



patrimonia 2015

22^e édition • 24-25 septembre

Conférence - Auditorium Lumière

Gouvernance et financement des entreprises familiales : quelles solutions pérennes ?

Animateur : François MONNIER, Directeur de la Rédaction, INVESTIR

Intervenants :

- **FRANÇOIS ANTARIEU**, Associé et membre du Comité exécutif de PWC France
- **ARLETTE DARMON**, Présidente du groupe Monassier
- **FANNY LETIER**, Directrice exécutive en charge des investissements dans les PME chez Bpifrance
- **GREGOIRE SENTILHES**, Président du G20 Yes en France, membre du Conseil d'orientation de France Investissement
- **BERNARD THOLLIN**, Président du Conseil de surveillance chez EFI Automotive, Président de FBN Rhône – Alpes & Auvergne

Maillon essentiel du tissu économique du pays, les entreprises familiales sont aujourd'hui sommées de se développer, d'innover et de s'internationaliser dans des marchés sans cesse plus instables et concurrentiels. L'enjeu, pour les familles, est donc de s'ouvrir vers l'extérieur, tout en conservant le contrôle du capital à travers les générations. Tour d'horizon de ce défi à travers trois enjeux-clés : la gouvernance, le financement et la transmission.

Gouvernance : des administrateurs externes de plus en plus fréquents

Une famille ne peut détenir à elle seule toutes les compétences nécessaires au développement de son entreprise. Si les sociétés familiales accueillent des dirigeants externes de longue date, beaucoup reste en revanche à faire du côté de la gouvernance. L'étude annuelle PWC-FBN met en exergue que seul un quart des entreprises familiales font appel à des administrateurs externes. De ce point de vue, les freins paraissent moins juridiques que culturels. Quand les Anglo-saxons inscrivent les questions de gouvernance dans une perspective d'optimisation de la croissance, les Français les résument encore trop souvent aux seuls rapports de pouvoir et privent leurs instances d'une force de rappel cruciale.

L'arrivée de fonds de capital-investissement au capital est souvent l'occasion de sauter le pas. Grégoire Sentilhes explique ainsi que Nextstage systématise la présence d'un ou de deux administrateurs externes dans le Conseil d'administration des entreprises dans lesquelles ils investissent. « 80% des problèmes que nous rencontrons découlent d'enjeux de gouvernance, l'absence de partage des mauvaises nouvelles générant souvent des pertes de temps décisives, note-t-il. A l'inverse, les entreprises les plus performantes sont aussi les plus ouvertes en matière de gouvernance ». L'approche est similaire du côté de Bpifrance, qui met en place des enceintes ad hoc

au cas par cas sur la base des bonnes pratiques identifiées au fil des ans.

Financement : diversifier les sources tout en renforçant les fonds propres

La nécessité vitale d'innover, de croître et de s'internationaliser consomme des ressources croissantes et confronte un grand nombre d'entreprises familiales à leurs limites. Certaines d'entre elles parviennent certes à se développer en s'autofinançant ou en faisant appel à la palette d'outils de dette ou de quasi-fonds propres à leur disposition, comme EFI Automotive. *« Nous avons toujours cherché depuis 80 ans à privilégier notre indépendance financière, en faisant appel aux banques ou en nous appuyant sur nos fonds propres et nous préférerions si besoin ne pas distribuer de dividendes plutôt que d'ouvrir le capital. Nos clients apprécient cette indépendance, gage d'une certaine pérennité »*, raconte le président de son Conseil de surveillance, Bernard Thollin.

« Il existe une résistance persistante à ouvrir le capital des entreprises dans le seul but de garder le contrôle, alors que le développement international et les investissements en R&D consomment de plus en plus de capitaux », constate François Antarieu. *« L'ouverture du capital à des investisseurs professionnels n'est pas forcément nécessaire en cas de croissance modérée, nuance Fanny Letier. Mais elle le devient lors de la mise en place de stratégies structurantes visant notamment un changement d'échelle ou la recherche d'une taille critique »*.

Ici encore, les choses vont changer. Si le paysage largement intermédié du financement a créé une dépendance des entreprises familiales françaises à l'égard de la dette, la réduction programmée du bilan des banques devrait reconfigurer durablement les pratiques. Une tendance qui génèrera d'ailleurs de nombreuses opportunités pour les CGPI.

Transmission : des intérêts parfois contradictoires à respecter

La transmission est un moment d'autant plus crucial dans la vie des entreprises familiales qu'elle touche un grand nombre de paramètres parfois hétérogènes, à commencer par la question fiscale. A la transformation de l'outil professionnel du dirigeant en patrimoine directement éligible à l'ISF s'ajoute l'imposition des plus-values générées lors de la cession des parts. La réussite de la transmission intra-familiale d'EFI Automotive sur 3 générations, à une époque où la fiscalité était importante, atteste néanmoins des nombreuses possibilités offertes aux familles. *« De nombreuses solutions juridiques existent, à commencer par la protection offerte par la Loi Dutreil et la possibilité, pour le dirigeant de conserver une responsabilité au sein de l'entreprise »*, confirme Arlette Darmon.

Autre enjeu : la transmission doit respecter un équilibre constant entre chaque membre et chaque génération de la famille, en fonction du projet professionnel de chacun, de sa stratégie patrimoniale, de son implication souhaitée dans l'entreprise et de sa capacité à en assumer une fonction de direction. Dans les situations les plus complexes et émiettées, des instances spécifiques, du type Conseil de famille, peuvent être envisagées à cet effet.

Reste à éviter le vide de direction. *« Nous avons dû nommer un directeur général délégué, extérieur à la famille, pour assurer le lien entre la fin de la troisième génération et la quatrième génération par encore prête, afin de permettre un passage de témoin en toute sécurité »*, relate Bernard Thollin.

Une solution existe donc pour chaque situation. Reste à les préparer le plus en amont possible. C'est la seule façon d'optimiser la pérennité de l'entreprise et d'anticiper tous les scénarios possibles, tout en préservant l'intérêt de chaque membre de la famille.