

# Family

## BUSINESS

LA PERFORMANCE DANS LES GÈNES



# RÊVER PLUS GRAND

Longtemps considérées comme relevant d'un modèle managérial et économique dépassé, les entreprises familiales séduisent de nouveau. Mal connues du grand public, elles génèrent pourtant au niveau mondial 70 % du produit intérieur brut (PIB) et représentent 83 % des sociétés françaises. Mais ce qui intéresse le plus les investisseurs et décideurs politiques, c'est la régularité de leur développement, leur force de résilience et leur ancrage territorial. Les valeurs qu'elles véhiculent leur permettent également de jouir d'une excellente réputation auprès des consommateurs.

## S'OUVRIR

Des qualités qui font de ces structures des acteurs clés de l'emploi d'où l'importance de les accompagner dans leur croissance. Pourtant, de nombreux blocages persistent. En France, peu d'entreprises familiales réussissent ainsi à accéder au statut d'entreprise à taille intermédiaire (ETI). Cette catégorie ne compte dans l'Hexagone que 4 600 sociétés, contre 12 000 en Allemagne et 10 500 en Angleterre. Or, ce sont elles les plus créatrices de croissance et d'emplois. Pour franchir ce cap, elles doivent relever deux défis de taille : la transmission et le financement. Pour l'heure, seuls 14 % des sociétés françaises parviennent à être transmises à un membre de la famille. Pour comparaison, la proportion atteint 70 % en Italie et 51 % en Allemagne. Si le pacte Dutreil a permis de doubler ce seuil, il faut encore aller plus loin dans la simplification et la réduction de la fiscalité. Les participants de notre table ronde (*cf. p. 42*) en sont convaincus.

Du côté du financement, les entreprises familiales sont encore trop dépendantes de l'autofinancement. En France, 28 % d'entre elles n'ont recours qu'à cette solution. Si, pour certaines, il s'agit d'un choix, pour la majorité cela se traduit par un manque de moyens. 58 % sont ainsi à la recherche de modes externes de financement. Et l'endettement bancaire demeure encore trop souvent l'unique alternative. Mais les choses changent : les fonds d'investissement et les Bourses s'intéressent de plus en plus aux entreprises familiales. À elles désormais de répondre à l'appel et de comprendre qu'ouvrir son capital n'est pas synonyme de perte de contrôle même si cela nécessite en amont des réflexions importantes sur leur mode de gouvernance et sur leur actionnariat : l'arrivée de nouveaux managers et investisseurs ne doit en effet pas remettre en cause leurs points forts.

VINCENT PAES

En partenariat avec



## Anticiper les questions de gouvernance : une étape clé d'une transmission réussie



© Richard Bulenzi



Entretien avec  
**Delphine Bariani**  
et **Nicole Goulard**,  
associés, STC Partners



**La pérennité des groupes familiaux repose notamment sur l'existence de structures de gouvernance efficaces et acceptées par tous les actionnaires. Il est essentiel de les mettre en place dans une logique d'anticipation des crises, en particulier pour préparer sereinement la transmission de l'entreprise.**

**DÉCIDEURS. Les groupes familiaux ont-ils plus de difficultés que les autres à gérer leurs problématiques de financement ?**

**NICOLE GOULARD.** La plus grande différence réside dans la gestion du facteur temps. Les groupes familiaux s'inscrivent dans une relation de confiance avec leurs partenaires et notamment avec les banquiers. Ce lien permet aux dirigeants d'anticiper au mieux leurs besoins de financement. Il en va de même pour les aspects liés à la gestion de la trésorerie et du *cash-flow*. Certains pourraient, à ce titre, penser que la gestion financière d'un groupe familial serait moins performante que celle d'une société au capital diversifié en raison notamment de l'utilisation d'outils plus traditionnels. Il n'en est rien et cela représente à mon sens l'une des caractéristiques les plus importantes des entreprises familiales.

**DELPHINE BARIANI.** Il est évident que les problématiques vécues seront différentes selon la taille des entreprises

concernées et leur degré de maturité. Pour se financer, les groupes familiaux de taille moyenne disposent d'un large éventail de solutions. Outre le prêt bancaire, ces entreprises ont accès à des modes de financement désintermédié au travers, par exemple, des acteurs du financement unitranche ou des fonds de dettes mezzanines ou en capital. Ainsi, accompagnés par des partenaires financiers offrant tout un panel de solu-

**« Les fonds d'investissement minoritaires permettent à l'actionnariat familial de conserver un ancrage important dans la société »**

tions dans le cadre de prises de participations minoritaires, certains groupes familiaux se sont développés tout en conservant un ancrage important de

leur actionnariat familial. Une situation très appréciée par ces derniers.

**La gouvernance est l'un des sujets clés pour un groupe familial. Une entreprise cotée est-elle mieux préparée à ces questions ?**

**N. G.** Contrairement à ce que l'on peut penser, les entreprises non cotées disposent très souvent d'une gouvernance mieux structurée que certaines sociétés cotées. En fait, cette question dépend essentiellement de l'environnement dans lequel elles évoluent. Dans les groupes familiaux, ces problématiques sont plus ou moins bien traitées selon leur histoire et le poids que peut avoir le patriarche ou le dirigeant historique dans la conduite opérationnelle et stratégique du groupe. Il est à ce titre bien évidemment conseillé d'évoquer les questions de gouvernance avant que le fondateur n'ait passé la main.

**D. B.** Je rejoins totalement ces propos. Il est vital pour les groupes familiaux d'anticiper les questions relatives à la gouvernance. La fonction des dirigeants dépasse ici largement le cadre de leur seule activité professionnelle, qu'ils soient mandataires sociaux ou directeurs opérationnels. Dans ce cas de figure, le dirigeant est aussi actionnaire, souvent au même titre que ses frères et sœurs ou d'autres membres de sa famille. Or, parfois, tous n'ont pas de rôle opérationnel au sein de l'entreprise. Pour prévenir tout conflit qui serait préjudiciable à la pérennité du groupe familial, il est donc for-

tement recommandé de délimiter le rôle et le pouvoir de chacun et de mettre en place de façon concertée des politiques de distribution et de liquidité efficaces.

### Vos clients ont-ils conscience de ces risques ?

**N. G.** C'est un sujet parfaitement identifié mais il est difficile de faire avancer rapidement les solutions. En pratique, les conflits entre les actionnaires familiaux opposent souvent ceux ayant un rôle actif, c'est-à-dire avec des responsabilités managériales, et les actionnaires passifs. Quelles sont les compétences dont doit disposer l'actionnaire pour jouer un rôle opérationnel dans l'entreprise ? Quelles prérogatives donner aux conjoints ? Quelles sont les personnes à placer dans la charte familiale ? Autant de questions qu'il est nécessaire d'aborder pour trouver le meilleur équilibre entre les intérêts de chacun.

**D. B.** Dans un groupe non familial, il est très fréquent que les actionnaires et les dirigeants n'aient pas systématiquement des intérêts alignés. Leurs objectifs sont parfois différents, alors qu'au sein d'un groupe familial, la distinction est beaucoup plus nuancée.

afin que les différentes forces en présence puissent exprimer et faire entendre plus facilement leur point de vue.

**D. B.** Autre donnée essentielle de ces discussions : la confidentialité. Lorsqu'un conflit naît dans un cadre familial, il se situe très rapidement en dehors de la sphère juridique ou financière. Il faut aussi garder à l'esprit que l'antagonisme révélé peut se poursuivre sur plusieurs générations. Cet état de fait doit conduire à anticiper au maximum toutes ces questions.

