus tentés de garder ces actions plutôt que de les céder. La France est le seul pays important en Europe à avoir conservé cet impôt qui pénalise et grève fortement la transmission de l'entreprise familiale.

2. Tant que l'ISF n'est pas supprimé, amplifier les possibilités de drainer les capitaux des investisseurs privés vers les PME (loi TEPA) familiales, en favorisant les investissements directs parce qu'ils renforcent l'affectio societatis, les liens de proximité et réduisent l'anonymat généré par l'intermédiation financière (holdings).

3. Intégrer les comptes courants d'associés dans l'exonération d'ISF au titre de l'outil de travail

4. Rendre compatible le bouclier fiscal et l'investissement dans les PME

5. Généraliser la pratique du rescrit dans les rapports avec l'administration fiscale pour réduire l'incertitude, créer un climat de coopération en faveur de la pérennité, et favoriser la préparation de la transmission.

6. Sauf pour les sociétés cotées pour lesquelles il est difficile de s'éloigner de la valeur du marché, les valeurs retenues pour l'entreprise en cas de transmission continuité doivent tenir compte de la fragilisation créée par la transmission elle-même, de l'ensemble des passifs, (même latents qui seraient pris en compte par un repreneur en cas de cession) et être le fruit d'une discussion de l'administration avec les repreneurs dans un esprit qui privilégie la nécessité de sauvegarder la pérennité de l'entreprise.

7. Il serait plus logique d'adopter un concept de « valeur nette » en cas de transmission continuité. Cette valeur nette, volontairement dépréciée d'un coefficient forfaitaire, serait structurellement différente de la « valeur de marché » pertinente en cas de transmission rupture.

8. Diminuer et retarder les paiements des droits de mutation chaque fois que c'est possible pour orienter le cash disponible vers l'investissement.

9. Pour financer la transmission et la transformation de l'entreprise, il convient souvent d'imaginer des montages complexes impliquant la cession d'actifs et générant donc des plus

values taxables dont le montant vient grever les capacités financières déjà amputées de l'entreprise et donc l'investissement utile pour l'avenir.

La transmission constitue un ensemble de dispositions juridiques et financières, de montages complexes qui **forment un tout** avec des objectifs clairs: assurer la pérennité de l'entreprise, dégager une nouvelle structure d'autorité durable et dédommager les actionnaires qui sortent.

Plutôt que de taxer les actionnaires à l'occasion de ces transmissions continuité, ou de faire payer par l'entreprise des droits qui seraient utiles pour l'investissement, il serait plus propice à la pérennité de reporter le paiement de l'ensemble des droits de mutation au moment de la cession du contrôle de l'entreprise

Plus généralement il faudrait considérer la transmission des actions de contrôle à la nouvelle génération comme une opération, susceptible de bénéficier d'un régime de faveur dans le temps (défiscalisé) et permettant aux actionnaires de consacrer toutes leurs ressources et leurs efforts **à investir et développer la société**

10. Simplifier, clarifier, stabiliser, sécuriser, standardiser, expliquer, vulgariser le système fiscal des transmissions pour le faire connaître au plus grand nombre, en particulier auprès des PME et dans les régions, et rassurer dans un contexte d'inquiétude, d'incertitude sur des sujets chargés d'émotion et nécessitant une stricte confidentialité.

- **FINANCEMENT DE LA TRANSMISSION**

La transmission nécessite un double financement.

Les structures classiques de financement bancaire et de capital développement fonctionnent correctement dans la plupart des cas. Cependant la situation actuelle, telle qu'elle apparaît à travers les études récentes montrent qu'il y a un risque sérieux pour des PME familiales de ne pas pouvoir accomplir leur potentiel de croissance faute de capital patient et de devoir se vendre faute de pouvoir offrir à la nouvelle génération des perspectives suffisamment attractives

1. Puisqu'en période de crise, il a été décidé de renforcer les moyens du Fonds Stratégique d'Investissement et de confier à OSEO la mission d'apporter des fonds propres aux PME, il serait utile dans cette perspective, de renforcer les moyens financiers du département « transmission » d'OSEO et d'offrir aux PME familiales concernées toute une panoplie de produits assimilés à du capital patient aux entreprises : fonds propres, quasi fonds propres, prêts participatifs etc.en imaginant des supports juridiques qui ne déséquilibrent pas la structure familiale de l'actionnariat : actions sans droits de vote, certificats d'investissement, obligations convertibles, etc..

2. Parallèlement pourrait être constituée une ou des holdings transmission afin de collecter les fonds ISF et de les investir dans des sociétés souhaitant renforcer leurs fonds propres dans une optique de transmission et de pérennité.

3. La création d'une holding de participations public privé associant OSEO et des fonds privés TEPA ainsi que des fonds d'entreprises familiales privées pourrait être créée sous l'égide du FBN (cf. annexe consacrée à ce projet)

4. Mieux former les patrons de PME sur les options d'ouverture de leur capital sans risque de perte d'indépendance

5. organiser la liquidité du capital pour sortir les minoritaires sans déséquilibre avec une garantie d'OSEO, si nécessaire.

6. Systématiser la déductibilité des intérêts dans le cas des LBO familiales

7. Dans les discussions entre les financiers et les familles pour le renforcement des fonds propres ou quasi fonds propres il a été souvent constaté un fossé culturel entre les financiers peu habitués aux réalités du terrain et d'une PME, ne connaissant pas le système de valeurs des entreprises familiales, souvent méfiants à l'excès, et les actionnaires familiaux, peu versés dans les subtilités du monde financier. Il semble nécessaire de créer des structures de médiation, dans le cadre du FBN France, pour éviter les blocages inévitables, imaginer des solutions garantissant la continuité familiale et éviter d'aller vers la mise sur le marché de l'entreprise. Des patrons d'entreprises familiales, choisis par leurs pairs du FBN pour leur connaissance d'un secteur ou d'une certaine taille d'entreprise familiales, connaissant bien le monde financier, pourraient être mis à disposition des parties en négociation.

• **PREPARER LA TRANSMISSION**

1. Organiser l'accompagnement de l'entreprise pour anticiper la transmission : favoriser le financement d'un diagnostic confidentiel pour promouvoir le dialogue intergénérationnel dès qu'il est nécessaire, c'est-à-dire; lorsque la nouvelle génération a atteint l'âge d'entrer dans l'entreprise et de rationaliser ses propres choix de carrière. Permettre la déductibilité fiscale des coûts de ce diagnostic.

2. Renforcer le lien avec les structures d'éducation, grandes écoles, centres de formation continue au niveau national et régional pour créer un matériel pédagogique « transmission » à destination des actionnaires familiaux des deux générations et de leurs conseils et organiser régulièrement des séances de formation intergénérationnelles.

3. Créer un guide à destination des entreprises familiales qui couvre tous les aspects de la transmission et les outils internet correspondants : sites, systèmes d'échanges interactifs.

4. Plus de 50% des patrons n'ont pas de plan de continuité. Il faut organiser la création de structures de dialogue permettant d'anticiper la transmission et de vaincre les résistances psychologiques. Un système de gouvernance ouvert à des administrateurs indépendants peut permettre de réduire l'émotion et le caractère tabou de ces questions.

5. Dès le plus jeune âge, intéresser les jeunes générations aux perspectives de carrières dans les entreprises familiales, les petites structures plus réactives, proches du terrain.

Faire connaître les valeurs de cette forme de capitalisme à visage humain, valoriser le goût d'entreprendre, de l'indépendance.

Assister les entreprises familiales dans leur capacité à croître, à créer des emplois, à exporter, à ouvrir des destins attirants pour les jeunes générations, beaucoup mieux formées et plus exigeantes que celles qui les ont précédées.

Un grand chantier de revalorisation et de découverte de nouvelles opportunités pour les entreprises familiales est à entreprendre à tous les niveaux de la société.

- **DIMENSION EUROPEENE & INTERNATIONALE**

Certains de nos voisins européens ont pris de l'avance par rapport à la France pour définir des stratégies globales en vue de renforcer leurs entreprises familiales et de faciliter leur transmission.

Il est indispensable d'organiser des rencontres d'échange d'information et de «benchmarking» afin d'adopter chaque fois que cela est possible et compatible avec la culture française les meilleures pratiques testées avec succès dans d'autres pays.

Le temps est peut être propice à la création en Europe d'alliances et d'accords décentralisés entre sociétés familiales indépendantes et désireuses de le rester, se fixant des objectifs communs , par exemple de renforcement de leur présence sur les marchés tiers, et entreprenant ensemble des projets européens nécessitant la mise en commun de ressources nationales à l'origine.

## BIBLIOGRAPHIE

Allouche J., Amann B. (1997), Le triomphe du capitalisme familial, version révisée, *L'expansion Management Review*, Juin 1997, n° 85 p. 92

Berle A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.

Betbèze, Saint Étienne (2006) Rapport du Conseil d'Analyse Économique : *Une stratégie PME pour la France*.

Bjoornberg Asa & Nigel Nicholson : The critical pathway between the next generation and the Family firm ; EFBN International, Lombard Odier , London Business School

Blondel C., Rowell N., Van Der Heyden L. (2002), Prevalence of Patrimonial firms on Paris Stock Exchange : Analysis of the top 250 companies in 1993 and 1998. INSEAD Working Paper.

