

## Séminaire Aventures industrielles

organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
EDF  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Groupe ESSEC  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique, direction générale des Entreprises  
NEOMA Business School  
OCP SA  
Orange  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> septembre 2014)

## SYLVESTRE VIEUXCHÊNES S'INTERROGE : « À QUI TRANSMETTRE MON ENTREPRISE ? » (UNE FICTION RÉALISTE)

par

**Sylvain GARIEL**

Ingénieur des Mines

Auteur de *Héritiers et managers d'entreprises patrimoniales, un défi français* (Eyrolles, 2014)

**Gauthier LHERBIER**

Ingénieur des Mines

Auteur de *Héritiers et managers d'entreprises patrimoniales, un défi français* (Eyrolles, 2014)

Séance du 13 mai 2014

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

### En bref

Après un quadruple pontage coronarien, Sylvestre Vieuxchênes se sent fatigué : que faire de l'entreprise familiale, dont il représente la troisième génération ? Son frère est pressé de vendre, sa sœur est partie en Suède et ses trois enfants ne veulent pas reprendre l'entreprise : l'*affectio societatis* familiale est déliquescence. Et puis il y a l'impôt sur la fortune, des droits de succession écrasants... Maître Renard, son notaire, vient le voir pour lui apporter ses lumières. Leur dialogue met en relief les problèmes des entreprises patrimoniales en France, mêlant histoire familiale, attachement à un territoire et à un outil industriel, et recherche d'ingénieux montages pour diminuer la fiscalité française du capital. Sylvain Gariel et Gauthier Lherbier commentent cette fiction réaliste avant de présenter les principaux résultats de leurs investigations sur la situation des entreprises patrimoniales françaises, plaidant en faveur de l'union des héritiers et des managers externes.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Sylvain GARIEL et Gauthier LHERBIER

**Sylvain GARIEL :** Je suis ingénieur des Mines et je viens d'être recruté à Bercy, dans l'Agence de participation de l'État.

En juillet 2012, quand PSA Peugeot Citroën a annoncé la fermeture de l'usine d'Aulnay, de nombreux commentateurs se sont inquiétés de l'avenir du capitalisme familial français. Avec Gauthier Lherbier, nous nous sommes demandé quelle était au juste la place des entreprises patrimoniales dans l'économie française, et si ce que l'on disait de leur situation et de leurs difficultés était vrai.

**Gauthier LHERBIER :** Je suis également ingénieur des Mines et, en septembre 2012, nous avons décidé, Sylvain Gariel et moi, de proposer à Michel Berry de consacrer notre mémoire d'ingénieurs à ce thème. Il nous a accompagnés pendant tous nos travaux et nous l'en remercions car, parmi nos divers interlocuteurs, l'intérêt de cette étude ne faisait pas consensus. À la fin de l'année dernière, nous avons présenté notre mémoire et avons finalement réussi à trouver l'écoute que nous cherchions, notamment grâce à une mise en contexte théâtrale. Nous en avons tiré un ouvrage qui vient d'être publié chez Eyrolles.

Depuis, j'ai pris mon premier poste à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) et au Secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) de Champagne-Ardenne. Je suis en charge du service compétitivité des entreprises et en particulier du suivi des entreprises patrimoniales, ce qui me donne l'occasion d'observer sur le terrain les situations auxquelles nous avons réfléchi pendant dix-huit mois.

### Un sujet important pour l'économie française

La Commission européenne définit les entreprises patrimoniales comme « *des entreprises majoritairement contrôlées par une ou plusieurs familles, dont l'un des membres est impliqué dans le management.* »

En France, ces entreprises représentent, en nombre, 80 % des sociétés (84 % des PME, 47 % des ETI, 23 % des grandes entreprises). Elles emploient 50 % de la population active et leur contribution fiscale au titre de l'impôt sur les sociétés s'élève, en 2013, à 35 milliards d'euros sur 52,3 milliards au total, soit 70 % de la contribution des sociétés.

### Les spécificités des entreprises patrimoniales

Une bonne proportion des chefs de grandes entreprises et experts que nous avons rencontrés considère qu'il n'y a pas lieu d'étudier séparément les entreprises en fonction de la nature de leur actionnariat : « *Que l'entreprise soit patrimoniale ou pas, c'est la même chose.* » Nous estimons au contraire que les entreprises patrimoniales présentent à la fois des forces, des faiblesses, des risques et des opportunités spécifiques qui méritent d'être analysées sous cet angle.