### Le moment de la succession est-il un sujet tabou pour les entreprises familiales ?

**D. B.** En général, non. Et il ne doit pas l'être. Pour les entreprises familiales, la notion de pérennité est très importante. Bien sûr, dans la mesure du possible, le dirigeant aimerait que l'un des membres de sa famille perpétue l'activité. Néanmoins, cela ne veut pas dire que la famille doit rester à tout prix

Il n'existe pas de solution toute faite. Il faut mettre en place des mesures au cas par cas pour répondre aux besoins de chacun. Quelle liquidité propose-t-on aux petits actionnaires ? Comment les désintéresse-t-on ? À ce titre, la politique de distribution est primordiale.

### Pour une entreprise familiale, quels sont les enjeux lors d'une cession ?

**D. B.** Les particularités sont liées au type d'actionariat. Comme il est souvent éclaté, les acquéreurs ne savent pas à qui s'adresser directement. Le process peut également prendre plus de temps. La *vendor due diligence* est notamment un sujet sensible. Mais c'est une étape utile pour garantir le succès de l'opération.

### Comment faites-vous pour accompagner au mieux vos clients ?

**N. G.** Dès sa création, STC Partners s'est positionné comme le conseil privilégié des entrepreneurs et des groupes familiaux. Nous défendons quotidiennement les intérêts des entrepreneurs, dirigeants, actionnaires et investisseurs privés en les accompagnant dans la conception et la réalisation de leurs opérations structurantes. Notre force est de proposer une vision à la fois transactionnelle, organisationnelle et d'ordre patrimonial. Grâce à la double casquette juridique et fiscale, nous appréhendons tout le spectre de leurs problématiques et concevons des solutions souples, adaptables et innovantes.

**D. B.** D'ailleurs, très souvent, un client commence par venir nous voir pour un sujet de transmission avant de nous confier l'ensemble de ses problématiques juridiques. Sur de tels sujets, il faut faire preuve de beaucoup de pédagogie et de compétences transversales.

## « Pour les entreprises familiales, la vente peut parfois être une meilleure solution qui permet de laisser éclore de nouveaux talents et de nouveaux projets »

**N. G.** L'affect entre actionnaires familiaux est une donnée importante. Il faut souvent jongler avec les frustrations de chacun et les incompréhensions qui peuvent subsister entre les actionnaires jouant un rôle actif au sein de la société et les autres. Il est par ailleurs toujours difficile d'aligner les intérêts de l'ensemble des actionnaires familiaux. Il peut donc être opportun de faire appel à plusieurs avocats

au capital, la vente peut parfois être une meilleure solution permettant de laisser éclore de nouveaux talents et de nouveaux projets.

**N. G.** Au-delà de l'aspect stratégique, la dimension fiscale est aussi très importante. C'est pourquoi, il est essentiel de réfléchir en amont aux portes de sortie qui s'offrent à la famille et aux dirigeants. Chaque entreprise est différente.

PROPOS RECUEILLIS  
PAR AURÉLIEN FLORIN ET VINCENT PAES

### À PROPOS DE STC PARTNERS

2005

CRÉATION  
DU CABINET

2014

ASSOCIATION AVEC LE RÉSEAU  
INTERNATIONAL CRÉÉ PAR LE CABINET  
ANDERSEN TAX, NUMÉRO UN DU CONSEIL  
AU CAPITAL PRIVÉ AUX ÉTATS-UNIS

50

AVOCATS JURISTES  
ET FISCALISTES,  
DONT 14 ASSOCIÉS



## VISION À LONG TERME ET ENGAGEMENT QUOTIDIEN

En s'inscrivant dans la durée, les entreprises familiales offrent à leurs dirigeants le bien le plus cher : du temps. Combinée à une chaîne de décision courte, cette vision de long terme leur donne un avantage précieux. Pour concilier les deux, elles doivent savoir préparer leur transmission et organiser leur gouvernance.

**C**ontrairement aux autres sociétés, les entreprises familiales peuvent raisonner sur plusieurs générations et non sur quelques mois. Leurs stratégies de développement, leur gestion des hommes et leur politique de financement s'inscrivent donc dans la durée. Pour autant, elles savent aussi se montrer agiles. Avec des chaînes de gouvernance courtes, composées de quelques membres de la famille, parfois d'administrateurs externes ou de salariés, les processus de décision sont également plus efficaces. « *L'entreprise familiale a pour avantage d'avoir une bonne articulation entre la vision à long terme et l'engagement opérationnel quotidien* », insiste Olivier Pelleau, *managing partner* de Turningpoint, cabinet spécialisé dans le développement du leadership. Ce rapport au temps leur permet également de mieux préparer le changement.

### CHARTRE FAMILIALE

Pour réussir à bien gérer ces deux temporalités, l'entreprise familiale doit concilier les intérêts de l'actionnariat et de la direction opérationnelle. À partir de la troisième génération, réussir cette équation peut s'avérer un véritable casse-tête. Les tensions au sein d'une famille peuvent alors affecter les performances de la société. Peugeot est passé au bord de la faillite pour cette raison. « *À ce stade, une charte familiale devient indispensable. Elle permet d'établir un cadre clair et connu de tous. Par exemple de pré-*

La mise en place d'un conseil d'administration indépendant est également une garantie de pérennité car elle apporte un juge de paix.



**LE TAUX DE  
TRANSMISSION  
DES ENTREPRISES  
FAMILIALES  
EN FRANCE,  
CONTRE 70 %  
EN ITALIE ET 51 %  
EN ALLEMAGNE**

*ciser quelles sont les conditions pour qu'un membre de la famille travaille dans la société ou comment sont fixés les dividendes* », explique Patrice Charlier, maître de conférences à l'EM Strasbourg Business School et responsable de la chaire Gouvernance et transmission d'entreprises. La mise en place d'un conseil d'administration indépendant est également une garantie de pérennité car elle apporte un juge de paix.

Mais pour assurer cette longévité, les entreprises familiales doivent réussir le passage de flambeau à la génération suivante. Or, avec un taux de transmission de seulement 14 %, les sociétés françaises font figure de parents pauvres au niveau international. Pour comparaison, l'Italie, avec 70 %, et l'Allemagne, avec 51 %, arrivent en tête des pays européens. L'une des principales explications de cet écart tient à une fiscalité lourde en dépit de la mise en place du pacte Dutreil.

### LÉGITIMITÉ

La mise en place et le timing de la succession sont également des sujets sensibles. La génération suivante peut être impatiente et souhaiter prendre ses responsabilités. Il y a un vrai enjeu sur le moment de la transmission : ni trop tôt, ni trop tard. En général, c'est souvent très tard car cela demande de la part du fondateur un effort pour préparer sa succession assez tôt en identifiant et en formant son successeur. « *Le critère de réussite d'une transmission n'est pas qu'un critère de compétence, c'est aussi un enjeu de légitimité* », résume Olivier Pelleau. La question de la succession pose aussi celle de la qualité du management au sein des entreprises familiales. Les meilleurs managers peuvent être freinés pour travailler dans ces entreprises du fait de l'existence d'un plafond de verre familial qui existe. Il faudra parfois choisir entre la famille et la société...