Borderie Alain, Financer les PME autrement, Maxima

Bourgey sabine : héritages-tabous-rêves et réalités ; Horay

Cayssials JL., Kremp E., Peter C. (2007), Dix années de dynamique financière des PME en France, Bulletin de la Banque de France, n° 165, Septembre.

Chandler A. (1990) , *Scale and Scope*. Cambridge, MA, p 286.

Crozet M., Mayer T. (2007), La lettre du CEPPI, n° 271

Daumas JC., Landes D. (2002), *Le Capitalisme Familial : logiques et trajectoires*, Actes de la journée d'études de Besançon. Presses universitaires franc-comtoises.

FBN International (2008), Pilot FBN International Monitor.

FBN International : Next generation : Hopes, dreams & ambition

Gersick K., Davis J., McCollom H. et Landsberg I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press.

Funabashi Haruo; *Timeless ventures: 32 Japanese companies that imbibed 8 principles of longevity*, Tata Mc GrawHill

Gilding M. (2000), Family Business and Family Change : Individual Autonomy, Democratization, and the New Family Institutions, *Family Business Review*, 13 (3), 239-249.

Grant Gordon , Nigel Nicholson: *Family wars*; Kogan page; London

Hamon Maurice, Torrès felix, *Mémoires d'avenir, l'Histoire dans l'entreprise* ; Economica

IFERA (2003): Family Business Dominate, *Family Business Review*, 16, 235 -239.

Jones G., Rose M. (1993), Family Capitalism, *Business History*, 5, (4), 1-16.

JP Morgan; Une gouvernance efficace: 8 principes essentiels pour un meilleur fonctionnement des groupes familiaux

Kenyon Rouvirez Denise GABS; Who, me?, Lombard Odier, Editions d'Organisation

Kenyon Rouvirez Denise, GABS; La succession dans l'entreprise familiale Lombard Odier, Editions d'Organisation

Kenyon Rouvirez Denise, Ward John : Les Entreprises familiales, Que sais-je ? PUF

KPMG Entreprises (2007), L'Entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres.

Landsberg I., (1988), The Succession Conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms, Working Paper A70, Yale School of Organization and Management, New Haven.

MTI, Ministry of Trade and Industry – Finland (2006), Family Entrepreneurship : family enterprises as the engines of continuity, renewal and growth-intensiveness, MTI Publications 7/2006.

Pieper Torsten & Astrachen Joseph: Mechanisms to assure family business cohesion; Cox family business center.

PriceWaterhouseCoopers (2006), Enquête sur les entreprises familiales françaises.

PriceWaterhouseCoopers LLP (2007): Making a Difference: The PriceWaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08.

Schwass Joachim, Wise growth strategies in leading family businesses; Palgrave McMillan

Sraer D., Thesmar D. (2007), Performance and behaviour of family firms : evidence from the french stock market. *Journal of European Economic Association*, 5 (4), 709-751.

Stavrou E. T. (1998), A Four Factor Model : A guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm, *Family Business Review*, 11 (2), 135-142.

Tagiuri R., Davis J. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9, (2), 199-208.

Vautrin Claude, Ambrosi Pascal, Entrepreneurs en mouvement : Lorraine Editions Autrement

Vienot Pascal; La gouvernance de l'entreprise familiale: Eyrolles, IFA

Wiener M. (1981), English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850-1980. Cambridge.



# **ANNEXES**



## ANNEXE 1

### PROJET DE HOLDING DE PARTICIPATION POUR LE RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES DES ENTREPRISES FAMILIALES EN VUE D'EN FACILITER LA TRANSMISSION DANS UN CADRE FAMILIAL

#### **1. Pourquoi une holding de participation spécifique**

L'objectif est de créer une holding de participations qui, telle une Fondation, exerce des fonctions d'intérêt général et n'obéit pas aux critères de rentabilité imposés aux sociétés classiques de capital investissement. Elle n'a pas non plus vocation à perdre de l'argent, c'est-à-dire à détruire de la valeur, et doit obéir à des critères d'équilibre financier à long terme, comme une association.

Les fondations font l'objet d'un agrément par l'Etat. Elles sont d'une utilisation complexe.

L'avantage est que, dans une fondation, tous les donateurs peuvent obtenir une déduction fiscale pour une part plus ou moins importante de leur don.

Une holding « transmission » pourrait associer des investisseurs publics et privés, récolter les fonds publics d'OSEO, mais aussi des fonds TEPA de la part d'investisseurs personnes physiques. L'idéal serait d'inciter également les entreprises familiales qui le souhaitent à investir et qu'elles y trouvent un intérêt.

#### **1.1. Les investisseurs personnes physiques**

Dans le cadre de la loi TEPA, Les investisseurs personnes physiques peuvent déduire :

- de leur ISF (leurs dons à la Holding dans la limite de 50%)
- de leur IR

#### **1.2. Les entreprises peuvent également déduire fiscalement**

La Holding transmission Familiale (HTF) n'a pas pour premier objet à faire le maximum de profit avec l'argent qui lui est confié, ce qui lui permet d'intégrer des objectifs plus larges : faciliter la transmission des entreprises familiales sélectionnées et les accompagner de son soutien pendant tout le processus afin de coaliser et de mobiliser les énergies de toutes les personnes concernées.

Elle n'a pas à subir une pression permanente en faveur d'un T.R.I. minimum des capitaux engagés sur un projet, ni situer son action dans le cadre d'un horizon trop limité dans le temps.

Ses dirigeants doivent cependant veiller à ne pas prendre des risques inconsidérés et à préserver le capital qui leur est confié.

## **2. L'objectif de la Holding Transmission Familiale (HTF)**

Le présent projet aurait pour objectif au travers de la holding de rassembler des Fonds en vue de les investir, directement ou indirectement sous forme de capitaux permanents pour faciliter la transmission sans perte de contrôle dans les PME familiales considérées par leurs pairs (ex. FBN France) comme des **PME familiales stratégiques pour la France**.

Les critères pour labelliser une entreprise familiale stratégique (EFS) devront être affinés par l'Etat et les associations françaises représentatives des entreprises familiales. Dans une première approche, on peut cependant retenir des critères qui croisent plusieurs dimensions :

- la taille de l'entreprise, son secteur d'activité (ex. les EPV- entreprises du patrimoine vivant dont le CA est supérieur à 1 M€), sa capacité concurrentielle, la part de son CA à l'exportation, sa capacité à mener un projet autonome, sa capacité de recherche et ses liens avec les universités régionales, nationales ou internationales, etc.
- des PME à fort potentiel de croissance, susceptible de devenir prochainement des ETI ;
- des entreprises possédant un avantage concurrentiel clairement identifié par rapport à leurs concurrents français et surtout étrangers.
- Des entreprises susceptibles de créer des emplois sur un territoire sensible, des entreprises à fort potentiel à l'exportation,
- Des entreprises susceptibles de renforcer le « chaînon manquant » en France, c'est-à-dire le groupe des entreprises moyennes ayant un pouvoir d'entraînement pour la croissance et l'image de la France ;

On pourra retenir, par exemple, des critères tels que :

- entreprises dont le CA est supérieur à 1 million d'euros mais inférieur à 50 millions d'euros, mais sans que ces critères soient forcément gravés dans le marbre pour intégrer des opportunités
- entreprises familiales présentant déjà une certaine stabilité, par exemple, de la deuxième ou troisième génération minimum
- certains secteurs d'activité utiles à la France pourraient être privilégiés, sans exclusion à priori
- entreprises à fort potentiel international, présentant un avantage concurrentiel, une marque ou un capital immatériel emblématique, une technologie spécifique...

La holding envisagée aurait les avantages d'une fondation sans en avoir les inconvénients de lourdeur administrative.

#### **4. L'origine des fonds**

La Holding de participation pourra gérer :

- En direct, les fonds qu'elle aura elle-même collectés
- Les fonds ISF ou ceux d'autres fondations
- Des fonds qui pourraient être abondés par une institution d'Etat telle que la Caisse des dépôts ou OSEO renforçant ainsi l'objectif d'intérêt général
- Des dons, des subventions d'état,
- Des fonds apportés par des entreprises familiales dont les dirigeants seraient motivés pour participer à un projet utile pour renforcer la part des entreprises familiales dans le pays.
- Le Fonds Stratégique d'Investissement
- Son autofinancement excédentaire

#### **5. Comment identifier les entreprises susceptibles d'être financées et soutenues par la Holding ? Un inventaire exhaustif en France peut être réalisé**

Parmi les entreprises susceptibles d'être transmises dans les 10 années qui viennent (il faut compter cinq à dix ans en moyenne pour bien préparer une transmission dans un cadre familial), il doit être possible d'identifier nommément chacune des entreprises présentant un atout stratégique susceptible de justifier l'intervention de la Holding.

Des cabinets bien équipés pour effectuer des recherches multicritères sur l'ensemble de la France tels Ernst & Young se sont proposés pour réaliser un inventaire de ces entreprises, probablement quelques milliers, qui formeront la cible d'intervention de la Holding.