Il n'existe pas de consensus sur le fait qu'elles obtiennent de meilleures performances que les autres. Elles semblent, en revanche, présenter une meilleure résilience en temps de crise, notamment parce qu'elles ont une vision de long terme et bénéficient d'un capital "patient". Parmi leurs fragilités, on cite souvent le fait qu'elles sont sous-capitalisées et sous-endettées, probablement parce que leurs actionnaires craignent d'en perdre le contrôle. Enfin, ces entreprises sont confrontées à un risque spécifique : leur devenir est intimement lié aux stratégies patrimoniales et notamment fiscales de leurs actionnaires, et ce risque se manifeste tout particulièrement au moment de la transmission de l'entreprise.

## Trop peu d'études sur le sujet en France

**Sylvain GARIEL** : Compte tenu de la contribution majeure des entreprises patrimoniales à l'économie française, on pourrait s'attendre à ce que les risques qu'elles encourent au moment de leur transmission soient pris très au sérieux. Tel n'est pas le cas. En 2012, parmi les publications de la recherche académique en économie, gestion et management, on trouve 11 articles consacrés à cette question en France, contre 37 en Allemagne et 92 aux États-Unis. Pire, l'appareil statistique d'État ne comprend pas de catégorie reflétant la nature de l'actionnariat des entreprises et, depuis 2005, il n'enregistre plus les cessions ni les transmissions d'entreprises.

Pour rendre plus concrète la problématique de la transmission des entreprises patrimoniales, nous avons choisi de la présenter à travers une saynète inspirée de témoignages réels : dans le cadre de nos travaux, nous avons rencontré plus d'une centaine de chefs d'entreprise, experts, chercheurs universitaires et représentants de la puissance publique.

### Résumé de la saynète

#### *Acte I – Des actionnaires inégaux devant l'impôt*

Le notaire Maître Renard prend des nouvelles de son client, Sylvestre Vieuxchênes, qui représente la troisième génération d'actionnaires de l'entreprise Textile Vieuxchênes, dont il est le PDG. Agé de 66 ans, Sylvestre vient de subir un quadruple pontage et Maître Renard lui propose de réfléchir à la transmission de son entreprise.

Mais Sylvestre a d'autres soucis. Les syndicats contestent la répartition des bénéfices de l'entreprise : les trois frères et sœur actionnaires (Ursule, Sylvestre et Patrick) se sont réparti 1,2 millions d'euros de dividendes, soit un tiers du résultat net, et 400 000 euros pour chacun. De leur côté, les 300 salariés se sont partagé 200 000 euros, soit un peu plus de 600 euros pour chacun, ce que les syndicats jugent révoltant.

Maître Renard conseille à Sylvestre de communiquer aux salariés un tableau dans lequel il a récapitulé ce que les trois actionnaires perçoivent en contrepartie de leur participation à l'entreprise. Chacun d'eux détient des parts s'élevant à 16 millions d'euros. Sur les 400 000 euros de dividendes reçus, Ursule, qui est devenue résidente fiscale suédoise par son mariage, paie 122 000 euros d'impôts (l'impôt suédois sur le capital possède un taux fixe égal à 30 % de l'assiette, quelle que soit sa valeur). Sylvestre, qui vit en France, s'acquitte de 170 000 euros et il est exonéré de l'impôt sur la fortune (ISF) car l'entreprise est son outil de travail. Patrick verse également 170 000 euros, auxquels s'ajoutent 138 000 euros d'ISF. Il lui reste 98 000 euros de revenus nets, ce qui représente un rendement de 0,61 % par rapport à son capital productif de 16 millions d'euros. Ce revenu très faible l'incite à vendre ses parts. Il est passionné d'art contemporain et pourrait investir l'argent correspondant dans une collection qui serait exonérée d'ISF et représenterait un investissement moins risqué que la participation à une petite PME du secteur textile.

Pour le faire changer d'avis, le notaire suggère à Sylvestre de proposer à Patrick la présidence du conseil d'administration, ce qui lui permettrait d'être exonéré d'ISF. Mais Sylvestre écarte cette proposition : Patrick est jugé trop peu déterminé et n'a rien d'un patron. En revanche, il accepte de commencer à réfléchir à la transmission de l'entreprise.

#### *Acte II – Avantages et inconvénients du pacte Dutreil*

Sylvestre est catastrophé : il a parcouru le Code des impôts et il lui semble impossible de transmettre l'entreprise à ses enfants. Les droits de mutation s'élèveraient à 6,7 millions d'euros sur sa part de 16 millions. Même en vendant une partie de son patrimoine immobilier et en négociant un étalement sur dix ans, il n'est pas en mesure de rassembler une telle somme, d'autant plus qu'au contraire d'une cession, une transmission ne lui permet pas d'obtenir des liquidités.