# « L'alignement entre la sphère privée et publique est la certitude d'une cohérence »



**Entretien avec**  
**Guillaume Chabé**  
directeur général,  
Chabé

**Créée en 1921, l'entreprise Chabé est une société qui s'inscrit dans la durée. Avec près de cent ans d'existence, elle est aujourd'hui une référence sur le marché français des VTC. Guillaume Connan, directeur général et arrière-petit-fils du fondateur Maurice Chabé, nous explique les secrets d'une telle longévité.**

**DÉCIDEURS. Quelle place occupe pour vous les valeurs dans l'entreprise ?**

**GUILLAUME CONNAN.** C'est déterminant. Ce sont des éléments à suivre qui sous-tendent toutes directions. Vous pouvez donner différentes orientations, mais les valeurs demeurent immuables. Certaines d'entre elles sont propres à notre activité et leur stabilité constitue une force face aux

de vous et qui vous permettent de fédérer tout le monde sous un même drapeau. La différence avec les entreprises familiales est, à mon sens, que les valeurs véhiculées font partie de l'ADN du dirigeant. De ce fait, on ne peut y déroger. Et à partir du moment où l'on constate un alignement entre la sphère privée et publique, vous avez la certitude d'une cohérence.

**« Un sens de l'engagement et des responsabilités beaucoup plus fort »**

nombreux changements de notre marché. Le métier des transports de personnes est un domaine qui a brusquement évolué au cours de ces dernières années. Lorsque l'on parle de goût du travail, d'exigence, d'exemplarité, d'honnêteté et de transparence, ce sont des notions qui émanent

**Comment l'approche long terme influe-t-elle sur la politique du groupe ?**

C'est un des principaux atouts des entreprises familiales. En cas de mauvaise exécution d'un contrat, contrairement à un président salarié, je mets en danger la société familiale et pas uniquement un

poste. Le risque est de perdre l'héritage qui m'a été transmis. Par conséquent, l'échec n'est pas envisageable. L'entreprise familiale nous donne un sens de l'engagement et des responsabilités beaucoup plus fort.

**« À un certain moment, l'entreprise familiale arrive à vous faire vibrer »**

On est loin des aspirations du capitalisme moderne avec des dirigeants qui cherchent à maximiser les profits. Par rapport à cela, il y a une force de la parole donnée dans les PME familiales. Être une entreprise de ce type, pour nous, est un véritable avantage compétitif.

**Pensez-vous que les liens familiaux sont un réel atout pour ces PME ?**

Pour moi, cela a toujours été une épée à double tranchant. Il faut faire attention à ne pas tomber dans le repli. La combinaison entre les forces de l'entreprise familiale (valeur, long terme, rapidité décisionnelle et la capacité à prendre des risques) et une ouverture sur l'extérieur peut permettre à ce type de société de perdurer.

**Avez-vous eu l'ambition d'embrasser une autre carrière que celle qui vous était destinée ?**

À titre personnel, j'ai rejoint le groupe il y a trois ans, à l'âge de 37 ans. Auparavant, j'étais dans la gestion de fonds d'investissement de capital-risque. En quelque sorte, je n'étais pas « prédestiné » à me retrouver là. Mais à un certain moment, l'entreprise familiale arrive à vous faire vibrer. Ce n'est pas seulement un choix de raison ou de cœur, c'est aussi un choix qui vient « des tripes ». C'est tout naturellement que j'ai accepté de relever le défi. De plus, avoir une personne de la famille qui a eu une autre expérience professionnelle me paraît nécessaire pour la société.

## QUAND LES VALEURS CRÉENT DE LA VALEUR

En se construisant autour de repères tels que la solidarité, la fidélité et le respect, les entreprises familiales séduisent les consommateurs. Quant aux salariés, ils s'investissent plus facilement dans la stratégie de la société.

Le dernier baromètre du Reputation Institute confirme le ressenti général : les entreprises familiales trustent les premières places. En 2017, les consommateurs français ont ainsi placé six sociétés de ce type en tête. Dans l'ordre, on retrouve Michelin, Lego, Seb, Bic, Bosch et Decathlon. Au niveau mondial, le podium se compose de Rolex, Lego et The Walt Disney Company.

### CONFIANCE

« Les entreprises familiales ont une bonne réputation car elles véhiculent des valeurs fortes comme la solidarité, la fidélité et le respect. Elles inspirent confiance », explique Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la réputation. À tel point que, pour de nombreux dirigeants familiaux, il ne s'agit pas de transmettre une entreprise mais plutôt des valeurs. Pierre Bellon, le fondateur de Sodexo, a ainsi créé une charte des valeurs au cours des trois premières années d'existence de la société qui est toujours en vigueur aujourd'hui. C'est ce type de particularités qui ont permis à des marques comme Ford ou L'Oréal de survivre sans que la famille reste aux commandes. Car finalement, ce n'est pas le dirigeant qui est le patron mais la marque même. La notion d'indépendance constitue, elle aussi, une valeur essentielle. « Elle se retrouve au niveau de la stratégie et du capital. C'est pour cela que ce type d'entreprises peuvent privilégier le long terme », insiste Patrice Charlier, maître de conférences à l'EM Strasbourg Business School et responsable de la

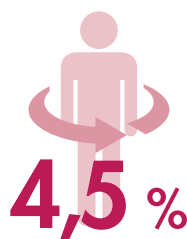
Dans ce type d'entreprises, les salariés ont une relation beaucoup plus fusionnelle avec la direction.



© Robert Kneschke



**70 %**  
LA PART DES  
DIRIGEANTS  
FAMILIAUX QUI  
DES RESSOURCES  
HUMAINES  
LEUR POSTE  
D'INVESTISSEMENT  
PRIORITAIRE



**4,5 %**  
LE TURN-OVER  
MOYEN AU SEIN  
DES ENTREPRISES  
FAMILIALES

chaire Gouvernance et transmission d'entreprises. Autour de ces principes, la famille agit alors comme un clan. « Toutes menaces ou jugements négatifs venant de l'extérieur créent de la solidarité entre les membres », précise Norbert Chatillon, psychanalyste et consultant en entreprise.

### RELATIONS FUSIONNELLES

Un mélange des genres qui n'est pas sans risque. « L'entreprise familiale est comme un château fort. Pour réussir, elle doit être capable d'abaisser les ponts-levis », résume-t-il. Sans cela, cette implication au quotidien peut être source de fragilité. « La fusion entre vie privée et vie professionnelle fait que la personne peut difficilement être totalement elle-même », poursuit Norbert Chatillon. « Pour le patriarche, léguer son entreprise, c'est comme renoncer à ce qui a fait son identité pendant de longues années », ajoute Olivier Pelleau, managing partner de Turningpoint, cabinet spécialisé dans le développement du leadership. Cette implication forte est néanmoins un point distinctif qui agit positivement sur le management. Les entreprises familiales traitent leurs collaborateurs comme un véritable « capital

humain ». « Notre famille est très proche de ses collaborateurs qui sont la véritable richesse de l'entreprise », témoigne Thomas Derichebourg, président de la société familiale. Dans une étude récente réalisée par l'Asmep-ETI et l'Institut Montaigne, 70 % des dirigeants familiaux indiquent que la formation et les ressources humaines représentent les postes d'investissement prioritaires. Les salaires y sont en moyenne plus élevés et ce respect de la parole donnée inspire confiance aux salariés. « Ils ont une relation beaucoup plus fusionnelle avec la direction et leur entreprise », estime Jean-Pierre Piotet. Ils sont notamment plus indulgents en cas d'échec. Lorsque j'ai piloté la reprise de Tati en 2003, j'ai été très surpris par le soutien des collaborateurs à l'égard de Fabien Ouaki, le fils du fondateur, alors qu'il était pourtant à l'origine de ce naufrage. » Résultat, les salariés sont plus impliqués dans la stratégie et la vie de la société. « L'adoption des valeurs de l'entreprise familiale par les salariés dépend surtout de la taille de l'entreprise », nuance Patrice Charlier. Dans leur ensemble, elles affichent néanmoins un turn-over moyen de seulement 4,5 %.