#### **6. Un diagnostic préalable**

Un diagnostic confidentiel, sur demande de l'entreprise, et sur recommandation du FBN (ou toute autre organisation représentative des entreprises familiales au niveau national) agissant comme parrain, peut être un excellent point de démarrage pour poser le problème de la transmission au niveau de l'entreprise comme de la famille, qualifier le problème en fonction de la taille de l'entreprise et de sa perspective économique, industrielle et internationale.

Les experts interrogés considèrent qu'il faut compter un budget de l'ordre de 20 000 à 100 000 euros pour un tel diagnostic.

Cet audit pourrait :

- porter un diagnostic sur l'état de l'entreprise, ses forces et faiblesses, son potentiel à la veille d'une transmission, ses capacités financières sa structure juridique ;

- analyser la situation familiale, la possibilité de trouver des repreneurs au sein de la famille, de les former, d'organiser la transition ;

- formuler des recommandations et envisager les scénarios les plus crédibles pour la pérennité de l'entreprise.

Un regard extérieur confidentiel posé assez tôt sur l'entreprise peut permettre d'envisager les conditions concrètes de l'accompagnement qui sera nécessaire pour sécuriser la pérennité du processus.

Si la situation est assez mûre pour que soit abordé à ce stade le problème du financement de la transmission, de la transformation nécessaire pour sécuriser la croissance, les recommandations de l'auditeur pourraient aussi chiffrer le montant des fonds propres nécessaires à l'entreprise et aux repreneurs pour le financement de l'ensemble et proposer des scénarios compatibles avec le souhait de la famille de conserver le contrôle.

Il sera nécessaire d'adapter à la dimension des entreprises concernées les conditions d'intervention des banques d'affaires et de tous les experts impliqués dans le processus de transmission pour permettre aux PME familiales d'en couvrir les coûts.

Une large diffusion d'information sur les bonnes pratiques en France comme à l'étranger sera nécessaire pour rendre plus fluide et abordable ce marché de la transmission au niveau local : (exemple du succès de la SIPAREX en Rhône-Alpes...).

## **7. Les conditions de l'investissement par la Holding se doivent d'être complémentaires et différentes des prises de participations par les fonds classiques de capital développement**

Les fonds classiques sont bien adaptés à certaines situations dans le cycle de l'entreprise, en particulier pour accompagner un projet de croissance sur courte période. Cependant, en général, ils ne peuvent répondre de façon satisfaisante aux besoins spécifiques de l'entreprise familiale confrontée à un problème de transmission.

Il convient donc d'inventer un nouvel outil financier au niveau national permettant d'éviter l'hémorragie constatée aujourd'hui dans le processus de transmission des entreprises familiales livrées aux seules règles du marché.

Les lois du marché sans intervention volontariste des entreprises familiales elles-mêmes et de l'Etat, désireux de sauvegarder en France une certaine diversité dans la structure capitaliste des entreprises et, en particulier, cette forme de capitalisme familial qui présente certaines vertus et participe de la richesse du tissu économique de notre pays.

Pour éviter d'écarter prématurément un dossier d'entreprise éligible au financement par la Holding, il est important de considérer chaque entreprise comme un cas particulier et de ne pas fixer de conditions préalables trop contraignantes. L'avantage de la Holding Transmission par rapport aux Fonds classiques de capital-développement, c'est de ne pas avoir d'objectifs de rentabilité à court terme

. La Holding fournit du capital patient. Elle n'est pas soumise de la même manière à la loi unique du profit, même si ses interventions devront obéir à une logique stratégique, économique et sociale rigoureuse. Elle n'est pas soumise à la nécessité de rotation des investissements imposés par les fonds classiques. Elle peut se donner un horizon de temps long (dix ans minimum) permettant de financer le changement de modèle de l'entreprise à l'occasion du changement de génération.

Pour aligner les intérêts de l'entreprise familiale et ceux d'un fonds classique de capital développement, il faut un projet de croissance, une autorité claire, un business plan, un horizon court, des perspectives de plus-value, une possibilité claire de sortie.

La hantise des dirigeants d'une société de gestion est de rester « collé » avec une participation minoritaire illiquide car sans marché ni acheteur. C'est la raison pour laquelle le pacte d'actionnaires négocié au départ est très contraignant pour la famille qui contrôle. Le pacte prévoit les conditions de sortie dans tous les cas de figure et, si les événements ne tournent pas comme prévu, la possibilité pour le fonds de forcer tout le monde de sortir, une fois épuisées les possibilités de rachat éventuel par la famille.

Dans la réalité, le rapport de force entre le pourvoyeur de capitaux et la société qui en a structurellement besoin pour survivre à terme est souvent assez inégal. Les dirigeants des sociétés de gestion sont des professionnels aguerris aux questions financières. Par contre, les dirigeants français de PME connaissent leur métier mais connaissent mal les subtilités de la finance et mesurent mal les implications des pactes qui leur sont proposés ou ne sont pas dans une situation financière qui leur permette de les refuser. C'est la raison pour laquelle les prises de participation par les fonds de capital développement, même dans les cas où tous les acteurs sont au départ de bonne foi, sont souvent des « chroniques d'une perte de contrôle annoncée ». Les sociétés de gestion ont une logique essentiellement financière, dictée par les exigences précises et codifiées de leurs actionnaires institutionnels.

Dans bien des cas, (LBO) cette logique peut les conduire à une politique d'endettement en vue d'optimiser le rendement des capitaux investis par elles, au détriment des nécessités d'investissement dans la société. La politique d'intéressement des cadres dirigeants au sein de la holding de reprise peut conduire à un changement psychologique dans le mode de gestion

familial de la société et générer des risques de conflits d'intérêts entre les cadres et le reste du personnel.

Autrement dit, l'entrée d'un partenaire financier minoritaire dans une PME familiale est beaucoup plus qu'une opération financière de renforcement de fonds propres. Elle correspond à une alliance structurelle avec des tiers et un changement de forme de capitalisme : du capitalisme traditionnel familial français à un capitalisme dont la logique est financière et internationale.

Pour sa part, la Holding pour la Transmission des entreprises familiales (HTF) doit se mettre d'abord au service des besoins de l'entreprise pour la réussite de sa transmission.

Elle aura une mission d'analyse préalable, de validation du caractère stratégique de l'entreprise choisie, de recommandations, d'accompagnement sur longue période et pourra mobiliser toute une panoplie d'apports financiers (fonds propres, prêts participatifs..) et de conseils pour permettre à la société de traverser une phase délicate de son cycle économique et générationnel.

## **8. Conseil d'administration et comité d'investissement**

La Holding devra compter dans ses organes de direction et de décisions opérationnelles :

- des représentants ou censeurs de l'Etat si OSEO est partie prenante
- des patrons d'entreprises familiales, engagés personnellement et financièrement pour favoriser la transmission des entreprises familiales
- quelques experts reconnus pour leur expérience au sein des entreprises familiales
- quelques experts sectoriels pour les secteurs stratégiques qui auront été retenus.
- des représentants des institutions représentatives des entreprises familiales (ASMEP, FBN, GEEF).

## **9. Une équipe opérationnelle et compétente**

L'équipe gérante devra être compétente sur les questions financières mais aussi dotée d'une large expérience des spécificités des entreprises familiales et de la gestion opérationnelle des PME

Dans les relations entre les financiers et les patrons de PME, il y a très souvent un véritable fossé culturel entre deux types de populations dont les formations et les expériences sont tellement aux antipodes qu'à la première difficulté, les malentendus s'installent.



Il est donc important de bien sélectionner au départ des chargés de mission avec suffisamment de « bouteille » et de rondeur pour donner à la Holding les meilleures chances d'engager un dialogue constructif et durable avec ses entreprises clientes.

Il est également utile de pouvoir faire appel à des chefs d'entreprises familiales ayant organisé des montages financiers complexes pour leur propre entreprise et donc habitués à dialoguer avec les Institutions financières.

Ces chefs d'entreprise pourraient intervenir en accompagnement dans les relations entre investisseurs et entreprises familiales, éviter les blocages et permettre l'adoption de solutions sauvegardant la pérennité familiale.

**ANNEXE 2 : Auditions**

**Yvon Gattaz, Président de l'ASMEP-ETI 123**

**Maître Bernard Monassier 125**

**Yvon Jacob, Président de la Fédération des Industries Mécaniques 127**

**Jacky Lintignat, KPMG France 129**

**Henry Savajol, OSEO 131**

**Jean-Marc Béguin, INSEE 133**

**Pascal Viénot, IFA 135**

**Jean-Luc Biacabe, CCIP 137**

**Elisabeth Kremp, Banque de France 138**

**Philippe-Emmanuel De Beer, MINEFI 139**

**Yves Jouot, MINEFI 141**

**Françoise Vilain, Conseil Économique et Social 143**

**M. Saint Georges Chaumet et Mme Vuillermet-Huon, Aforge Finance 145**

**Christine Blondel, INSEAD, conseiller 147**

**Christophe Coche, universitaire 149**

**Denis Kibler, APIA 150**

**Elizabeth Ducottet, chef d'entreprise 152**

**Jean Prieur, universitaire et fiscaliste 154**

**Jean-Paul Debeuret, chef d'entreprise 156**

**José Allouche, universitaire 158**

**Laurent Bach, universitaire 160**

**Pierre Boulanger, conseiller 162**

**Jean-Paul Betbèze, Crédit Agricole 163**

**Jean Bernard Bonduelle , DRE Bonduelle 165**

**Lionel Benant et Franck van Hassel, Ernst & Young 166**

**François Drouin, OSEO 167**

**Lionel Benant et Franck van Hassel, Ernst & Young 168**

<b>Audition d'Yvon Gattaz</b> <b>Créateur et Président de l'ASMEP-ETI.</b>
---

### **Image de l'entreprise familiale**

Comme le fait remarquer d'entrée Yvon Gattaz, en France, l'entreprise "familiale" souffrait d'une mauvaise réputation, heureusement, cette image est en train d'évoluer. Dans d'autres pays, comme aux Etats-Unis par exemple, le terme « entreprise familiale » (« Family Business » en anglais) a une connotation très positive.