Son notaire évoque la possibilité de mettre en place un pacte Dutreil incluant Patrick et les enfants de Sylvestre. En échange de l'engagement à conserver les titres pendant six ans, les héritiers bénéficieront d'un abattement de 75 % des droits de mutation, ce qui les ramène à 1,2 million d'euros. De son côté, Patrick bénéficiera d'un abattement sur l'ISF, qui ne s'élèvera plus qu'à 27 000 euros. Deux autres conditions doivent cependant être réunies : la transmission doit porter sur 34 % des parts, ce qui obligera Sylvestre à racheter 1 % des parts de sa sœur Ursule ; et l'un des signataires doit s'engager à occuper un poste de direction pendant cinq ans. Par ailleurs, en cas de non respect de l'engagement à conserver les parts pendant six ans, l'exonération est annulée et tous les signataires se voient infliger des pénalités.

Sylvestre s'interroge : qui pourrait reprendre la direction de l'entreprise ? Ursule n'a pas d'enfants, ceux de Patrick sont trop jeunes, les siens ne sont pas intéressés. En effet, Daphné veut s'installer en Australie pour poursuivre ses études d'anthropologie. Donatien vient d'acheter une pharmacie et ne se montre pas très bon gestionnaire. Diane, son aînée, est avocate d'affaires à New York et elle n'acceptera probablement pas de perdre son statut social en revenant s'installer à Roubaix avec une rémunération réduite, ni de subir l'image de "fille à papa" qui a hérité de l'entreprise familiale.

*Acte III – Où l'on découvre que la France n'est pas une île...*

Sylvestre est de plus en plus déprimé : ni sa sœur Ursule, ni son frère Patrick ne veulent signer le pacte Dutreil. L'une n'en voit pas l'intérêt, l'autre estime qu'un tel engagement serait trop risqué. Par ailleurs, sa fille Diane ne veut à aucun prix reprendre la direction de l'entreprise, préférant New York à Roubaix.

Le notaire propose alors une autre solution : vendre l'entreprise. Mais Sylvestre est réticent : que vont devenir les employés ? Comment abandonner un siècle d'histoire industrielle ? Maître Renard concède que rien n'empêchera l'acheteur de se contenter de reprendre les parts de marché et le carnet de commandes de l'entreprise, puis de licencier une partie du personnel.

D'un autre côté, la performance de Textile Vieuxchênes se dégrade et les désaccords entre actionnaires familiaux sont envenimés par un retour sur capital très inégal. Dans un tel contexte, la vente apparaît comme la meilleure stratégie patrimoniale.

Deux options existeraient pour cela. La première consisterait à ce que Sylvestre vende rapidement son entreprise et transmette son patrimoine à ses enfants. Les contributions fiscales sur la cession et la transmission devraient représenter 62 % de la valeur du patrimoine. Mais le paiement des taxes sera possible puisque le produit de la vente sera liquide.

La deuxième solution serait plus longue et risquée mais elle serait beaucoup plus lucrative, et néanmoins légale. Elle consisterait à tirer parti de l'absence de convergence fiscale en Europe. Sylvestre et son frère doivent commencer par déménager en Belgique et y vivre six mois par an, de façon à ne plus être résidents fiscaux français. Ceci leur permettra de bénéficier de taxes plus faibles sur les dividendes et, pour Patrick, de ne plus payer d'ISF. Parallèlement, ils fonderont une holding au Luxembourg et, grâce aux dispositions fiscales de ce pays, pourront échanger les titres de Textile Vieuxchênes contre ceux de la holding sans payer d'impôts. La holding détiendra alors l'ensemble des titres de la société. Les dividendes, taxés à 5 % seulement, viendront grossir le capital : la holding ne versera pas de dividendes aux actionnaires, afin de ne pas les exposer à payer des impôts en Belgique. Lorsqu'ils auront besoin d'argent, ils procéderont à une réduction du capital : la holding leur rachètera leurs parts avec les dividendes accumulés, et les plus-values de cession ne seront taxées ni en Belgique, ni au Luxembourg.

Au total, grâce à ce montage, Sylvestre et son frère ne paieront plus que 20 000 euros d'impôts par an. Si néanmoins ils décident de vendre l'entreprise, la holding pourra céder sa

participation dans Textile Vieuxchênes avec un taux d'imposition de seulement 19 %. Il sera possible aussi de vendre la holding : les plus-values de cession ne seront imposables ni en Belgique, ni au Luxembourg.