# “ Donner de l'importance à la tradition familiale permet de pérenniser un modèle ”



**Entretien avec Louis-Fabrice Latour**  
Maison Louis Latour

**Propriétaire de l'un des plus importants domaines viticoles de Bourgogne depuis près de 200 ans, la famille Latour a su conserver les valeurs fondatrices de sa maison. Son secret? Un juste équilibre entre tradition et innovation. Principal exportateur de vin de la région, l'entreprise, actuellement dirigée par Louis-Fabrice Latour (septième du nom), produit environ sept millions de bouteilles chaque année. Son objectif: « la perfection ».**

**DÉCIDEURS. Quelles sont les valeurs fondatrices de la maison Louis Latour?**

**LOUIS-FABRICE LATOUR.** Les valeurs fondamentales de notre maison sont l'esprit d'entreprendre et l'envie de transmettre,

tant de faire vivre et évoluer ces fondamentaux. Transmettre, c'est à la fois donner du sens et offrir une vision dans laquelle les générations futures peuvent se reconnaître.

**« Offrir une vision dans laquelle les générations futures peuvent se reconnaître »**

mais aussi le souhait de valoriser un territoire. Sans oublier la volonté de faire de son nom un gage de qualité.

**Ont-elles évolué depuis 1797?**

Oui, même si ces valeurs restent au cœur de la dynamique de transmission entre les générations. Elles sont surtout garantes du maintien de l'indépendance de l'entreprise. Je crois qu'il est impor-

**Les valeurs sont-elles, selon vous, plus solides dans une entreprise familiale?**

Je ne dirais pas qu'elles sont plus solides, mais elles se doivent en tout cas de résister à l'épreuve du temps et des cycles économiques. Donner de l'importance à la tradition familiale permet de pérenniser un modèle. Je crois néanmoins qu'il faut faire attention à ne jamais prendre les choses pour définitivement acquises.

**La transmission fait partie intégrante d'une entreprise familiale. Comment cela se passe-t-il chez Louis Latour?**

C'est traditionnellement le fils aîné de la branche aînée qui reprend la maison de commerce. C'est la façon dont la succession se déroule depuis douze générations.

**Quels sont, selon vous, les avantages d'une entreprise familiale?**

Outre l'indépendance, je crois qu'une maison familiale comme la nôtre possède l'avantage d'avoir un rapport au temps plus souple. Les projets ne sont pas dictés par des impératifs à court terme. Cela a un

**« Une maison familiale comme la nôtre possède l'avantage d'avoir un rapport au temps plus souple »**

impact positif sur l'image que nous dégageons et nous procure un certain prestige vis-à-vis de notre clientèle. Ce sont des caractéristiques que nos employés apprécient, car cela joue forcément sur notre management.

**Quels sont, selon vous, les inconvénients d'une entreprise familiale?**

L'indépendance financière nous contraint à une certaine rigueur. Nous sommes donc obligés de prendre en compte des considérations particulières sur l'investissement. Je crois que nous devons par ailleurs faire preuve de plus d'imagination, car l'obligation d'efficacité vis-à-vis de nous-mêmes est très certainement plus présente dans notre quotidien que dans n'importe quelle autre entreprise.



## S'OUVRIR SANS PÉRIR

Grâce à des prises de risque limitées, les entreprises familiales affichent des performances financières meilleures que la moyenne. Pourtant, les investisseurs se montrent toujours quelque peu réticents. La faute à des horizons temporels différents et à un actionnariat potentiel source de conflits.

**B**ien que les PME familiales génèrent plus de 70 % du PIB mondial, leurs sources de financement sont encore réduites. Ainsi, 28 % d'entre elles n'ont recours qu'à l'autofinancement et, plus problématique, 58 % sont actuellement à la recherche de solutions externes pour financer leur croissance. Le plus souvent, elles s'endettent auprès des banques. Mais, avec la crise, ce canal de financement s'est lui aussi rétréci.

### RISQUE LIMITÉ

Près des trois quarts d'entre elles déclarent ainsi que leur capacité à financer leurs projets a été amoindrie par le contexte économique. Car, contrairement aux autres sociétés, cette source de financement bancaire n'a pas pu être complètement compensée par des investisseurs privés tels que les fonds. Seulement 44 % d'entre eux ont déjà investi dans une entreprise familiale. Pourtant, celles-ci ont des atouts à faire valoir. « Elles développent des stratégies beaucoup plus claires et visibles dans le temps. Et le contrôle du capital est une garantie de leur mise en œuvre », explique Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la réputation. Pour caricaturer, elles ont une gestion de « bon père de famille ». « Dans les entreprises familiales, la prise de risque est limitée, on investit seulement quand on peut », insiste Olivier Pelleau, *managing partner* de Turningpoint, cabinet spécialisé dans le développement du leadership. Cela leur permet d'être plus résilientes que les autres sociétés. Dans les années 2000, Bouygues a

95 % des fonds témoignent d'une expérience positive lors d'un investissement dans des entreprises familiales.



© ESB Professional



**LA PART DES  
INVESTISSEURS PRIVÉS  
SE DÉCLARANT  
INTÉRESSÉS PAR  
LES ENTREPRISES  
FAMILIALES**



**INTRODUCTIONS  
D'ENTREPRISES  
FAMILIALES  
SEULEMENT  
SUR EURONEXT  
DEPUIS 2011**

ainsi beaucoup mieux résisté à la crise du secteur des télécoms que Vivendi ou Orange. Résultat, 95 % des fonds témoignent d'une expérience positive lors d'un investissement dans des entreprises familiales. Comment expliquer alors ces difficultés à attirer des investisseurs privés? La principale raison est temporelle. Alors que les entreprises familiales ont un horizon de rentabilité à long terme, les fonds raisonnent plutôt sur des périodes de trois à cinq ans, même si les choses évoluent. Autre problème, gérer la complexité des relations familiales. Passé la troisième génération, l'actionnariat des sociétés peut être très éclaté et poser des problèmes en termes de prise de décision. « On est parfois confronté à des situations loufoques au cours desquelles des membres de la famille sont payés même s'ils ne viennent pas au bureau », constate Jean-Pierre Piotet. Ce sont des « parasites » mais il faut quand même les nourrir car on aura besoin de leur vote lors des assemblées... » De plus, ces actionnaires non actifs vont souvent demander plus de dividendes, ce qui pèsera sur les résultats de la société.