### **Les entreprises patrimoniales**

Pour M. Gattaz, l'entreprise familiale fait partie de la catégorie plus large des entreprises « patrimoniales ». Ces entreprises regroupent les entreprises contrôlées par une famille, mais aussi les entreprises 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 caractérisent ces sociétés.

Des études menées par des universitaires comme Mr. 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, insiste M. Gattaz, 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 faible turn-over des employés et un attachement palpable des employés à l'entreprise.

Selon M. Gattaz, 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 à M. Gattaz que les entreprises patrimoniales résistent mieux à la crise actuelle et qu'elles font 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 un système lourd qui 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**

Interrogé sur la question de la fiducie en France, M. Gattaz constate 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.

<p style="text-align: center;"><b>Audition de Maître Bernard Monassier</b> <b>Notaire, Président d'Honneur du Groupe Monassier</b></p>
--

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

### **Les petites et micro entreprise**

Pour Me Monassier, la problématique de la transmission est différente 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, Me Monassier remarque qu'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, Me Monassier note une conscience du problème de la transmission beaucoup plus grande que par le passé. Au moins 8 dirigeants sur 10 ont conscience que les enjeux sont importants et qu'il faut préparer la transmission. Par contre, 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 ils 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.

Me Monassier relève le problème de la valorisation de l'entreprise. La méthode préconisée par le document de référence de Bercy est l'établissement d'une valeur mathématique. La méthode à suivre devrait plutôt être la méthode 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, le juge des tutelles n'ayant généralement pas les compétences pour établir une valorisation correcte.

### **Entreprises cotées**

Les entreprises cotées ont 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 trouver l'écoute de l'administration tandis que d'autres généralement les entreprises de petite taille et de province peinent à défendre leurs dossiers. Me Monassier a pu observer l'importance des seuils dans la volonté des entrepreneurs de poursuivre une stratégie de croissance.

### **Compétence des conseillers sur les problèmes de transmission**

Interrogé sur la compétence des notaires sur les questions de transmission d'entreprise, Me Monassier remarque que dans chacune des régions, 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 réformes :**

#### 1ère suggestion :

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 5 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.

#### 2ème suggestion :

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 3ème génération. En effet, il est impossible que tous les descendants exercent des fonctions de mandataires sociaux, même si par ailleurs ils exercent fonctions salariales. Il y aurait lieu de revoir cette disposition, de prévoir que l'exonération joue également au moins pour les Administrateurs et au mieux pour toute personne ayant une fonction salariale.

#### 3ème suggestion :

Les comptes courant d'associés ne sont pas considérés comme relevant de l'exonération au titre de l'outil de travail. Ceci est une hérésie. Il devrait être prévu que lorsque le compte courant est bloqué, il peut être considéré comme outil de travail.

#### 4ème suggestion :

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 on veut bénéficier du bouclier fiscal. Ce système est un frein à des investissements importants dans les PME et cette disposition devrait être revue.

#### 5ème suggestion :

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.

#### 6ème suggestion :

Il y aurait lieu de privilégier, en matière d'évaluation, la méthode des flux plutôt que la méthode mathématique.

**Audition d'Yvon Jacob**  
**Président de la Fédération des Industries Mécaniques (F.I.M.)**  
**Membre du Bureau du Conseil exécutif du MEDEF.**

*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 Produit Intérieur Brut (PIB), 82 % des exportations et 85 % de la recherche - développement du secteur privé.*

### **Un environnement hostile**

L'IGF et l'ISF ont instauré un climat économique hostile au développement des entreprises depuis plus de 30 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 bien à la conserver dans des conditions très difficiles, conditions qui nuisent fortement 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 opérationnels à céder leurs parts ce qui nuit à la stabilité du contrôle familial. Ainsi l'ISF pèse financièrement sur le développement de l'entreprise et est une source de conflits au sein des familles.

Les entreprises sur des marchés très porteurs peuvent faire face à ces contraintes, mais pour la majorité d'entre elles, l'ISF est une contrainte importante.

Il n'y a qu'en France où les chefs d'entreprises sont considérés comme des quasis délinquants. Le traitement médiatique est souvent défavorable à l'entreprise et à l'entrepreneur.

### **Sous capitalisation**

Les entreprises françaises, et particulièrement les entreprises industrielles françaises, 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+ sous capitalisation) conserver l'entreprise relevait plus de la passion que de la simple volonté.

### **Le capitalisme familial**

Le développement de l'industrie en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Scandinavie s'est fait grâce 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 vue comme une bonne chose car il 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 assiste souvent à des comportements qui vont à l'encontre des intérêts de l'entreprise, et dont les conséquences à long terme sont très néfastes.

### **Internationalisation**

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.



### **Diversité des entreprises familiales**

La diversité des entreprises familiales est grande. M. Lintignat distingue trois grandes catégories d'entreprises familiales : (1) L'entrepreneur et la TPE, (2) la PME familiale et (3) la moyenne ou grande entreprise patrimoniale. Ces différents types d'entreprises suivent des logiques et des motivations quelque peu différentes.

#### **L'entrepreneur et la petite entreprise**

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 actionnariat 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 dans le domaine de l'investissement que dans celui du 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 plus souvent d'une difficulté liée à la gouvernance de l'entreprise qu'à la lourdeur de la fiscalité des successions, fiscalité qui s'est beaucoup allégée ces dernières années.

La préparation de la transmission reste encore un problème d'actualité, 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 est 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.

M. Lintignat souligne l'importance de faire la différence entre, 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.

<b>Audition d'Henry Savajol Directeur des Études, OSEO</b>
--

### **Entreprises familiales**

Selon M. Savajol, qui a conduit plusieurs études sur les PME, il n'y a 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). Il existe cependant une spécificité forte en ce qui concerne la transmission de l'entreprise familiale :

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**

Mr. Savajol explique qu'il est très difficile de dénombrer le nombre exact de transmissions exactes et d'interpréter ce chiffre. OSEO estime qu'il y a annuellement approximativement 500 transmissions d'entreprises de taille « moyenne » (souvent à travers des mécanismes de LBO), et 5 000 transmissions de petites entreprises. OSEO estime un total de 60 000 transmissions d'entreprises par an en France dont la très grande majorité concerne des très petites entreprises (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-Restaurant 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%. M. Savajol fait remarquer que ce taux est particulièrement faible lorsqu'il est comparé, par exemple, au taux de transmissions familiales au Québec, où ce taux atteindrait plutôt les 80-90%. Ces taux peuvent refléter des différences culturelles ou des différences dans la 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. ([www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)).

Par ailleurs, OSEO propose aux entreprises un *Contrat Développement Transmission*, il 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 €, d'une durée de 7 ans maximum avec un allègement du remboursement les 2 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**

Selon M. Savajol, la notoriété d'OSEO a beaucoup progressé et les entreprises de taille moyenne connaissent OSEO. OSEO a l'avantage de disposer d'un réseau étendu qui lui permet d'être à proximité des entreprises. OSEO se voit comme un fédérateur de l'ensemble des acteurs de la transmission. Pour cela il conclut des partenariats avec l'ensemble des organismes qui accompagnent les PME comme par exemple 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 [capitalpme.oseo.fr](http://capitalpme.oseo.fr) qui « permet très simplement aux investisseurs et aux sociétés d'être mis en relation. Selon M. Savajol, cette initiative rencontre un grand succès. Un autre exemple de partenariat est l'association d'OSEO et de la Caisse des Dépôts (*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, M. Savajol a indiqué qu'OSEO ne disposait pas des moyens humains pour endosser ce rôle. Par contre, 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, de son point de vue, les mieux placés pour endosser ce rôle.

M. Savajol pense que les efforts à fournir se situent toujours au niveau de la sensibilisation du cédant à la préparation de la transmission et aussi, au niveau du développement de la formation des repreneurs.

<b>Audition de Jean-Marc Béguin Directeur Statistiques d'entreprises de l'INSEE.</b>
--

### **L'identification des entreprises familiales**

Il n'existe pas au sein de l'INSEE d'information 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 cette information n'est pas saisie informatiquement et donc son traitement n'est pas possible. Par ailleurs, toutes les entreprises ne publient pas leurs rapports d'activité ni publient leurs comptes.

Pour le recueil d'informations, 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/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...). 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 5000 employés), il est relativement facile d'établir la liste de celles qui sont familiales.

Pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI), qui sont environ 4 000-5 000, déterminer de manière exhaustive le nombre d'entreprises familiales s'avère déjà plus difficile, mais c'est possible.

