

## **RESUME – Rapport Mellerio 2009 remis à Hervé Novelli.**

La transmission des entreprises familiales en France se passe mal.

**Commentaires de Jean Lalis.WWW.FAMILLESENAFFAIRES.FR au 18/12/2009.**

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 : environ 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.

**Commentaire [Jean1]:** NOTAMMENT LE CHERCHEUR THOMAS PHILIPPON SOUTENU PAR LE PARTI SOCIALISTE

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 règlementations et d'absence d'anticipation, qui n'a peut être pas d'équivalent en Europe.

**Commentaire [Jean2]:** Oui ! c'est chacun pour soi en France ! Parents contre enfants, frères contre sœur, ...

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.

**Commentaire [Jean3]:** Mieux gérés peut être mais subissent une contre performance lors de la passation.

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.

**Commentaire [Jean4]:** Stop ! Il n'a pas que les entreprises familiales. Toutes les entreprises souffrent d'une très forte ponction. Cf Livret Blanc du Medef

**Commentaire [Jean5]:** Soutenus par l'Etat. Merci Bruxelles pour avoir condamné la France d'avoir dispensé France Telecom de la Taxe Professionnelle durant les années 90.

**Commentaire [Jean6]:** Au grand méchant loup !

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.

**Commentaire [Jean7]:** Faux ! Ils n'ont fait que suivre l'air du temps : Je crée puis je vends car mon fils est fonctionnaire.

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.

**Commentaire [Jean8]:** Bernard Arnault a construit son empire en rachetant des entreprises familiales.

**Commentaire [Jean9]:** Avec des clients qui paient de suite et des fournisseurs à 120 jours. Y a pas mieux pour tenir sur le très long terme dans un environnement hostile.

**Commentaire [Jean10]:** Impossible ! Le secteur n'a pas 30 ans d'âge. Il n'y a pas de logique familiale à ce jour.

**Commentaire [Jean11]:** Qui mais elles sont anonymes et sous l'égide de l'État.

**Commentaire [Jean12]:** Politique volontariste de De Gaulle et de la France de l'an zéro.

**Commentaire [Jean13]:** Alors pourquoi auditionner que des experts sous la coupe de l'État pour ce rapport ?

**Commentaire [Jean14]:** Toutes les entreprises familiales. Mais à propos qu'elle est votre définition de l'entreprise familiale ? La large : toutes ? Ou la moins large (celles déjà transmises ?)

**Commentaire [Jean15]:** Vite balayé alors que se trouve là le premier gros nœud.

**Commentaire [Jean16]:** J'aime bcp

#### 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 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.

**Commentaire [Jean17]:** Allez lâchez vous : un environnement hostile.

#### 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 technosstructures, 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.

**Commentaire [Jean18]:** C'est le capitalisme. Tout simplement. Y'en a pas d'autres. Capitalisme d'Etat = LA TROISIEME VOIE

**Commentaire [Jean19]:** C'est normal : l'entreprise est une conséquence de l'initiative privée.

**Commentaire [Jean20]:** En cohérence avec la politique volontariste de l'an zéro.

#### 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.

**Commentaire [Jean21]:** Ce n'est pas l'avis de Thomas Philippon. Il faut même augmenter l'imposition pour le bien de la France.

**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.

**Commentaire [Jean22]:** On y travaille et en silence.

**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.

**Commentaire [Jean23]:** C'est là où est le nœud, justement. Quels sont les autres projets ? Thésauriser ? Consommer ? Avoir et Avoir ?

Dans ce cas les coûts de transmission s'accumulent, 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 soeurs, 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.

**Commentaire [Jean24]:** C'est justement le mauvais chemin !!!

**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.

**Commentaire [Jean25]:** Effectivement c'est nul

**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 différés dans le temps), si les montages et les dispositions permettant de limiter les coûts sont mis en oeuvre en temps voulu.

**Commentaire [Jean26]:** C'est-à-dire les 4 dernières années !!!!

### **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

**Commentaire [Jean27]:** Les experts qui donnent au fils et dédommagent les autres enfants avec l'appartement à la Baule et le portefeuille-titres. Belle jambe.

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.

**Commentaire [Jean28]:** Bien vu !!!

### **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 moyen 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.

**Commentaire [Jean29]:** Oui et pourquoi ? Parce que l'avenir de l'humanité est dans le salariat protecteur.

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.

**Commentaire [Jean30]:** Oh quelques mots sur notre humanité ! Incroyable, pincez-moi !

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 entrepreneurs 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 oeuvre par les familles elles-mêmes, soutenues et généralisées par leurs organisations professionnelles et leurs conseils.

**Commentaire [Jean31]:** Oui et me dites pas que c'est avec les Grandes Ecoles qui préparent au grand salariat !

**Commentaire [Jean32]:** Oui mais cela veut dire quoi au commun des mortels ce mots ?

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.

**Commentaire [Jean33]:** Et ben si c'est dans les grandes écoles du management du court terme que l'on va faire ça. ☺

### 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'Etat, 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.

**Commentaire [Jean34]:** Le Politburo va s'occuper de vous.

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'Etat et les entreprises familiales en position de partenariat pour ensemble tenter de sauvegarder la pérennité de ces entreprises.

**Commentaire [Jean35]:** L'Etat est entré dans les familles et l'entreprise. Autant capituler et baisser son....Objectif de votre vie : vous mettre sous la dépendance de l'Etat.

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'Etat a intérêt à s'appuyer s'il veut atteindre ses propres objectifs macroéconomiques.

**Commentaire [Jean36]:** Quelle place dans un monde athée ? Si je viens de nulle part et je vais nulle part, pourquoi m'insérer dans l'histoire ?

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.

**Commentaire [Jean37]:** Plutôt que d'en écarter les entrepreneurs comme il le fait aujourd'hui.

### 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 ?

**Commentaire [Jean38]:** C'est rassurant je finissais par ne plus y croire en France.

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.

**Commentaire [Jean39]:** TRES BIEN ! ☺

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.

**Commentaire [Jean40]:** TRES BIEN ! ☺

### 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 épousé 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'Etat 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

**Commentaire [Jean41]: Je tremble !**

**Commentaire [Jean42]: Les torchons, les serpillères,...**

**Commentaire [Jean43]: Allez c'est parti ! Pour un nouveau machin animé par des fonctionnaires qu'il faudra financer. Après la taxe carbone...**

**Commentaire [Jean44]: Vous êtes priés d'abandonner vos entreprises familiales ☺**

**Commentaire [Jean45]: Nous aider à être libre et prendre notre destin en main ?**

**Commentaire [Jean46]: Alors pourquoi + d'État ?**

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.

**Commentaire [Jean47]:** Quand est-ce qu'on évoque le manque d'emploi marchands ?

### Nouer 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.

**Commentaire [Jean48]:** Sous l'égide d'un machin

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.

**Commentaire [Jean49]:** Aidé par d'autres machins

**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 oeuvre 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.

**Commentaire [Jean50]:** Fonctionnaires, responsables de machin et quasi machin, économiste et professeur qui savent.

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 oeuvre 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.

**Commentaire [Jean51]: LA DESSUS  
ON EST TOUS D'ACCORD ;**