#### *Acte IV – L'arrivée providentielle d'un manager externe*

Du temps a passé. Maître Renard félicite Sylvestre sur sa bonne mine : ce dernier vient de prendre ses premières vraies vacances depuis longtemps. Finalement, une solution plus satisfaisante a pu être trouvée pour la transmission de l'entreprise, grâce à l'arrivée providentielle de Hugues Tombapic. Ce camarade de Diane, au profil MBA HEC et doté d'une expérience de direction d'usine, a prouvé qu'il était digne de confiance. Il va être nommé directeur général et sera intéressé au capital. Sylvestre restera président quelque temps. Un pacte Dutreil va être mis en place et Hugues y sera inclus, ce qui permettra d'optimiser la transmission du capital aux héritiers.

#### **D'autres scénarios plus sombres**

**Gauthier LHERBIER :** Nous vous avons présenté le dénouement le plus optimiste parmi ceux que nous avons imaginés. Dans un autre scénario, l'entreprise Textile Vieuxchênes est vendue à une société allemande. Celle-ci conserve seulement la partie R&D et rapatrie la production dans ses usines allemandes et polonaises. Dans un troisième scénario, Sylvestre applique les préconisations du notaire, Maître Renard, part en Belgique et fonde une holding luxembourgeoise qui détient la société Textiles Vieuxchênes. La R&D et la production restent en France, mais les capitaux partent à l'étranger et une partie de la création de valeur (notamment le rendement fiscal du patrimoine) sort du système.

**Sylvain GARIEL :** Compte tenu du poids des entreprises patrimoniales en France, on imagine l'impact que le choix du mode de transmission de ces entreprises peut avoir sur notre économie. Pourtant, comme nous l'avons indiqué, nous avons constaté que ce phénomène était très peu étudié, et même qu'il ne faisait pas l'objet de mesures statistiques.

#### **Embarras, voire hostilité vis-à-vis des héritiers...**

Une des explications possibles de ce désintérêt est que la notion d'entreprise patrimoniale embarrasse parce qu'elle renvoie à celle d'héritier, antagoniste à l'idéal du mérite républicain.

Cet embarras va jusqu'à une hostilité affichée dans les propos de certains hommes politiques. Un ministre du Travail a par exemple déclaré « *qu'il fallait distinguer les vrais entrepreneurs, ceux qui ont pris des risques, de ceux qui ont hérité de papa-maman* ». Selon une députée, « *Le pacte Dutreil est une des niches fiscales les plus scandaleuses : elle favorise le capitalisme de rentier, d'héritier, marque de fabrique du capitalisme français* ». Autre exemple, l'un des conseillers du ministre de l'Économie actuel a publié un ouvrage dans lequel il déplore « *l'inefficacité de l'héritier manager* », qui serait « *responsable du climat délétère dans les entreprises françaises* ». Ce genre d'allégation semble exprimé indifféremment par des élus de droite ou de gauche.

#### **... qui ne veulent plus de « la boîte à papa »**

Dans notre saynète, Sylvestre s'insurge contre la distinction entre les "vrais" entrepreneurs et les héritiers : « *Comme si nous ne participions pas, nous aussi, à l'effort économique français ! Drôle de rente, que d'être patron et de gérer les syndicats, les fournisseurs, les clients, les banquiers et l'État...* »

Malheureusement, le discours très répandu de mépris, voire d'hostilité, vis-à-vis des héritiers n'est pas sans influencer sur la décision de ces derniers de reprendre ou non l'entreprise familiale. Celle-ci renvoie, en France, une image désuète, voire anachronique, comparée aux modèles plus récents, du type start-up collaboratives ou grands groupes cotés en Bourse. En 2012, Ernst & Young a mené une étude dans une dizaine de pays européens auprès d'un échantillon

assez large d'entreprises patrimoniales. Les enquêteurs ont demandé aux enfants des chefs d'entreprises s'ils avaient l'intention de prendre la suite de leurs parents. C'est en Italie que les héritiers sont le plus déterminés à reprendre l'entreprise familiale. Puis viennent le Portugal, l'Autriche, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suisse, la Belgique, l'Espagne. La France n'arrive qu'en neuvième position.

### **La fiscalité joue aussi contre la transmission**

**Gauthier LHERBIER :** Non seulement les héritiers ne sont pas enclins à reprendre l'entreprise familiale, mais la fiscalité n'y incite pas.