### **Autres sources d'information sur les entreprises familiales**

#### Informations auprès du greffe du tribunal de commerce

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

### Droits de Succession

Pour identifier les entreprises familiales nous aurions pu penser à 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 chambres de Commerce et d'Industrie

Les CCI participent à la gestion du répertoire SIRENE, elles 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.

### La Banque de France

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.

<b>Audition de Pascal Viénot</b> <b>Directeur des programmes de gouvernance d'HEC</b>
--

*M. Viénot exerce trois activités qui s'articulent autour de la gouvernance des entreprises. Il est 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) et enfin il exerce une activité de conseil auprès de plusieurs entreprises de taille moyenne.*

La toute première remarque de M. Viénot porte sur la méconnaissance des entreprises familiales. En effet, 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, dont un certain nombre qui sont cotées. Pour M. Viénot il faut faire prendre conscience à nos concitoyens et aux pouvoirs publics cette réalité statistique.

D'autre part, il existe aussi un déficit de connaissance « qualitative » de l'entreprise familiale. Les valeurs qui sont propres aux entreprises familiales et qui sont 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 à l'intérieur des entreprises familiales où certains actionnaires minoritaires peu impliqués n'ont pas conscience des valeurs qui existent au cœur de leur entreprise. Il est vrai aussi que le climat anti-entrepreneurial en France ne les invite pas à s'intéresser de plus près à l'entreprise.

Deuxième point traité par M. Viénot : 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, souligne M. Viénot, 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. Par contre, le chef d'entreprise a besoin d'être accompagné et conseillé sur certaines questions.

En effet, M. Viénot a pu constater que le chef d'entreprise 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 et qui suscitent 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

Enfin, la dernière problématique évoquée par M. Viénot a été celle de 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 (5ans).

Pour contourner cette difficulté M. Viénot suggère l'idée d'une bourse interne qui 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 par contre on peut penser qu'il serait possible de la financer par un emprunt bancaire, et cet emprunt bancaire pourrait être garanti par un organisme comme OSEO. M. Viénot précise que les aspects techniques méritent être l'objet d'une réflexion plus approfondie mais que son idée principale réside dans l'organisation d'une liquidité interne.

M. Viénot a cité une publication prochaine de travaux de l'IFA Institut Français des Administrateurs à la rédaction de laquelle il a été associé *Moyennes entreprises : le rôle du conseil dans les situations de mutation, succession et transition.*



### **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, par contre, 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 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, Mr. Biacabe signale l'existence d'une commission encadrée par la Banque de France et qui étudie actuellement les ETI de près.

#### **Capitalisme familial**

Selon M. Biacabe il n'y a 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.

#### **L'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.

M. Biacabe souligne aussi les problèmes de seuils organisationnels (management, exportation, seuils sociaux) et générationnels, auxquelles sont confrontées les entreprises françaises qui veulent croître. Les progrès réalisés par OSEO et la Caisse des Dépôts sont soulignés par M. Biacabe.

<p style="text-align: center;"><b>Audition d'Elisabeth Kremp</b> <b>Responsable de l'Observatoire des Entreprises</b> <b>Banque de France</b></p>
---

L'organisation des entreprises a beaucoup évolué au cours des dernières années, au point qu'il faut redéfinir la notion d'entreprise ; c'est ce que fait le décret d'application de la LME paru en décembre 2008 qui s'appuie sur le rapport d'Yves Robin sur les Entreprises de taille intermédiaire. 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 (cf. la définition des catégories d'entreprises, Yves Robin).

La banque de France, grâce aux données FIBEN, 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.

À noter cependant qu'un groupe de travail qui réunit des membres de la Banque de France et de la DGCIS essaie d'identifier les entreprises familiales au sein de la catégorie des ETI (qui regroupe environ 4 000 entreprises de plus de 250 et moins de 5000 salariés).

La dynamique des entreprises françaises ces 10 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 PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES 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 à 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.

Mme Kremp nous indique aussi comme source d'information sur le développement des PME les conférences « Regards Croisés sur l'Entreprise » organisés 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 informations intéressantes en lien avec les problématiques qui nous intéressent.

<p style="text-align: center;"><b>Audition de Philippe-Emmanuel De Beer</b> <b>Sous Directeur, Direction de la législation fiscale,</b> <b>Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi</b></p>
---

### **Évolution récente de la fiscalité**

M. De Beer fait remarquer que 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**

M. De Beer souligne qu'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 ces biens 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 Petites et Moyennes Entreprises. 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 5 ans, sans exiger qu'ils exercent de fonctions dirigeantes au sein de l'entreprise.

#### **Évolutions des pactes Dutreil**

M. De Beer rappelle, qu'à l'origine, ces pactes avaient été conçus pour les entreprises de petite taille, puis ils ont été progressivement modifiés pour permettre aux plus grandes sociétés d'en faire l'utilisation. Ceci a pu contribuer à une complexification relative du dispositif, mais cela permet aujourd'hui de mettre à disposition du dirigeant un dispositif qui réponde aux réalités de son entreprise.

On estime qu'approximativement 9 000 « pactes Dutreil ISF » ont été signés, par contre 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, et 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 aux dispositifs mis en place au cours de ces dernières années, la France crée 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**

En ce qui concerne les rescrits, M. De Beer a répondu que ce dispositif existait déjà, et que les demandes étaient traitées dans un délai de 6 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**

M. De Beer note que la définition des entreprises de taille intermédiaire (ETI) n'est à ce stade retenue qu'à l'échelle nationale et non par la Commission européenne qui s'appuie sur celle des petites et moyennes entreprises (PME).

### **Diffusion de l'information**

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

<p style="text-align: center;"><b>Audition d'Yves Jouot</b> <b>Chargé de Mission, Direction Générale des Entreprises</b> <b>Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi</b></p>
--

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

### **Malaise au sein des chefs d'entreprise**

M. Jouot évoque l'existence d'un certain malaise au sein des chefs d'entreprise français. En général, la volonté de ces entrepreneurs de poursuivre et de développer leur activité est restreinte par plusieurs facteurs. Les opportunités de vente qui se présentent à eux, le non-intérêt des enfants pour la reprise de l'entreprise, les effets de seuil, la complexité des déclarations fiscales et des tâches administratives, tout ceci décourage la continuité et le développement. Ces facteurs découragent essentiellement les dirigeants d'entreprises de moins de 250 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.

### **Actionnaires**

M. Jouot souligne le 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 long terme.

Les dirigeants d'entreprise familiale peuvent être assimilés à des actionnaires responsables. Ils sont généralement attachés à leur région dans laquelle 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 a une forte capacité de résilience.

### **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. Ensuite, le dogme managérial, qui a pour effet d'éloigner les actionnaires de leurs responsabilités et de privilégier 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 leur sont dépendantes. Évidemment, ces grands groupes concentrent la valeur ajoutée et l'investissent ensuite à l'étranger, c'est un modèle qui, dans un cadre mondialisé, ne rapatrie plus suffisamment de valeur dans notre pays

À l'inverse, en Allemagne les PME disposent 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.

### **Piste d'améliorations**

M. Jouot identifie quatre chantiers pour améliorer le développement des PME françaises :

Premièrement, 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.

Deuxièmement, 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 existante. Il en est de même en Suisse.

Troisièmement, « stabiliser » les règles pour créer un climat de confiance. De nombreuses règles changent chaque année c'est le cas par exemple du CIR.

Enfin, quatrièmement, « 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 TP, le zonage des pôles de compétitivité, le crédit impôt recherche ou le code du travail.

<p style="text-align: center;"><b>Audition de Françoise Vilain</b> <b>Dir. Générale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Vienne (89-09)</b> <b>Membre du CES, représentation des Entreprises Privées.</b></p>
---

*Rapporteur des travaux suivants du Conseil Économique, Social et Environnemental :*

- *La transmission des PME commerciales, industrielles et de services en 2004*
- *Le développement des entreprises de taille intermédiaire en 2008.*

Mme Vilain a commencé l'audition en rappelant 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 sur cette problématique.

### **Déficit d'entreprises de taille intermédiaire**

Comme cela est souligné dans le rapport sur les Entreprises de Taille Intermédiaire (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 avoir lieu. 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**

Mme Vilain compare la France avec l'Allemagne et est frappée 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 la force 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 de Mme Vilain 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 des taille moyenne et dans ce dessein, développer l'appareil statistique.

## **Politique sociale des ETI**

Concernant les entreprises familiales, leurs pratiques auprès des salariés semblent très positives avec notamment, un taux de turnover très bas et un taux de formation supérieur à celui des autres entreprises.

## **Les Chambres de Commerce et d'Industrie**

Les CCI (qui connaissent bien les entreprises moyennes de leurs territoires) s'occupent généralement d'identifier et de rencontrer les entrepreneurs susceptibles de transmettre. 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.

## **Financement au niveau régional**

Mme Vilain pense que 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 exploré selon Mme Vilain. 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 petites et moyennes entreprises 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.



**Audition de Lionel Saint Georges Chaumet  
AFORGE Finance, Associé Gérant  
et de Géraldine Vuillermet-Huon  
AFORGE Finance, Directeur de Mission**

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

### **Causes de la faible transmission familiale en France**

Les points suivants ont été cités pour expliquer la faible transmission d'entreprises familiales en France :

-Premièrement, l'insuffisante valorisation de la « réussite professionnelle » en France et spécialement celle des chefs d'entreprise 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.