### ALIGNER LES INTÉRÊTS

Heureusement, malgré ces contraintes, entreprises familiales et investisseurs commencent à trouver des terrains d'entente. 62 % des financeurs privés se déclarent ainsi intéressés par la perspective d'investir dans une entreprise familiale. De leur côté, les sociétés font preuve d'ouverture au niveau de la direction puisque 52 % d'entre elles ont un conseil de gouvernance dont plus de la moitié des membres n'est pas issue de la famille. « Nos deux études montrent que, en moyenne, toutes les entreprises familiales sont plus performantes que les autres et que celles conduites par un dirigeant extérieur sont plus performantes que celles ayant un chef d'entreprise familial », explique Patrice Charlier, maître de conférences à l'EM Strasbourg Business School et responsable de la chaire Gouvernance et transmission d'entreprises. Euronext vient même de lancer un programme pour les attirer en Bourse. L'institution a aussi mis en place en janvier dernier Euronext Family Business. Un indice qui permettra enfin de dire si oui ou non ces sociétés ont la cote.

# “Des négociations souvent plus ardues”



**Entretien avec Jacques Ittah**  
fondateur,  
Wil Consulting

**Fortes d'une performance supérieure à la moyenne, les entreprises familiales intéressent de plus en plus les fonds. Une poignée d'entre eux tentent même de proposer des offres dédiées, avec plus ou moins de succès. Jacques Ittah, banquier d'affaires, donne les règles à suivre.**

**DÉCIDEURS. Les entreprises familiales sont-elles compatibles avec les fonds d'investissement ?**

**JACQUES ITTAH.** Je pense que oui. Les entreprises familiales recouvrent des réalités diverses et il existe aujourd'hui des fonds pour chaque cas de figure. Par exemple, ces sociétés ne sont pas toujours gage de prudence. Même dans une entreprise familiale, il s'agit avant tout d'une histoire de personne : quelle stratégie souhaite mettre en place le dirigeant et à quelle échéance ? Quand un fonds garde une société trois ou cinq ans, il n'a pas les mêmes leviers de croissance que s'il le faisait sur dix ou quinze ans. C'est la qualité du conseil et donc le choix du fonds qui va rendre cette alliance contre-nature ou moteur de succès.

**Comment procéder pour réussir cette alliance ?**

Il faut fonctionner au cas par cas et se donner du temps. Je prends souvent l'image du mariage. Quand vous choisissez votre fiancé(e), vous ne le faites que rarement

en trois mois. Mon conseil serait de ne pas choisir nécessairement le fonds qui est le plus attractif à court terme. Pour choisir le plus adapté, il faut mener une réflexion

profonde. Lorsqu'un investisseur rentre, il doit partager la vision du dirigeant. En fonction de l'horizon et de la stratégie, on travaillera avec des fonds qui raisonnent à plus ou moins long terme, qui s'impliquent plus ou moins dans la gestion au jour le jour ou qui sont plus ou moins internationaux.

**Cette vision de long terme n'est-elle pas justement la force des entreprises familiales ?**

Oui, bien sûr, mais contrairement à d'autres, je nuancerais son impact : une telle démarche a aussi ses inconvénients. La dette à court terme oblige les entreprises à

se discipliner et la faible durée de détention pousse les dirigeants et les actionnaires à aller plus vite pour créer de la valeur. Résultat, elles peuvent parfois être plus dynamiques.

**Quel est le regard des fonds sur les entreprises familiales ?**

Les fonds espèrent souvent trouver dans les entreprises familiales des business à dynamiser, des acquisitions qui n'ont pas été possibles soit faute de moyens, soit du fait de personnalités trop fortes ou d'ego surdimensionnés, et des organisations à professionnaliser. Mais encore une fois les entreprises familiales sont diverses et à étudier au cas par cas.

**Inversement, comment les entreprises familiales perçoivent-elles les fonds ?**

Pour les familles, ce n'est pas évident. En général, le capital de l'entreprise constitue la quasi-totalité de leur patrimoine. Faire entrer un fonds suscite donc des craintes : parfois cela n'était pas nécessaire, et dans beaucoup de cas, le choix du fonds n'était pas le bon. Comme les dirigeants d'entreprises familiales sont portés par un affect plus important, ils se laissent parfois influencer par cette dimension. Les négociations sont donc souvent plus ardues : il n'est plus

**« Attention à ne pas choisir nécessairement le fonds le plus attractif à court terme »**

simplement question de rapports rationnels. Il faut un don d'écoute pour que les dirigeants finissent par se confier. Malgré ces difficultés, il ne faut pas oublier les avantages qu'apporte ce genre de structure.

**Quelles seront les clés du succès ?**

Comme dans n'importe quelle opération de capital-investissement, il faut réussir à décorréler l'intérêt du manager, de l'entreprise, de l'actionnaire et des investisseurs. Car contrairement à ce que l'on pourrait penser, le fait d'être une entreprise familiale ne concilie pas automatiquement les trois premiers éléments.

## “Des prises de décision plus rapides”



**Entretien avec**  
**Willem van Eeghen**  
président,  
Les Hénokiens

L'histoire de notre groupe est ainsi une suite d'expansions et de replis au fil des circonstances économiques et politiques. C'est notre agilité qui nous a permis de survivre. Et cela quels que soient les métiers : auparavant le négoce, l'immobilier en Amérique du Nord ou la banque, et aujourd'hui, les vitamines, les herbes aromatiques et les compléments alimentaires. Avec toujours comme port d'attache Amsterdam nous concernant.

### **La forte implication des dirigeants dans la vie de la société a-t-elle des impacts sur son organisation ?**

Elle pousse certainement les employés à se dépasser pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Personnellement, je suis convaincu que durant ma carrière au sein de mon entreprise familiale fondée en 1662, j'ai rencontré des obstacles que je n'aurai jamais été capable de surmonter sans mon attachement à ma famille et ma société. Et je peux vraiment comparer puisque j'ai passé mes dix premières années professionnelles au sein d'une entreprise cotée.

### **Les modes de management sont-ils différents dans une entreprise familiale ?**

Bien que j'aie quitté mon poste de P-DG de la société depuis déjà quelques années, j'ai pu constater que l'un des principaux avantages d'une entreprise familiale est que les prises de décisions sont plus rapides car les lignes de report sont plus courtes que dans les autres sociétés où les abominations de la bureaucratie prévalent. Cette diffé-

**Ancien dirigeant de l'entreprise familiale Van Eeghen Group et actuel président de l'association Les Hénokiens, qui représentent au niveau mondial les entreprises familiales de plus de 200 ans, Willem van Eeghen précise ce qui fait leur force.**

### **DÉCIDEURS. Quels sont les principaux points forts d'une entreprise familiale ?**

**WILLEM VAN EEGHEN.** L'un des objectifs de notre association est de démontrer que, sur le long terme et en moyenne, le modèle des entreprises familiales est supérieur aux autres. Les clés du succès sont l'utilisation d'un horizon plus lointain pour déterminer les objectifs. Ce faisant, le management peut se consacrer à la prise de décision, au contraire des entreprises cotées dans lesquelles les dirigeants sont amenés à changer de poste régulièrement. Ce manque de continuité ne permet pas aux employés de s'identifier à l'entreprise, d'adhérer à son leadership et de participer au changement.

### **Donc en tant que représentant d'entreprises familiales de plus de 200 ans, vous pensez que la vision à long terme est l'un de vos principaux atouts.**

Oui, bien sûr. C'est leur vision de long terme qui a permis aux entreprises

membres de notre association de traverser le temps. Mais il ne faut pas oublier leur capacité à innover et à anticiper. Car avoir une vision de long terme ne veut pas dire que l'on ne peut pas être agile.

**« J'ai rencontré des obstacles que je n'aurais jamais été capable de surmonter sans mon attachement à ma famille et ma société »**

rence vient du fait que les entreprises familiales ont plus confiance en leurs employés. Cet état d'esprit encourage la motivation et contribue positivement à l'ambiance et la rentabilité.