Lorsqu'un État crée un nouvel impôt, il part d'une assiette la plus large possible et lui applique le taux le plus bas possible. Peu à peu, les contraintes budgétaires le poussent à augmenter le taux, de façon à générer davantage de recette. Certaines catégories socioprofessionnelles protestent, se mettent en grève et défilent dans les rues pour dénoncer ce taux qu'elles jugent confiscatoire et clamer que l'État les empêche de travailler. Celui-ci diminue alors le taux d'impôt pour certaines parties de la population, ce qui revient à créer une niche fiscale, c'est-à-dire, indirectement, une incitation pour d'autres personnes à adopter un comportement qui leur permettra de correspondre aux critères de cette réduction d'impôt. On assiste alors au déplacement de l'assiette vers les configurations où les taux sont les plus faibles. Le système devient inefficace. Non seulement l'État perd des recettes fiscales mais les entreprises dépensent beaucoup d'argent et d'énergie pour diminuer leur charge fiscale. L'État doit également consacrer d'importants efforts à s'assurer que les contribuables entrent bien dans les critères ouvrant à réduction d'impôt.

À ceci s'ajoute l'impact que peut avoir une niche fiscale sur la stratégie et la gouvernance des entreprises. L'exonération d'ISF sur les biens nécessaires à l'activité professionnelle principale incite les dirigeants à rester à leur poste le plus longtemps possible et à ne pas faire appel à des managers salariés extérieurs à la famille, même lorsque ce serait manifestement préférable. En France, 70 % des entreprises patrimoniales sont dirigées par un des actionnaires familiaux. En Allemagne, ce taux est seulement de 35 %.

### **Un taux de transmissions anormalement faible**

En résumé, en France, les héritiers ne sont pas très désireux de reprendre l'entreprise familiale et la fiscalité n'incite pas les dirigeants à quitter leur poste. Logiquement, lorsque le dirigeant finit par prendre sa retraite, l'entreprise est plus souvent cédée que transmise.

**Sylvain GARIEL :** Selon une étude Transregio menée en 2010 par la Commission européenne sur la base de données fiscales, le taux de transmission des entreprises patrimoniales vers les enfants ou d'autres membres de la famille est de 7 % seulement en France, contre 51 % en Allemagne, 70 % en Italie, 75 % en Autriche.

Nous n'avons pas pu vérifier l'intégralité de la méthodologie mise en œuvre et nous ne pouvons donc pas garantir que ces chiffres sont exacts, mais ces statistiques sont reprises dans de très nombreux rapports remis au gouvernement et dans les études réalisées par BPCE L'Observatoire (Banque populaire Caisses d'épargne) sur les cessions d'entreprises. Une étude de KPMG publiée en 2008 donne un résultat assez proche : 9 % des entreprises patrimoniales seraient reprises par un héritier familial, 32 % par un salarié et 59 % par un tiers, généralement une autre société.

Le résultat particulièrement faible de 7 % peut s'interpréter de deux façons. Il est possible que les entreprises patrimoniales françaises soient effectivement très peu transmises à des membres de la famille. Ceci pourrait être l'une des causes du déficit d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) indépendantes que l'on constate en France par rapport à l'Allemagne : les entreprises sont vendues et absorbées avant d'avoir pu se développer suffisamment. Or, on admet généralement que ce sont les ETI qui offrent le plus fort potentiel de croissance et de création d'emplois. Ce sont elles également qui sont susceptibles de devenir les grands groupes de demain, générateurs de richesse pour les territoires sur lesquels ils sont implantés.

En d'autres termes, la difficulté à transmettre les entreprises en France peut se traduire par un déficit de compétitivité pour notre économie.

Autre possibilité, le chiffre de 7 % de transmissions est "décorrélé" des pratiques réelles. Il traduit simplement le fait que la fiscalité est contournée via des montages tels que celui proposé à Sylvestre Vieuxchênes par son notaire. Dans ce cas, il correspond à une évasion des capitaux productifs à l'étranger, ce qui n'est guère plus réjouissant.

### Quelles solutions ?

En tant que jeunes ingénieurs, nous ne pouvons pas nous arrêter à ces constats sans proposer de pistes de solutions. La première consisterait à promouvoir une convergence fiscale entre les différents pays européens. Elle ne semble pas très réaliste, du moins à court terme.

La deuxième passerait par une modification de la fiscalité des transmissions, soit en aménageant le pacte Dutreil, soit en donnant la possibilité de transmettre les entreprises via des fondations. Mais cela reviendrait à céder aux vieux démons et à faire apparaître de nouvelles niches accompagnées de nouveaux effets pervers.

La troisième, plus radicale, supposerait de remettre toute la fiscalité à plat, de la simplifier en réajustant les taux et en homogénéisant l'assiette. Un pays au moins a su mener ce processus jusqu'à son terme. Dans les années 1990, la situation de la Suède était assez comparable à celle de la France aujourd'hui. Le système fiscal était devenu une usine à gaz totalement inefficace en raison des très nombreuses niches. La Suède a totalement réformé sa fiscalité et décidé d'appliquer un taux uniforme de 30 % sur les revenus du capital. Ce taux relativement bas est compensé par une large assiette. Le développement industriel que connaît la Suède semble démontrer que la recette a bien fonctionné.