-Deuxièmement, 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 8 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 :

- Le rôle accordé aux administrateurs indépendants. De plus en plus d'entreprises comprennent l'utilité des administrateurs indépendants qui n'ont pas d'intérêts financiers dans l'entreprise et possèdent une compétence et une expérience de haut niveau.

- La mise en place d'une gouvernance formalisée dont le rôle est d'organiser le partage du pouvoir et la répartition du savoir. 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: 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.

### **Transmission concentrée et transmission dispersée**

Les principes de droit 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, selon l'expérience de Mme Blondel, 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 a 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**

L'exemple de la famille Mulliez (groupe Auchan) est 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 le réseau 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, constate Mme Blondel, 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'actionnariat**

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 actionnariat 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 »).

L'approche que préconise Mme Blondel est de privilégier la communication et de prendre en compte à la fois les attentes du patriarche 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**

Le private equity semble avoir un horizon d'investissement trop court (5 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 SDR et les IDI, et il y a aussi la caisse des dépôts qui fournit ce type de financement.

<b>Audition de Christophe Coche</b> <b>Chercheur Associé - EM Lyon - Institut Français de Gouvernement des Entreprises</b>
---

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

### **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 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 il peut l'être par un patrimoine financier géré en commun ou bien 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**

La très grande majorité des entreprises familiales ne se sentent pas concernées par la gouvernance d'entreprise, elles imaginent qu'elle est réservée aux grands groupes. Cependant depuis les années 2000 et suite à certains rapports, (ex : rapports Vienot, Bouton...) elles se sentent plus concernées.

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

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

*La charte de gouvernance* : document qui régit le fonctionnement des deux conseils.

*La charte familiale* : 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 deuxième moitié du XXe siècle :

- Affaiblissement de la figure du patriarche
- Démocratie et égalitarisme au sein de la famille, renforcement de l'individualisme
- Atomisation de la famille et 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 ont un effet direct sur les problématiques de transmission, de succession et de pérennité des entreprises familiales.

<b>Audition de Denis Kibler</b> <b>Président de l'APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés)</b>
--

*Monsieur Kibler a dirigé l'entreprise familiale, puis créé sa société (INFRAPLUS) qu'il cède 17 ans plus tard au groupe Schneider. Il est juge au Tribunal de Commerce et associé chez Transaction Finance.*

### **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.

Monsieur Kibler explique que 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 tops 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, selon la formule de M. Kibler, « 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. M. Kibler note qu'un départ se passe d'autant mieux qu'il est organisé assez tôt (environ 50 ans). Premièrement car le processus de transmission peut prendre 4 ans. Deuxièmement car plus on est jeune plus les opportunités d'activités en dehors de l'entreprise sont nombreuses (exemple : Bill Gates).

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

### **Séparation Direction et Propriété**

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

### **Refus de transmettre à la famille**

Premièrement, selon M. Kibler, 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, c'est peut-être pour cela qu'en France les transmissions familiales sont si faibles.

Deuxièmement, l'image des chefs d'entreprise est plutôt mauvaise et leur existence n'est pas un idéal pour la plupart de nos concitoyens, y compris les entrepreneurs eux mêmes. En effet, M. Kibler note qu'il existe chez nous une incapacité à prendre du recul par rapport à l'entreprise, à sauvegarder des moments pour sa famille, contrairement à des pays comme l'Allemagne ou les États-Unis. Par conséquent les chefs d'entreprise français eux-mêmes ne souhaitent pas à leurs enfants la même vie. D'autant plus qu'ils ne sont pas bien considérés par leurs concitoyens.

## **Gouvernance**

Des structures de gouvernance (conseil de famille..) 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.

## **Transmission**

M. Kibler avait fondé sa société avec un associé, c'est pour cela qu'ils n'ont pas envisagé de la transmettre aux enfants, le choix aurait été trop difficile.

Ce ne doit pas être à une génération de régler ses propres problèmes de partage et de contrôle « à chaud ». Toutes ces questions doivent être anticipées par les parents. Mais il arrive aussi que les parents, par souci d'égalité entre les enfants, prennent des décisions qui créent des conflits plutôt que de créer les conditions d'une entente durable.

## **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.

Selon M. Kibler les banques ont déserté le terrain des reprises de PME. Des crédits vendeurs garantis par l'État pourraient constituer une bonne proposition.

<b>Audition d'Elizabeth Ducottet</b> <b>Présidente Directrice Générale du Groupe THUASNE</b>
---

*THUASNE est le leader européen du textile médical. Le chiffre d'affaires atteint plus de 120M€ et la société emploie 1 300 personnes dont près de la moitié dans la région de St. Etienne, 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, des orthèses...). La société est largement implantée en Europe et poursuit son développement à l'international (près de 20 filiales internationales).*

### **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, le grand-père d'Elizabeth Ducottet s'installe dans la région stéphanoise, région riche en savoir-faire relatif aux machines textiles et au tissage, il y reprend des ateliers et opère un virage stratégique décisif en imaginant de créer des produits pour l'univers médical.

En 1974, Jean Queneau prend la tête de l'entreprise et mène une stratégie d'intégration industrielle, Thuasne conçoit, fabrique et commercialise ses produits et développe son propre réseau de distribution.

### **Parcours d'Elizabeth Ducottet**

Bien qu'intéressée depuis toujours par les projets de l'entreprise familiale, Elizabeth Ducottet poursuit des études de lettres et de linguistique. Elle rejoint l'entreprise dans les années 90 puis est nommée par son père pour lui succéder. Elizabeth Ducottet a su transformer un leader français en leader européen et le mettre sur la voie de l'internationalisation. Elle est aujourd'hui dirigeant-propriétaire du Groupe.

Ainsi chaque génération a su réinventer son business modèle adapté à son époque et a eu la volonté de renouveler l'entreprise.

### **L'entreprise familiale**

L'entreprise familiale 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, qui existe entre les collaborateurs d'une entreprise familiale et son management. Comme le souligne Elizabeth Ducottet, dans le cas de Thuasne, 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.

On constate également que, pour les collaborateurs du Groupe, l'arrivée de la 6<sup>ème</sup> 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. Elizabeth Ducottet a récemment créé, pour contribuer à la transmission cohérente et raisonnée du Groupe, un « Comité de transmission » composé des actionnaires/administrateurs de la 6<sup>ème</sup> génération et d'un administrateur indépendant « coach » apportant son conseil, qui accompagne les enfants dans leur démarche de réflexion commune.

### **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 calculée 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 de 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 10 dernières années, cette évolution a été dans le sens d'une suppression des interdictions qui ont été remplacées par des options contractuelles. Il en résulte de plus grandes possibilités pour les chefs d'entreprise mais aussi une plus grande complexité qui rend le rôle des experts très important. 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.

### **Trusts/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'I.S. 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.

<p style="text-align: center;"><b>Audition de Jean-Paul Debeuret</b> <b>Créateur de la Société Forces</b></p>
---

*Expert-comptable de formation, après 12 ans de salariat, il s'installe à son compte. En 15 ans, il réalise 60 opérations de reprises de cabinets d'expertise comptable, pour faire de son cabinet (E3C) le troisième cabinet d'expertise comptable français (14 000 clients, 700 collaborateurs, 80 bureaux) revendu fin 2001.*

*Créateur de la Société Forces ([www.tvdesentrepreneurs.com](http://www.tvdesentrepreneurs.com)), spécialisée dans la conception et réalisation de formations à distance des entrepreneurs et de leurs salariés.*

*Organisateur de la caravane des entrepreneurs, pôle d'expertise itinérant spécialisé en reprise/transmission d'entreprise.*

### **« 5 facteurs qui nuisent à la transmission familiale »**

1) Dévalorisation générale du chef d'entreprise, en ce moment même on met dans le même panier les dirigeants de grandes entreprises et les patrons de PME. Contrairement aux dirigeants de grandes entreprises, les patrons de PME ont des comportements responsables et prennent de vrais risques personnels.

2) 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...) sans souligner les aspects positifs comme la rémunération. De son expérience personnelle en tant que chef d'entreprise, M. Debeuret retient que les parents organisent souvent inconsciemment une jalousie des enfants envers l'entreprise.

3) Il faut bien remarquer qu'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. Il y a 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.

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

5) Les dirigeants ont tendance à ne pas vouloir céder la 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 en ce qui concerne la sensibilisation et l'accompagnement de la transmission. Mr. Debeuret fait remarquer que 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 son expérience d'organisateur de la « caravane des entrepreneurs », qui rencontre un grand succès, Mr. Debeuret 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 qui pourraient les aider. Le site de formation sur Internet [www.forces.fr](http://www.forces.fr) rencontre lui aussi un grand succès avec la multiplication du nombre d'inscrits.

**Audition de 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 joué 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 XIXe 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'Etat Providence n'existe pas encore. Les entreprises familiales sont les premières à mettre en place des systèmes de retraite.

Après cette période de vitalité va suivre une période 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 qui consistent 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 70, 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 200 familles s'est finalement estompé et la nouvelle génération de salariés, de consommateurs et de politiques n'a pas baigné dans cet apriori.