# STC PARTNERS

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

PATRIMOINE

PRIVATE EQUITY

FAMILY BUSINESS

FUSIONS -  
ACQUISITIONS

CONTENTIEUX FISCAL

CONCURRENCE -  
DROIT ÉCONOMIQUE



FISCALITÉ DES FUSIONS -  
ACQUISITIONS

RESTRUCTURATIONS  
D'ENTREPRISES

FISCALITÉ DIRECTE  
DES ENTREPRISES

PRIX DE TRANSFERT

DROIT SOCIAL

FISCALITÉ  
INTERNATIONALE

ARBITRAGE  
ET CONTENTIEUX

[WWW.STCPARTNERS.FR](http://WWW.STCPARTNERS.FR)



# LES MULTIPLES CHEMINS DE LA TRANSMISSION

Sociétés atypiques mêlant affect et compétences, les entreprises familiales doivent gérer au mieux leur transmission et leur financement. Pour débattre de ces enjeux, nous avons réuni lors d'une table ronde consacrée au family business, chefs d'entreprise, banquiers privés et experts patrimoniaux et fiscaux.



**DÉCIDEURS.** Pour les entreprises familiales, la cession et la transmission sont des sujets sensibles. Quels en sont les principaux enjeux ?

**JEAN-FRANÇOIS LUCQ.** Sous l'angle patrimonial, il faut prendre en compte un certain nombre de réalités juridiques et fiscales, la première étant l'importance du temps long dans toutes les opérations de transmission. D'abord pour s'assurer que la greffe prend, surtout lorsque la transmission entraîne une redéfinition du périmètre des activités, ensuite pour des raisons fiscales. On le voit notamment avec le

Lors de notre table ronde dédiée aux entreprises familiales qui s'est tenue le 15 avril, les intervenants ont plaidé pour une simplification de la fiscalité. Objectif : donner un cadre clair aux dirigeants pour faciliter les transmissions.

dispositif Dutreil qui permet de transmettre à ses descendants avec un abattement de 75 % de la valeur des parts mais impose, en contrepartie, une obligation de conservation des titres (collective puis individuelle) de six ans. Il est donc essentiel d'anticiper afin de bénéficier de ces avantages.

**Comment cette notion de temps a-t-elle été gérée chez Darégal ?**

**LUC DARBONNE.** La transmission s'est étalée sur près de quinze ans. Mon frère et moi étions associés à 50 %, avec 100 % de plus-values. Après examen de la situation, nous

avons jugé que la meilleure solution consistait à effectuer une cession-partage. Par ailleurs, il nous a fallu résoudre les problèmes liés à l'ISF tout en cherchant à transmettre une partie du groupe à mes enfants. Cela a pris dix ans. Enfin, mon épouse et moi-même avons modifié notre contrat de mariage en une société d'acquêts, afin de réduire les risques fiscaux. Pour finir, j'ai procédé à une donation-partage complète de mes titres démembrés il y a deux ans. L'objectif était d'écarter totalement tout risque personnel de l'entreprise. Plus tard, nous avons suivi une for-

mation visant à consolider le noyau familial. Cela nous a été très utile.

**RÉGIS BROCHOT.** Effectivement, lorsque l'on est en présence de collatéraux, de descendants, il est impératif de s'entendre sur la stratégie à mener et sur la possibilité d'engager ou désengager certains membres de la famille. Cela n'est pas toujours évident, notamment en raison de l'ISF qui a amené beaucoup d'entreprises à être cédées faute de solutions fiscales.

#### Qu'en est-il du groupe Hervé sur ce plan ?

**MICHEL HERVÉ.** Mon cas est atypique. J'ai créé ma propre société grâce aux fonds apportés par mon père et au soutien des banques. L'objectif, pour moi, était de faire de mes salariés des intra-entrepreneurs. C'est-à-dire de leur donner la possibilité de gérer des comptes collectifs en coopération. Dans les premières années, j'ai conservé tout le capital puis, au fur et à mesure des bénéfices, j'ai remboursé les banques qui étaient dans une stratégie de court terme, à l'instar des salariés et capitalistes à cette époque. Pour ma part, j'ai toujours considéré que le patrimoine personnel et familial nous donne un avantage sur le long terme. Aujourd'hui, j'ai six enfants dont trois issus d'un second mariage, ce qui pose des problèmes de succession.

**J.-F.L.** On constate dans ce type de cas que les réserves d'usufruit ne sont pas toujours adaptées, notamment en présence d'un conjoint du même âge qu'un enfant né d'une première union. Cela requiert du « sur-mesure ».

**M.H.** Aujourd'hui, mon organisation se compose de petites unités entrepreneuriales qui définissent leur stratégie dans un cadre de concertation démocratique. Chaque entité est supervisée par un manager qui joue un rôle de catalyseur et favorise l'émergence d'un objectif collectif. En raison de cette particularité, nous dis-

posons d'une société financière propre à l'entreprise, détenue par moi-même et mes six enfants, qui permet de répondre aux demandes stratégiques de nos salariés. Et lorsque nous avons trop de liquidités, nous procédons à des acquisitions immobilières.

#### Pour ce qui touche à la gouvernance, qui décide en dernier recours dans un arbitrage ?

**M.H.** Le principe organisationnel de notre structure est particulier puisque ce n'est pas la famille mais les salariés qui définissent la stratégie. L'arbitrage est fait par le groupe lui-même. L'un de mes enfants est à la tête du plus grand pôle de notre organisation. Il est le représentant de la stratégie mais pas le décideur. Nos managers, quant à eux, ont pour mission de favoriser l'émergence du pouvoir. C'est un schéma qui ne correspond pas à la configuration classique des entreprises familiales. Mes enfants ne sont pas à l'initiative de la politique de l'entreprise mais disposent du capital.

#### Qu'en est-il de leur intégration dans le groupe ?

**M.H.** Sur mes six enfants, deux ont souhaité rejoindre le groupe. Mon fils cadet est à la tête du pôle énergie qui représente 90 % de notre activité et ma fille aînée gère le pôle formation. Pour l'heure, seul le dernier de la fratrie est encore indécis. Dans l'attente de sa décision, j'ai souhaité conserver 50 % du capital.

#### Au niveau juridique, quelles sont les questions essentielles à se poser lorsque l'on entame une procédure de cession ?

**MATHIEU LE TACON.** L'anticipation est un facteur de réussite important, c'est vrai, mais il est loin d'être suffisant dans l'environnement instable qui est le nôtre actuellement. Il faut parfois savoir se détacher de ces considérations à long terme pour, dans

## LES INTERVENANTS



**CLÉMENCE BOUNAIX**  
GÉRANTE DES FONDS RICHELIEU FAMILY SMALL-CAP ET RICHELIEU EUROPE QUALITY, KBL RICHELIEU GESTION



**RÉGIS BROCHOT**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL, KBL RICHELIEU



**LUC DARBONNE**  
PRÉSIDENT DE LA HOLDING DAROME, DÉTENTRICE DE LA SOCIÉTÉ DARÉGAL ET MEMBRE DE L'ASSOCIATION FAMILY BUSINESS NETWORK



**MICHEL HERVÉ**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE GROUPE HERVÉ ET ANCIEN DÉPUTÉ



**HERVÉ LECESNE**  
PRÉSIDENT DE NACTIS FLAVOURS



**MATHIEU LE TACON**  
AVOCAT ASSOCIÉ CHEZ DELSOL AVOCATS



**JEAN-FRANÇOIS LUCQ**  
DIRECTEUR INGÉNIEUR PATRIMONIALE, KBL RICHELIEU

certains cas, envisager de réorienter les choses et saisir les opportunités (notamment juridiques ou fiscales) qui peuvent se présenter.