**Gauthier LHERBIER :** À défaut de proposer des solutions praticables à court terme, nous pouvons au moins suggérer des pistes d'amélioration.

Il faudrait tout d'abord acter l'existence de "l'éléphant au milieu de la pièce" et reconnaître le rôle des entreprises patrimoniales en France, pour passer d'une indifférence méfiante à une neutralité bienveillante.

Il faudrait ensuite "allumer la lumière", c'est-à-dire créer des outils statistiques d'étude et de suivi de ce type d'entreprises.

Enfin, pour répondre au phénomène du *papy boom* et du vieillissement des dirigeants, il faudrait prendre des mesures favorisant l'association entre héritiers et managers externes, comme dans le scénario finalement adopté par l'entreprise Textile Vieuxchênes.

## DÉBAT

### Des entreprises menacées ?

**Un intervenant :** *Les entreprises patrimoniales sont directement menacées par la mondialisation. Un industriel français peut se voir, du jour au lendemain, concurrencé par un Coréen ou un Singapourien. Dans ce cas, soit il fait faillite et il licencie, soit il s'avère qu'il a trouvé une truffe formidable et il gagne énormément d'argent. Ces deux scénarios sont aussi mal vus l'un que l'autre dans la culture française. Le deuxième est peu probable pour des entreprises patrimoniales, car elles se contentent généralement de suivre le même long fleuve tranquille pendant des décennies. Certaines fabriquent des sous-vêtements féminins depuis quatre générations, d'autres de la levure depuis cinq générations. Elles sont peu susceptibles de savoir comment affronter le nouveau contexte économique.*

**Int. :** *Dans le cadre de ce séminaire, nous avons vu au contraire plusieurs entreprises patrimoniales vieilles de plusieurs générations montrer une étonnante capacité à se réinventer. Je pense par exemple à Daher, une société de services spécialisée dans le transport maritime, qui s'est lancée dans des activités industrielles. Avant d'opérer cette conversion, elle s'est dotée d'une gouvernance familiale très structurée qui lui a permis de se montrer particulièrement audacieuse et de s'adapter rapidement aux évolutions de son secteur.*

**Int. :** *Mon expérience, à la fois dans ma propre famille, chez mes clients et dans les sociétés dont je suis administrateur, est que toutes les entreprises patrimoniales qui prennent le chemin de l'innovation et de l'internationalisation rencontrent le succès, quelle que soit leur taille d'origine.*

### Le rachat d'une entreprise n'est pas négatif en soi

**Int. :** *On ne peut pas considérer comme négatif en soi le fait qu'une société en rachète une autre. Les sociétés patrimoniales le font souvent entre elles. Cela s'appelle de la consolidation.*

**Gauthier Lherbier :** Le message que nous cherchons à faire passer ne consiste pas à promouvoir à tout prix les transmissions par rapport aux cessions. Nous voulons attirer l'attention sur le fait qu'une bonne partie de la compétitivité de l'économie française et de son potentiel de croissance, de création de richesses et d'emplois, repose sur les entreprises patrimoniales. Il est dommage que, pour des raisons culturelles de méfiance à l'égard des héritiers, nous ne nous préoccupions pas davantage de leur devenir.

### Les cessions avant l'âge de la retraite

**Int. :** *Depuis quatre ou cinq ans, on observe un phénomène nouveau. Des chefs d'entreprises cèdent leur société bien avant leur départ à la retraite, soit parce qu'ils veulent changer d'activité, soit tout simplement parce qu'ils souhaitent bénéficier du fruit de leur travail.*

**G. L. :** Cette évolution pourrait expliquer en partie le taux de 7 % de transmission aux membres de la famille. Mais elle ne permet pas de rendre compte du décalage que l'on observe par rapport aux autres pays européens.

### La réponse doit-elle venir de l'État ?

**Int. :** *Les solutions que vous proposez pour améliorer la transmission des entreprises patrimoniales sont très françaises, c'est-à-dire très centralisatrices. Elles reposent toutes sur la même hypothèse : « Si l'État était mieux informé, il prendrait les décisions qui s'imposent. » Cela se passe différemment en Allemagne : les entreprises sont considérées comme un patrimoine local et tout le monde s'y intéresse, les édiles locaux, les banques*



*régionales, les associations familiales. Il est même courant que les municipalités prennent des participations dans les entreprises de leur territoire.*

**G. L. :** En France aussi, les choses évoluent : dans la dernière loi de décentralisation, c'est le conseil régional qui devient chef de file des collectivités sur les questions économiques. On retrouve les collectivités territoriales dans la gouvernance de Bpifrance, au même titre que l'État. Néanmoins, décentraliser n'est pas une fin en soi, il s'agit avant tout de clarifier les missions de chacun. L'État et les collectivités territoriales ont tous leur rôle à jouer en ce qui concerne l'accompagnement des entreprises patrimoniales.

