HÉRITER

REPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE ENGAGE POUR L'AVENIR

La transmission familiale progresse en France et concerne aujourd'hui 20 % des opérations de cessions-transmissions. Avec un double enjeu : préserver le patrimoine de la famille et garantir la pérennité de l'entreprise.

Valérie Froger

Qui n'a jamais entendu cet adage : « Le père fonde, le fils développe, le petit-fils dilapide » ? Ou lu ces statistiques : 30 % des entreprises survivent au passage de la deuxième génération, 12 % à la troisième et seulement 3 % à la quatrième. Ces données résument bien les enjeux d'une transmission intrafamiliale réussie et cristallisent les problèmes liés à l'investissement affectif sous-jacent à ce type d'opération. « L'affect est évidemment élevé. Dans les transmissions familiales le surcroît de capital social rassure car il est source de stabilité et de confiance pour l'entreprise. Mais il peut aussi générer des conflits entre les membres de la famille au moment de la transmission », indique Caroline Mathieu, déléguée générale du FBN (Family Business Network) France.
Toutes les études l'affirment : entre 60 et 90 % des dirigeants d'entreprises familiales souhaitent transmettre à la génération suivante. Sauf que selon l'Institut Montaigne, seules 14 % des entreprises sont effectivement dans ce cas de figure. En cause, bien sûr, des freins juridiques et fiscaux mais souvent aussi des difficultés émotionnelles, voire affectives entre des générations que tout oppose. Les cédants familiaux qui veulent que leur entreprise poursuive son chemin sont souvent partagés entre l'envie de donner à leurs descendants les moyens de voler de leurs propres ailes et la crainte de voir leur entreprise mise en danger. Or, plus le cédant s'est investi personnellement, plus il a de difficultés à admettre un passage de relais. La cession, souvent concomitante avec la retraite, pose aussi la question de la fin de vie car pour de nombreux cédants, transmettre c'est mourir un peu. Dès lors, le cédant peut très bien exprimer son souhait de transmettre tout en disqualifiant les initiatives de ses descendants, manifestant ainsi un désir inconscient de voir échouer son fils ou sa fille.

Codifier la transmission

La solution ? Fixer des règles de gouvernance, en créant des chartes familiales ou en organisant des conseils de famille. « Ces outils et instances diminuent le risque de surcharge affective car ils servent à mettre en place des règles du jeu », analyse Caroline Mathieu. Bon nombre d'entreprises familiales couchent ainsi sur le papier les valeurs qui les rassemblent. On trouve dans ces chartes familiales des éléments sur la place des membres de la famille dans les instances de gouvernance, le niveau de diplômes exigé pour prendre la relève, le nombre d'années d'expérience souhaité avant d'entrer dans l'entreprise… D'autres préparent les jeunes générations en les sensibilisant dès le plus jeune âge aux valeurs de l'entreprise à travers des week-ends de formation. « L'enjeu consiste à maintenir l'« affectio-familiae » en impliquant tous les membres de la famille autour d'un projet commun de continuité », explique Caroline Mathieu. Pas toujours évident à faire cependant dans des entreprises familiales anciennes qui ont vu deux ou trois générations se succéder, et qui comptent des dizaines d'actionnaires familiaux. À son arrivée à la tête de l'entreprise Bonduelle en 1992, Christophe Bonduelle a été confronté à ce problème. Sur les 150 actionnaires familiaux de l'entreprise, 15 étaient très impliqués alors que les 135 autres souhaitaient jute une liquidité de leurs titres. Il a proposé de transformer l'entreprise en une société en commandite par action pour séparer les actionnaires à « fort affectio familiae » des autres, moins actifs.

Caroline Mathieu, déléguée générale du FBN (Family Business Network) France

Des mécanismes égalitaires

Au moment de passer le relais à ses descendants, le dirigeant familial se pose également souvent deux questions : comment partager le pouvoir et comment assurer une transmission équitable du capital quand certains héritiers souhaitent sortir de la structure familiale et d'autres pas. Cette situation est difficile à gérer au regard de la divergence d'objectifs des héritiers et de la nécessaire pérennité économique de l'entreprise. Une solution peut être de constituer une holding pour dissocier capital et pouvoir, le fondateur pouvant transmettre ainsi à un seul héritier le contrôle de la société, sans léser pour autant les autres d'un point de vue patrimonial. En outre, la holding familiale permet d'activer un levier financier, communément appelé Leverage Buy Out (LBO) Familial ou Family Buy Out qui permet au chef d'entreprise de recevoir une contrepartie financière à la cession de ses parts pour financer sa retraite.
Un mécanisme défiscalisé, qui favorise les transmissions d'entreprises familiales. « Certes, la France est encore loin derrière l'Italie (72 %) ou l'Allemagne (55 %), mais grâce à ces mesures fiscalement incitatives et récemment assouplies, le taux de transmission familiale est passé de 10 % il y a dix ans à environ 20 % aujourd'hui », conclut Caroline Mathieu.