**R. B.** Effectivement, toute la difficulté consiste à ne pas se laisser enfermer dans un schéma que l'instabilité fiscale peut, un jour, transformer en piège. C'est pourquoi notre mission consiste à proposer à nos clients un modèle qui puisse être détricoté sans trop de conséquences. Cela implique de naviguer entre deux extrêmes : ne rien faire et subir, ou agir au risque d'enfermer le client dans un montage irréversible.

### On en revient toujours à cet appel à la stabilité fiscale...

**R. B.** Bien sûr, cela permettrait d'en finir avec l'absence de visibilité. Pour les entreprises, il n'y a rien de pire que de voir les lois changer chaque année. Cela pose des problèmes d'interprétation, complique la prise de décision et limite la marge de manœuvre.

**J.-F. L.** Pourtant, même s'il faut en tenir compte, la fiscalité ne doit pas être un élément déterminant. On

en effet, l'opération de transmission avec réserve d'usufruit est généralement irréversible. Il est donc important que celle-ci soit parfaitement appréhendée et que donateur et donataire partagent un but commun.

### Comment gérer au mieux la transition managériale ?

**L. D.** Lorsque mon fils s'est dit désireux de me succéder à la tête de l'entreprise familiale, la question de savoir s'il disposait des compétences requises s'est posée. Pour m'assurer que c'était le cas, j'ai mis en place un système permettant de faciliter ce processus de transition. Mon fils a notamment été accompagné par deux administrateurs extérieurs à la famille et a passé cinq ans hors de l'entreprise. Après quoi, il est revenu au sein de la structure familiale et y a gravi les échelons par cycles de trois ans pendant dix ans. Il est alors devenu secrétaire général du groupe et, dans l'intérêt de l'entreprise, nous avons mis en place un comité de transition afin de limiter l'impact émotionnel. Cela a été très efficace. Six mois plus tard, il me succédait.

### Aujourd'hui, quel rapport entretenez-vous avec votre fils ?

**L. D.** Nous conservons toujours des liens, même si, je ne suis plus opérationnel et j'interviens essentiellement comme conseil. L'idée est de ne pas créer d'interférences générationnelles ou managériales.

valorisé de génération en génération, et d'un *affectio societatis* particulièrement prononcé. Il s'agit d'un cercle vertueux avec moins de perturbation opérationnelle et une stabilité actionnariale plus forte. Ce qui séduit avant tout, c'est donc la vision à long terme permettant à l'effort collectif d'être valorisé. Autre point important, les entreprises familiales se sentent investies d'une responsabilité sociale qui vient aussi d'un ancrage territorial fort. On peut prendre l'exemple de la région de Clermont-Ferrand qui doit beaucoup à la société Michelin.

### Comment avez-vous géré la relation avec les partenaires financiers minoritaires M. Lescene ?

**HERVÉ LECESNE.** J'ai créé Nactis Flavours il y a dix-neuf ans après un parcours dans la banque et le conseil puis dans un grand groupe pharmaceutique allemand où j'ai fait la connaissance de mon épouse. Ma société est spécialisée dans la production d'arômes alimentaires et matières premières pour la parfumerie. Il s'agit d'une PME de 250 salariés avec 52 millions d'euros de chiffres d'affaires. Nous nous sommes développés à la fois par croissance interne et par croissance externe. Pour ma part, j'ai toujours travaillé avec des partenaires financiers minoritaires, notamment BNP Paribas, CIC Finance ou encore Naxicap. Généralement, ceux-ci rentrent dans un projet d'entreprise animé par le fondateur. Mais lorsque celui-ci souhaite préparer sa succession, deux réactions peuvent apparaître, la confiance ou la méfiance. Ce sont des éléments à prendre en compte. Il est vrai qu'arrivé à un certain âge, les interrogations sont nombreuses autour de la succession du dirigeant et de l'avenir de la société. J'ai opté pour une transition sur le long terme, j'ai recruté un directeur général qui est un ami depuis vingt ans et en qui j'ai toute confiance. L'objectif est de faciliter la transmission de l'entreprise à mon neveu et à ma nièce, tous les deux intéressés par la société. En effet, je



Régis Brochot

**« Pour les entreprises, il n'y a rien de pire que de voir les lois changer chaque année »**

ne doit pas perdre de vue que les objectifs patrimoniaux personnels des groupes familiaux restent prioritaires. On s'aperçoit parfois que dans certaines configurations familiales, il est judicieux de payer l'impôt car c'est le prix de la liberté. En

### Pourquoi ces entreprises suscitent-elles l'intérêt des investisseurs ?

**CLÉMENCE BOUNAIX.** C'est un monde assez polymorphe mais il y a un ADN commun : la forte culture d'entreprise. Ces structures disposent d'un savoir-faire,

n'ai pas d'enfants. À travers la mise en place de ce management, nous allons éventuellement étudier la possibilité de séparer le rôle du management de celui des actionnaires avec la mise en place d'un comité de surveillance et d'un directoire. Il s'agit d'une réflexion en cours. Lorsque l'on est dirigeant d'entreprise familiale, il est très compliqué de se projeter dans dix ou quinze ans. C'est d'autant plus difficile pour moi que je suis la première génération. Je suis très attaché à ma société.

### Et vous M. Darbonne ?

**L. D.** Actuellement, il n'y a plus de fonds au capital de Darégal. Les partenaires financiers servent avant tout à respirer. Dans mon cas, ils nous ont accompagnés pendant très longtemps. Au moment de la cession-partage, ceux-ci se sont mis en retrait. En contrepartie, nous avons établi un accord afin qu'ils sortent au bout de cinq ans.

**R. B.** Ceci étant, un partenaire financier lorsqu'il rentre dans l'entreprise, vous indique dans quel délai il va sortir, le contraire est assez rare.

**M. L. T.** Cependant lorsque le dirigeant part plus tôt que prévu pour diverses raisons, et qu'une sortie est déjà programmée, les partenaires financiers réagissent parfois négativement.

**R. B.** C'est une réaction naturelle. Cela crée de l'instabilité pour eux. Ces partenaires peuvent voir leur vision de l'entreprise perturbée.

**L. D.** Vous avez mis en place un bon conseil d'administration avec des administrateurs indépendants, cela se déroule relativement bien.

**R. B.** Il faut des outils de gouvernance sérieux. Ce n'est malheureusement pas le cas de toutes les entreprises familiales.

**J.-F.L.** Le partenaire financier est parfois le point de passage obligé, notamment dans des stratégies familiales. Ils peuvent donner le temps nécessaire afin que la transition s'effectue dans les meilleures conditions. Cette stratégie a un coût car ces partenaires sont souvent là pour avoir un retour sur capitaux convenable. Néanmoins, ils constituent une alternative intéressante dans le cadre des projets de transmission. Or, on sait à quel point c'est un souci pour les entreprises familiales.