**Int. :** *Il y a quand même une chose dont l'État continue à s'occuper : la fiscalité...*

### **Le mobile fiscal**

**Int. :** *De par mon travail, je fréquente beaucoup de chefs d'entreprises et je n'ai pas le sentiment qu'ils soient uniquement guidés par les aspects fiscaux. Leur motivation principale est généralement de veiller à ce que leur société continue à exister.*

**G. L. :** C'est vrai qu'au jour le jour, la prise en compte des aspects fiscaux ne joue peut-être pas un rôle déterminant dans la stratégie de l'entreprise. En revanche, un certain nombre de choix structurants sont effectués à l'occasion des changements d'actionnaires et sont susceptibles de peser sur la stratégie de l'entreprise pour les dix ou vingt ans qui suivent. Or, ces décisions sont souvent fortement influencées par des préoccupations fiscales.

**Int. :** *Il y a trente ans, que ce soit dans les conseils d'administration ou dans les comités exécutifs, la fiscalité était considérée comme un mal nécessaire, qu'on traitait à la marge. Aujourd'hui, elle est toujours invoquée parmi les premiers critères de décision. C'est une terrible dérive car il n'est pas normal que la fiscalité guide la décision stratégique et encore moins qu'elle influe sur les décisions opérationnelles.*

**Sylvain Gariel :** L'altruisme peut intervenir de façon non négligeable dans les décisions d'un patron. Il est toutefois un peu risqué de construire un système dans lequel un acteur purement rationnel n'aurait aucun intérêt à jouer.

### **Et l'exit tax ?**

**Int. :** *En principe, l'exit tax, adoptée en 2011, supprime l'intérêt de transférer ses capitaux à l'étranger. Que l'on parte ou que l'on reste, l'impôt à payer est le même.*

**S. G. :** Cette taxe consiste à procéder comme si le contribuable qui demande à devenir résident fiscal à l'étranger avait réalisé la valeur de ses actifs et à l'imposer en conséquence. En pratique, la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) accepte des négociations de gré à gré qui minorent beaucoup les sommes finalement perçues.

### **Emboîter le pas à la Suède ?**

**Int. :** *Tant qu'il existera, à nos frontières, des fiscalités plus intéressantes pour notre portefeuille, nous aurons beaucoup de mal à empêcher les gens de déménager leurs capitaux et même leurs familles dans les pays voisins. C'est un sujet majeur pour les entreprises patrimoniales et vous avez raison de le soulever.*

*Malheureusement, vous vous arrêtez au milieu du gué. La Suède n'est pas le seul pays à avoir sauté le pas et à avoir remis toute sa fiscalité à plat. Le Canada l'a fait aussi, ainsi que de nombreux autres pays très divers par leur culture, leur taille ou leur niveau de développement. C'est donc faisable.*

*Lorsque je saisis ma déclaration de revenus au fisc, je suis toujours stupéfait de constater avec quelle vitesse Bercy est capable d'adapter ses procédures informatiques aux dernières variations législatives. Les règles sur les plus-values ont été modifiées à deux reprises, quelques semaines à peine avant l'ouverture des déclarations fiscales, et les nouveaux textes*

*ont aussitôt été appliqués aux formules de calcul automatique. Manifestement, nos fonctionnaires sont parfaitement capables de s'adapter au changement. Il devrait être d'autant plus facile de modifier les textes dans le sens d'une simplification de la fiscalité.*

### **Les postures idéologiques**

**Int. :** *Il est très frustrant de constater que tout débat lancé sur la fiscalité se fige très vite sur deux postures idéologiques antagonistes : « C'est normal qu'un enfant hérite de ses parents » et « Les cartes devraient être rebattues à chaque génération ». Le point très important que vous avez souligné, c'est que la fiscalité du patrimoine s'invite dans la stratégie et la gestion de l'entreprise, parfois au point que l'on nomme un héritier au conseil d'administration uniquement pour éviter qu'il paie l'ISF.*

**S. G. :** Cela ne se produit pas uniquement dans des petites entreprises. Je connais une société de deux milliards d'euros de chiffre d'affaires qui a été confrontée à cette situation.

**G. L. :** Les postures idéologisées sont d'autant plus répandues que l'on dispose de peu d'informations objectives sur la réalité qui permettraient de mesurer précisément l'impact des mesures fiscales.