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 celui de « paternalisme ». Selon M. Allouche ce mot ne devrait pas contenir une connotation négative comme cela est le cas actuellement. Le paternalisme regroupe des valeurs positives.

### **Performances des entreprises familiales**

En 1995, M. Allouche et M. Amann ont été les premiers à publier une étude qui comparait les 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, c'est-à-dire 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 ces arbitrages 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. Par contre l'entreprise familiale en période de crise reste un lieu de prise de risque positive, elle continue à investir.

### **La transmission**

Selon la formule de M. Allouche : « 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 est sans doute du ressort de la psychanalyse.

### **Menace pour l'entreprise familiale**

- Choix fiscaux gouvernementaux
- Distensions familiales
- La perte du sens patrimonial (investissements hors de l'entreprise)

### **Propositions**

M. Allouche note que l'exonération fiscale du seul actionnaire dirigeant doit être étendue aux autres actionnaires familiaux, cela constituerait une incitation à investir à long terme.

M. Allouche nous communiquera par la suite des propositions pour améliorer et faciliter la recherche sur les entreprises familiales.

*Thèse en cours sur les successions familiales en France entre 1997-2002*

### **Travaux en cours**

Les travaux de Mr. Bach portent sur l'évaluation de l'impact des transmissions familiales sur la performance de l'entreprise transmise. Il 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 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, M. Bach s'est 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, cependant elle permet d'identifier une grande partie des transmissions familiales. Implicitement, Mr. Bach retient pour son étude une définition dynamique de l'entreprise familiale, le critère principal étant la transmission à la génération suivante.

Au moment de l'entretien avec M Bach, les résultats de l'étude n'indiquaient pas encore nettement si la transmission familiale avait un impact positif ou négatif sur la performance de l'entreprise. Cependant certaines observations intéressantes pouvaient être retenues.

#### **Les transmissions familiales**

M Bach estime que 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 M. Bach constate que lorsque l'entreprise porte le nom de la famille, il est plus probable que la transmission soit familiale.

En ce qui concerne les facteurs qui influent sur la transmission familiale des entreprises, M. Bach cite 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 managérial du dirigeant familial. Cette coutume, bien qu'officiellement disparue depuis plus de 200 ans, est encore une réalité statistique dans bon nombre de PME françaises (cf. l'article écrit par Nicholas Bloom et John Van Reenen :



<http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>) et il est aussi bien établi que dans ce cas bien précis l'entreprise familiale se révèle peu performante.

### **Le suivi des politiques menées**

En ce qui concerne les politiques liées à transmission des entreprises qui ont été menées ces dernières années, M. Bach souligne le manque de recul. De nombreuses mesures ont été adoptées et modifiées chaque année sans qu'on en mesure les effets. Par exemple, on pourrait essayer d'évaluer le nombre de pactes Dutreil signés et quel type d'entreprise en ont fait usage.

**Audition de Pierre Boulanger  
Conseil auprès d'entreprises familiales  
Et P.D.G. de Scoop Résonance**

M. Boulanger qui s'intéresse de longue date au développement des entreprises exerce aussi une activité d'administrateur et de conseil auprès d'entreprises familiales.

La transmission de l'entreprise familiale souligne en effet des questions juridiques, fiscales et organisationnelles. Mais elle soulève aussi des enjeux relationnels très forts au sein de la famille. M. Boulanger explique que c'est au niveau de cette alchimie, qui rend possible la transmission dans de bonnes conditions, qu'il a développé son expertise.

Comme le constate M. Boulanger, 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. Selon M. Boulanger 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 ».

Pour conseiller une famille sur ces questions précises, une expérience des questions familiales (rapports enfants/parents, frères et sœurs) est nécessaire. Il n'est pas nécessaire d'être administrateur de l'entreprise, mais une culture solide de l'entreprise de taille moyenne est indispensable. 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 s'élève à 20 000€ par an sur une durée totale de trois ou quatre ans.

La première question qui se pose à la famille c'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 on constate que les enfants, lorsqu'ils sont encore jeunes, n'ont pas envie d'avoir la même vie que leurs parents, 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 les sujets suivants :

- L'évolution de la fratrie
- La construction des règles communes (charte familiale et règles de gouvernance)
- Les positions individuelles
- L'apprentissage de l'entreprise
- 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. Un détail du processus d'accompagnement de la jeune génération peut être trouvé dans le document transmis par M. Boulanger : *Préparation de la nouvelle génération*, février 2009

**Audition de Jean-Paul Betbèze,  
Chef économiste et Directeur des Études économiques de Crédit Agricole S.A.**

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 M. Saint Etienne, nous avons cherché à expliciter les causes de ce phénomène :

Nos gazelles sont **plus fragiles que leurs homologues allemandes** : elles ont en général une rentabilité inférieure de 20 à 30% et elles opèrent sur un terrain plus compliqué, 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 50 années perdues :

Nous avons fait plusieurs suggestions au ministre R. Dutreil:

- Faire prendre conscience aux « gazelles » qu'elles sont « gazelles ». Pour cela les identifier nommément en fonction de quelques indicateurs choisis : croissance du CA, 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, ...
- Trouver des moyens de rendre leur écosystème plus favorables : 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.

Il est judicieux d'encourager les alliances entre entreprises indépendantes, mais pour que ces alliances se réalisent, il convient également de voir adaptés les coûts d'intervention des spécialistes 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 chambres de commerce locales pourraient développer leur action dans ce domaine sur leurs territoires.

Et puis, il faut des « grands frères » qui divulguent les bonnes pratiques, il faut mettre en scène des « success stories ».

Dans ce capitalisme familial, il y a 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, chambres de commerce, mobiliser les instances de coordination : la Banque de France, les préfets, les associations de chefs d'entreprises (MEDEF régionaux, Rotary) : 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.

**Audition de M. Jean Bernard Bonduelle,  
Directeur Relations Extérieures, groupe Bonduelle**

Le groupe Bonduelle en est à la **sixième génération**.

Il réalise 1,5 milliard de Chiffre d'affaires, sur 40 sites industriels, dont 35% en France, 7000 personnes : Europe, Canada, 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, les dérivés d'alcools.

Le groupe s'est divisé en 1900 et la troisième génération Bonduelle a développé l'activité conserves après s'être séparé des levures et alcools.

Le grand père de BB s'est arrêté à 60 ans, ce qui fait que le groupe a eu un dirigeant non familial pendant 10 ans, avant que la présente structure ne revoie un Bonduelle (Christophe) à sa tête.

En 1998, la structure familiale qui était 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 DG est non familial et le comité de Direction comprend trois membres de la famille sur dix.

La redistribution des actions entre les branches qui souhaitent rester et celles qui voulaient quitter 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. En plus des 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.

Le conseil de famille élit les membres de la famille qui sont appelés à siéger au Conseil d'Administration.

BB insiste sur la nécessité 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 des notions plus faciles à inculquer dans les sociétés familiales qui ont plus d'ancienneté.

Pour former des actionnaires responsables, il faut du temps, anticiper, préparer. De même pour les transmissions qui ne s'improvisent pas.

<b>Audition de Lionel Benant et Franck Van Hassel Associés chez Ernst &amp; Young</b>
---

*L'audition a concerné essentiellement le projet de création d'une Fondation, les points suivants ont été dégagés :*

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'impôt de solidarité sur la fortune 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 Code Général des Impôts et d'autre part avoir une gestion désintéressée.

Votre fondation devrait pouvoir satisfaire ces deux critères.

En effet :

➤ *S'agissant de l'activité d'intérêt général*

Cette activité d'intérêt général pourrait être caractérisée du fait de la vocation économique de votre fondation à travers l'aide au maintien d'entreprises dans le domaine artistique et artisanal mais également de sa vocation sociale puisque votre 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.

➤ *S'agissant de la gestion désintéressée*

Notre 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 notre axe de réflexion et constitue une condition sine qua non de la validité de notre projet pour lequel un agrément sera sollicité.

<b>Audition de François Drouin Président d’OSEO</b>
---

*Notre entretien a porté sur le rôle, appelé à croître à brève échéance, d’OSEO dans le processus de transmission des PME en France et plus particulièrement des entreprises familiales indépendantes.*

Au cours de la période de crise actuelle, ressentie très sévèrement par les PME, OSEO participe activement au soutien des PME dans le cadre du plan gouvernemental de soutien à l’économie nationale :

1. Jusqu’à la mi 2010, des facilités de trésorerie à court terme destinées à aider la PME à sortir de ses difficultés immédiates dues à la crise. OSEO intervient sous forme de garanties qui, dans certains cas, peuvent aller jusqu’à 90% des capitaux prêtés par la banque habituelle de l’entreprise.
2. Apport de capital patient, sous forme de prêts participatifs, obligations convertibles, prêts mezzanine etc.. soit en direct soit en complément.

Nous avons suggéré que ce double mécanisme (capital patient et financement opérationnel), dans le cas des transmissions d’entreprises familiales, puisse être prolongé au-delà de 2010 et, ainsi pérennisé, puisse bénéficier non seulement aux PME mais également aux ETI.