### Les entreprises familiales peuvent-elles avoir intérêt à envisager une cotation en Bourse ?

**C. B.** Même si cela peut sembler contre-intuitif, je dirais que oui. Cela leur permet de rester indépendantes sans avoir recours à l'endettement. D'un point de vue économique, on se rend compte que ces sociétés ont une gestion



## « Les partenaires financiers servent avant tout à respirer »

financière plus avisée. De ce fait, cela permet d'entrevoir des perspectives sur le long terme. Chaque génération sait qu'elle passera le témoin. De plus, ce sont généralement des structures qui disposent d'une trésorerie nette positive. On cherche généralement à conserver les actifs non productifs (comme l'immobilier) contrairement aux entreprises classiques. Cela leur permet d'être plus flexibles. La cotation en Bourse pour les entreprises familiales peut procurer d'autres moyens de financement sur le marché et permet d'avoir une plus grande visibilité vis-à-vis des clients ainsi qu'une crédibilité auprès des fournisseurs.

### Les entreprises familiales cotées sont-elles plus performantes que les autres sociétés ?

**C. B.** Euronext a créé, en février dernier, l'indice Euronext Family

Business, qui regroupe quatre-vingt-dix entreprises familiales cotées et permet donc une reconnaissance officielle de ces entreprises comme une classe d'actifs à part entière dans l'univers boursier. S'il est trop tôt pour valider leur surperformance, de nombreuses études académiques ont démontré la surperformance à

long terme des groupes familiaux cotés (*cf. notamment une étude d'UBS de 2015*).

### Avez-vous déjà envisagé de coter vos sociétés ?

**H. L.** Nous réfléchissons en ce moment même à une introduction en Bourse à moyen terme. De nombreuses sociétés du secteur des arômes et parfum sont cotées. Notre objectif vise essentiellement à améliorer la visibilité de Nactis Flavours auprès de ses grands clients internationaux. Cela nous permettra aussi de poursuivre notre croissance externe en payant partiellement les acquisitions en titres. Enfin, cela rendra plus souple la future transmission.

**L. D.** J'ai moi-même été plusieurs fois tenté, mais c'est tellement fluctuant que je n'ai jamais franchi le pas. Cependant, je suis

### KBL Richelieu à l'écoute des entrepreneurs

Implantée en France depuis 1998, KBL Richelieu est un *pure player* de la banque privée, membre de KBL *epb*, groupe européen de banques privées présent dans huit pays et dont le siège se situe au Luxembourg, KBL Richelieu accompagne les particuliers, les entrepreneurs et les actionnaires familiaux, de génération en génération. Elle offre un suivi patrimonial complet, des solutions d'investissement « sur mesure » et une large gamme de financements. Reconnue pour son expertise spécifique auprès des chefs d'entreprise, KBL Richelieu les accompagne dans toutes les problématiques qu'ils peuvent rencontrer au cours de la vie.



toujours parvenu à financer ma croissance. En tant qu'ancien président de l'association FBN France (Family Business Network, premier réseau de dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales au monde), j'ai pu constater que de nombreuses entreprises familiales cotées en sortaient pour des raisons justement familiales. Vous n'avez pas



Hervé Lecesne

## « Malheureusement, la meilleure plus-value dans le contexte actuel en France, c'est souvent la vente à un grand groupe étranger »

le même discours lorsque vous êtes en Bourse et lorsque vous n'y êtes pas. Et pour cause, le dialogue, en cas de cotation, est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre.

**J.-F. L.** Il est néanmoins intéressant de remarquer que parfois, certaines sociétés rentrent en Bourse justement pour résoudre des problématiques familiales. Le cours de l'action est à la fois un juge de paix si vous voulez faire une évaluation pour les donations-partages et un fournisseur de liquidités pour les actionnaires minoritaires qui souhaitent sortir.

### Quelles seraient les solutions qui permettraient aux entreprises familiales d'assurer au mieux leur succession et d'éviter notamment l'écueil de la troisième génération ?

**L. D.** Selon moi, il ne faut pas dissocier la fiscalité de l'entreprise de celle de l'entrepreneur. C'est un problème récurrent en France. Il faut prendre en compte cette fiscalité de manière globale. On

avance mais pas suffisamment. La loi Dutreil a permis de doubler les transmissions de sociétés familiales. Continuons !

**R. B.** Il est primordial de régler la question de l'environnement fiscal qui peut se poser à la troisième génération mais également au-delà. Il faut s'inspirer de ce qu'a pu faire la famille Mulliez qui a su garder la main sur le Groupe Auchan, malgré des centaines d'actionnaires familiaux !

**M. H.** Au-delà de l'aspect fiscal, il existe aussi des raisons culturelles. Nous réfléchissons plus souvent à court terme. Et le système éducatif reproduit cela. Or ce qui compte, c'est le long terme.

**H. L.** Ce qui plus incroyable, c'est que les Français n'associent

pas emplois avec employeurs. Et pourtant l'un ne va pas sans l'autre. Ce sont les dirigeants de PME comme les nôtres qui ont les solutions pour lutter contre le chômage. Il y a un vrai travail de pédagogie économique à faire auprès des salariés et plus généralement auprès des citoyens.

**L. D.** Il faut, à mon sens, réinculquer l'envie de transmettre. En France, nous sommes à environ 14 % de transmission familiale alors qu'avant la loi Dutreil nous étions à 7 %. C'est une évolution considérable mais il faut aller encore plus loin. En comparaison, l'Allemagne et l'Italie se situent respectivement à 50 % et 70 %.

**R. B.** Cependant, il est nécessaire de s'écarter de ce qu'on appelle « la tentation dynastique » où certains entrepreneurs souhaitent que la direction soit prise par un membre de la famille alors que ceux-ci ne disposent pas toujours des compétences.

### En matière de financement, que faudrait-il faire ?

**H. L.** Nous disposons d'un système de financement très efficace avec des investisseurs qui n'ont qu'une seule envie : réaliser une plus-value. C'est une bonne chose et c'est normal. Malheureusement, la meilleure plus-value dans le contexte actuel en France reste souvent la vente à un grand groupe étranger. Quand on voit une belle entreprise comme le Club Med devenir chinoise, cela me choque un peu. On pourrait chercher à orienter l'épargne des Français vers l'investissement des PME pour éviter que les financements proviennent uniquement faits d'investisseurs en capital. La création d'une banque privée au profit des PME familiales pourrait être une alternative crédible à suggérer au nouveau gouvernement.

### Au niveau juridique, quels sont les outils qui permettent d'éviter les conflits avec les actionnaires ?

**M. L. T.** La mise en place d'un pacte d'actionnaires est un outil important, même si, à lui seul, il ne peut empêcher les conflits d'éclater. Il facilitera seulement leur résolution. Le plus important pour moi est la communication entre les membres de la famille.

**J.-F. L.** Les meilleures constructions juridiques n'empêcheront jamais les héritiers vindicatifs de porter l'affaire sur le terrain judiciaire. En revanche, un entrepreneur prévoyant peut empêcher un héritier de nuire aux autres.

**M. L. T.** On peut chercher également à exploiter les nouveaux outils plus ou moins liés à la philanthropie comme le concept de fondation d'actionnaires qui, à l'avenir, peut être une solution. Dans certains cas, cela pourrait aider à assurer le développement de l'entreprise et à éviter les conflits entre enfants issus de lits différents.

**C. B.** Il y a en effet beaucoup de leçons à tirer des pays scandinaves. La plupart des entreprises familiales y fonctionnent sous forme de fondations. Ce modèle juridique facilite la transmission.