### **Relancer les études statistiques**

**Int. :** *L'appareil statistique français était l'un des meilleurs au monde. Il est affligeant de constater que des pans entiers de ses activités ont été abandonnés. Celui que vous citez n'est pas le seul. Jusqu'en 1990, notre pays disposait de statistiques très précises sur les logements. Aujourd'hui, on n'a aucun moyen de savoir s'il faudrait construire un million de logements, deux millions ou cinq cent mille.*

*L'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) possédait des antennes dans les différents ministères techniques, comme le ministère de l'Équipement, et leur déléguait le soin de suivre les statistiques de leur domaine. Malheureusement, le jour où, pour diverses raisons, ces ministères ont décidé de supprimer le poste de chef de bureau correspondant, tout s'est arrêté.*

**G. L. :** L'Insee n'est pas le seul organisme susceptible de collecter ce type de données. Dans mon poste actuel, nous avons l'objectif de visiter trois cents entreprises par an, ce qui devrait nous permettre, en cinq ou dix ans, de faire le tour de toutes les sociétés de la région. Les données recueillies sont centralisées dans un système d'information baptisé Isis, géré par la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services), qui recense plus de 20 000 visites d'entreprises annuelles. Malheureusement, presque aucune utilisation n'en est faite, probablement parce qu'elles sont saisies d'une façon qui ne les rend pas très exploitables. La DGCIS s'en sert de façon ponctuelle. Elle a, par exemple, diffusé un quatre pages qui montre le rôle important joué par les ETI dans les exportations.

On pourrait imaginer, dans une démarche *open data*, d'ouvrir ce fichier aux chercheurs académiques pour voir ce qu'ils pourraient en tirer.

On pourrait aussi confier le travail de recueil des données à une agence dans un partenariat public-privé. En Allemagne, l'Institut für Mittelstandsforschung, structure en charge de suivre les entreprises du Mittelstand, est mi-publique, mi-privée.

Il reste à se donner les moyens de collecter et d'analyser ces informations.

**Int. :** *Même le chiffre de 4 600 ETI, établi lors de l'adoption officielle de la catégorie des ETI en 2008, est sujet à caution. Il n'a pas été réévalué depuis cette date.*

**Int. :** *Quelle valeur accordez-vous aux statistiques publiées par des cabinets comme KPMG ou Ernst & Young ?*

**G. L. :** Il s'agit d'initiatives privées qui s'appuient généralement sur des sondages menés auprès de panels de 100 à 200 entreprises. Ce sont des études de qualité mais elles ne sont pas suffisantes.

**S. G. :** Les échantillons choisis ne sont pas forcément représentatifs et le commanditaire de l'enquête a généralement un objectif commercial.

### **Le rôle des fonds d'investissement**

**Int. :** *Dans la saynète, vous avez eu des mots sévères pour les fonds d'investissement. Il y en a de bons et de mauvais, comme il y a de bons et de mauvais héritiers et de bons et de mauvais fonctionnaires. Certains fonds s'appliquent à trouver des pistes pour développer les entreprises d'origine patrimoniale qui n'ont pas de solution de transmission. Globalement, même en comptant les "mauvais", les fonds d'investissement créent actuellement plus d'emplois que toutes les autres catégories d'actionnaires.*

Présentation des orateurs :

Sylvain Gariel : diplômé de Mines Paristech, il a intégré le Corps des mines en 2010 ; après une première expérience de terrain chez Carrefour, il a travaillé pour Vivasanté (marques Juvamine, Mercurochrome et Urgo notamment) à São Paolo, où il a découvert de l'intérieur la vie des entreprises de taille intermédiaire patrimoniales ; en juillet 2013, il a rejoint l'Agence des participations de l'État (APE) où il suit les entreprises du secteur énergétique et minier dont l'État est actionnaire et administrateur ; auteur avec Gauthier Lherbier de *Héritiers et managers d'entreprises patrimoniales, un défi français* (Eyrolles, 2014).

Gauthier Lherbier : diplômé de l'école d'ingénieur Télécom Paristech et de l'université d'Oxford, il intègre le Corps des mines en 2010 ; il effectue sa première expérience professionnelle au sein d'une usine de production chez Thales, qu'il complète ensuite par une année en tant qu'analyste dans la banque BNP Paribas à Londres ; en septembre 2013, il a pris ses fonctions de chef de service compétitivité en Champagne-Ardenne, où il côtoie les entreprises patrimoniales de cette région ; auteur avec Sylvain Gariel de *Héritiers et managers d'entreprises patrimoniales, un défi français* (Eyrolles, 2014).

Diffusion septembre 2014