3. OSEO, compte tenu de sa profonde connaissance du tissu des PME, et de son réseau national, complémentaire de celui plus restreint de la Caisse des Dépôts, va pouvoir devenir le pourvoyeur principal en quasi fonds propres à destination des PME. Compte tenu de la volonté des entreprises familiales de conserver le contrôle de leur capital et de leur réticence à ouvrir ce denier à des tiers, il faudra dans l’avenir pérenniser ces solutions financières plus souples qui permettent de leur fournir du capital patient sans pour autant toucher à l’intégrité du capital. L’objectif commun est de conserver une escadre d’entreprises de taille moyenne indépendantes et performantes, en deuxième ligne, derrière le front de nos grandes entreprises nationales.
4. OSEO a créé un fonds de garantie spécialisé dans la transmission d’entreprises qui permet de couvrir jusqu’à 70 % des concours bancaires. Environ 3000 dossiers de transmissions par an bénéficient de cette garantie. Cependant OSEO ne distingue pas entre la transmission « rupture » de l’entreprise à des tiers et la transmission-continuité au sein du cadre familial. Cette distinction est souvent souhaitable d’un point de vue national, compte tenu de ses implications pour la localisation du centre de décision de l’entreprise dans l’avenir.
5. Dans le cadre de la Loi TEPA, OSEO a créé un service national de mise en relation des investisseurs (personnes physiques ou holdings) avec les entreprises en recherche de fonds propres. Peut être faudrait-il créer un site particulier au sein du site principal pour orienter les capitaux intéressés vers les PME familiales répondant aux critères stratégiques pour la croissance future.
6. Par ailleurs, OSEO a créé un site dédié à la transmission qui fédère et regroupe diverses bourses d’échanges existantes, notamment des Chambres de Commerce et différentes fédérations professionnelles.

**Audition M. Van Lede,  
Sous-directeur du contentieux, des impôts et des particuliers.**

Avec l'ensemble des mesures fiscales récentes, il est aujourd'hui possible d'organiser la transmission d'une entreprise à ses enfants avec un frottement fiscal inférieur à 5% de leur valeur.

Ce taux descend même à 2,5% si on intègre l'avantage financier du paiement différé. En effet, s'agissant du paiement des droits, les possibilités d'étalement sont désormais très larges (jusqu'à 15 ans) et le taux d'intérêt demandé très bas.

La préparation de la transmission est indispensable et l'administration est prête à légaliser l'opération à l'avance en validant les valeurs et les montages dans le cadre d'un rescrit incluant un rescrit valeur, ce qui permet la sécurité juridique.

Sur les problèmes de valorisation, l'administration est ouverte à la discussion et peut, sauf pour les sociétés cotées pour lesquelles il est difficile de s'éloigner de la valeur de marché, accepter d'intégrer les passifs environnementaux, sociaux, dès lors qu'ils sont justifiés. En revanche, ce qui est futur et aléatoire ne peut être pris en compte.

Le rescrit valeur sera centralisé à l'avenir à Paris. Le délai est de six mois maximum. Sa pratique s'est élargie à une catégorie plus large de contribuables.

Auparavant cette disposition ne s'appliquait qu'aux seules entreprises constituant un bien professionnel au sens de l'ISF pour le donateur.

Les contribuables ont obtenu plus de souplesse, en particulier dans les engagements de conservation au sein des pactes DUTREIL.

Ils souhaitent que dans l'intérêt de la pérennité de l'entreprise familiale, des assouplissements puissent aussi être apportés aux rigidités du code civil français au-delà des libéralités graduelles et résiduelles permettent déjà certaines adaptations. De même les renoncations volontaires des héritiers non intéressés à l'entreprise en faveur des repreneurs familiaux pourraient faciliter le processus.

D'une manière générale, les règles du droit civil successoral français (égalité des héritiers, réserve) ne favorisent pas la transmission familiale des entreprises, contrairement à d'autres pays (Allemagne ou Royaume uni).



**ANNEXE 3 :**

**Les organisations représentant les entreprises familiales : ASMEP-ETI, FBN  
France, GEEF**



## Les missions d'ASMEP :

**ASMEP a pour mission de favoriser le développement des entreprises patrimoniales et celui des entreprises de taille intermédiaire par une reconnaissance des pouvoirs publics, économiques et sociaux.**

ASMEP mène un certain nombre de réflexions :

**La reconnaissance officielle**, avec la désignation d'un groupe d'experts européen, **des entreprises familiales et patrimoniales**, a déjà été obtenue à Bruxelles grâce au GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales) qui réunit onze pays. ASMEP demande que la **fiscalité** des entreprises patrimoniales françaises soit alignée sur celle de l'Europe, pour que la compétitivité de nos entreprises ne soit plus pénalisée par rapport à nos voisins.

**Une nouvelle classification des entreprises françaises** qui a enfin reconnu les entreprises de taille intermédiaire, si différentes des petites comme des grandes. Il était inconcevable qu'une entreprise de 251 salariés soit classée dans la catégorie des grandes entreprises avec Total et Carrefour et subisse les mêmes lourdeurs et contraintes. C'était pourtant le cas jusqu'à la Loi de Modernisation Economique.

**Une commission ASMEP « Management Spécifique des Entreprises Patrimoniales »** met en évidence les avantages du dialogue humain et personnalisé, élément essentiel du succès des MEP.

<http://www.asmep.fr/>



## **Par les familles, pour les familles**

La Section française du FBN – Le « Chapitre français »

[www.fbn-france.fr](http://www.fbn-france.fr)

Le « Chapitre français » du FBN rassemble des dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales françaises de taille significative et dont le capital est « en mains familiales » depuis au moins deux générations.

La mission du « Chapitre français » du FBN est d'aider les dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales à améliorer le comportement de leurs entreprises et à les inscrire dans une perspective de long terme. Elle est, également, d'assurer l'harmonie des relations entre les actionnaires dans le respect des spécificités et ambitions des familles composant leur actionariat.

### **Le « Chapitre français » en 2009**

#### **- l'Association**

Association enregistrée (loi de 1901), le « Chapitre français » est administré par un Conseil d'Administration, dirigé par un Bureau présidé par Luc Darbonne (Daregal), entouré de Priscilla de Moustier (Wendel Investissement), Antoine Fievet (Unibel), Vice-Présidents, Corinne Colombo (SEAE), Secrétaire général, Charles Robinet-Duffo (Groupe Henner) Trésorier, et Roland Grenet

#### **- le fonctionnement**

Le « Chapitre français » du FBN se réunit plusieurs fois par an lors de réunions de réflexion et d'échanges à partir des thèmes généraux décidés par l'Assemblée générale et dont les principaux sont : Croissance externe en Europe des entreprises familiales, Développement et pérennité, Dirigeants familiaux ou managers extérieurs à la famille, Gouvernance, Jeune génération, Protocole familial, Entreprise & famille.

Pour 2009, quatre réunions du Chapitre ont été prévues : 28 janvier, 3 juin, 16 septembre et 18 novembre, de 12h30 à 17h45, sur les thèmes suivants : Gouvernance, Entreprise & famille avec Luc Darbonne et Antoine Fievet ; Fonds propres et pérennité avec Olivier Mellerio ; Nouvelle génération avec Corinne Colombo et Valentine Fievet ; Protocole familial avec Arnould d'Hautefeuille ; Partenariat d'entreprises familiales en Europe avec Roland Grenet .

La réflexion se développe sur la base de groupes d'une cinquantaine de personnes, à partir de résultats d'enquêtes, d'études de cas pratiques, avec le recours éventuel à des experts.

Sur un sujet spécifique, plusieurs membres se réunissent par petit groupe de travail plusieurs fois dans l'année afin d'approfondir une problématique particulière. Les conclusions de leurs travaux sont présentées lors d'une réunion du Chapitre de l'Association.

Délégué Général : Jacques Henri Bourdois  
19 Avenue de Messine 75006 PARIS – France  
Tel: 06 42 15 74 59  
[jh.bourdois@fbn-france.fr](mailto:jh.bourdois@fbn-france.fr)

Bureau :  
Tel : 01 53 53 18 12  
Fax 01 53 53 59 39  
[info@fbn-france.fr](mailto:info@fbn-france.fr)

[SITE INTERNET / www.fbn-france.fr](http://www.fbn-france.fr)

*GEEF is the pan-European umbrella organization for the associations representing long-term family owned enterprises.*

*In 2008, GEEF has continued to meet with key EU decision makers and actively promote family businesses at the EU level. Important steps and initiatives have taken place in order to take GEEF to the next level of advocacy on the Brussels/European scene. This document aims to provide an overview of the most relevant activities of GEEF at the European level during 2008.*

*One of the main developments in 2008 was the European Small Business Act adopted by the European Commission and the European Parliament. GEEF worked in close collaboration with the EU institutions on this report and the results are encouraging. The report describes owner-managed and family businesses as "socially responsible", "typically local", "innovative" and "grounds for entrepreneurship". The report also recognizes that Member States' taxation systems can be a deterrent to the transfer of businesses, in particular family businesses.*

*France is represented within GEEF by Charles Robinet-Duffo (Vice-President of GEEF since 1999), Administrator of FBN (Family Business Network) and ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales - Association of Middle-sized family-owned businesses).*



TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE  
OLIVIER MELLERIO  
OCTOBRE 2009