

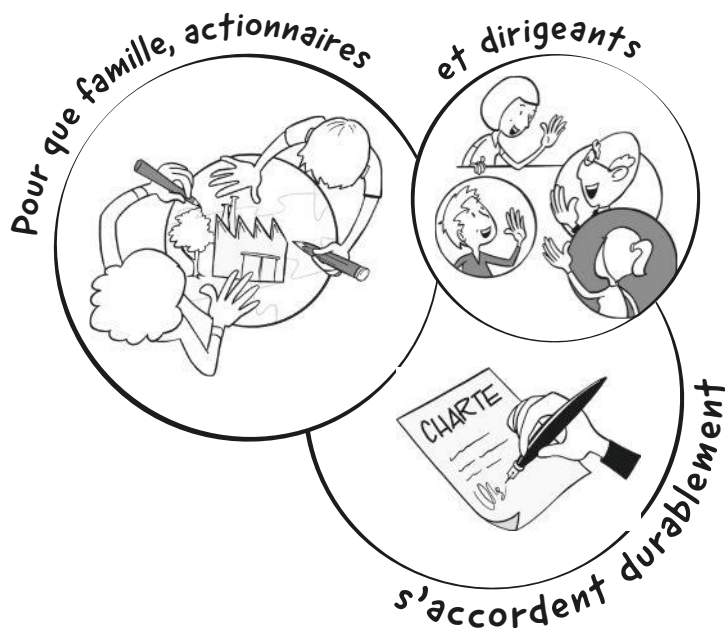
*Accompagner  
et pérenniser*  
**une**  
**ENTREPRISE**  
**familiale**



Laurent Allard • Pierre-Emmanuel Costeux

Préface de Patrick Martin

# Accompagner et pérenniser une **ENTREPRISE familiale**



**DUNOD**

Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Garance Moëlle  
Couverture : Florie Bauduin  
Fabrication : Manon Spasaro  
Mise en pages : Nord Compo

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-086939-8

# Préface

**De Patrick Martin, président du MEDEF  
et président du groupe Martin Belaysoud Expansion**

L'entreprise est pour moi une passion, au double titre de mes responsabilités de dirigeant d'une ETI patrimoniale et de président du MEDEF. C'est une passion parce que je suis convaincu qu'elle est une des principales contributrices au bien commun, un incessant moteur du progrès sous toutes ses formes, enfin un formidable lieu d'épanouissement et d'accomplissement personnel.

Alors que nous nous convainquons que l'entreprise est mal aimée, la réalité est inverse : toutes les enquêtes d'opinion, notamment auprès des jeunes, établissent le contraire chaque jour un peu plus. Lieu de collectif et de lien social, elle est reconnue pour son sens des responsabilités et sa capacité unique à créer et répartir la prospérité. Au sein de la population, si heureusement diverse des entreprises, les entreprises familiales occupent une place singulière. Considérées comme archaïques voire condamnées il y a quelques années encore, elles sont dorénavant perçues comme d'une grande modernité, par leur capacité innée à servir toutes les parties prenantes et à s'inscrire dans le temps long. Profondément ancrées dans leur territoire, parfois depuis des générations, les entreprises familiales contribuent ainsi à tisser des écosystèmes locaux et bien au-delà, Elles sont des points d'appui, des éléments clés de notre souveraineté économique, industrielle, voire de notre puissance nationale et européenne.

L'entreprise familiale est un bien précieux, quelles qu'en soient la taille et le secteur d'activité. Comme tout bien précieux, elle est fragile. Elle doit être appréhendée, ceci vaut pour tout profil actionnarial, en tant qu'objet de performance économique, sans laquelle l'avenir n'existe pas, mais aussi à travers sa spécifique dimension subjective et presque affective.

Représentant de la septième génération à la tête de ma propre entreprise, dont je suis l'actionnaire majoritaire et préparant ma « relève » actionnariale et managériale, je sais les enjeux sensibles et exigeants de l'entreprise familiale. Avec parfois la difficulté de concilier des aspirations divergentes mais légitimes entre actionnaires, pouvant toucher à l'intime, à l'histoire, aux ego autant qu'aux intérêts strictement patrimoniaux.

Être conscient de ces enjeux ne suffit pas : il faut s'y préparer et les gérer rigoureusement. S'entourer de professionnels expérimentés et bienveillants, se nourrir de l'expérience d'autres entrepreneurs familiaux est indispensable, autant que le déni de réalité, l'improvisation et l'amateurisme peuvent être fatals à la survie de l'entreprise et à la concorde familiale. Se préparer sur le plan patrimonial et fiscal est indispensable. Le droit français offre en la matière d'intéressantes possibilités, encore faut-il les connaître et s'en saisir le plus en amont possible.

Mais toute aussi importante est l'organisation, elle aussi anticipée, de la future gouvernance. Trop de nos entreprises familiales entrent en crise du fait que cette dimension sensible n'a pas été traitée « à froid », en transparence et autant que possible consensuellement. C'est une longue et subtile préparation que d'acculturer les jeunes générations à ce qu'est l'entreprise, aux responsabilités distinctes d'actionnaire, d'administrateur et le cas échéant de dirigeant. Ça l'est plus encore de les amener à s'accorder sur les règles qui régiront leur relation interne dans l'avenir. Ceci exige de l'anticipation, une bonne maîtrise technique, une grande loyauté dans les échanges sans laquelle des rancœurs et soupçons émergeront fatalement plus tard. Et c'est tout simplement notre ultime responsabilité de « passeurs » d'une génération à l'autre, comme à l'égard du corps social de l'entreprise, légitimement soucieux d'une bonne transmission – à l'intérieur ou à l'extérieur de l'actionnariat familial.

Les solutions existent donc, du pacte Dutreil aux chartes familiales. Ne pas s'en saisir serait aveugle. S'en emparer est au contraire une source d'inspiration et de stimulation, autour de ce qui me paraît être notre principal moteur : nous projeter collectivement vers l'avenir !

# Sommaire

Préface.....	5
Avant-propos .....	9

## **PARTIE 1. COMPRENDRE ET S'ENGAGER**

<b>Chapitre 1</b> Comprendre et faire comprendre l'actionnariat familial .....	13
<b>Chapitre 2</b> Engager et fédérer : le projet d'actionnaires .....	31
<b>Chapitre 3</b> Accueillir et impliquer toutes les générations .....	55

## **PARTIE 2. TRANSMETTRE ET RECEVOIR**

<b>Chapitre 4</b> Transmettre et recevoir, en continu au service de la pérennité.....	73
--	----

## **PARTIE 3. GOUVERNER ET PÉRENNISER**

<b>Chapitre 5</b> Structurer et piloter : la vie du capital.....	95
--	----

<b>Chapitre 6</b> Organiser et agir : une gouvernance vivante et responsable.....	119
<b>Chapitre 7</b> Respecter et pérenniser : la famille et les parties prenantes.....	143
Mot de la fin : peut-on encore créer une entreprise familiale ?.....	161
De grands mercis ! .....	163
Références et bibliographie.....	165
Index .....	169



# Avant-propos

Huit entreprises françaises sur dix sont familiales. Elles comptent pour 75 % des PME, 50 % des ETI et 20 % des grandes entreprises, soit environ 150 000 entreprises.

Ces entreprises sont au cœur de notre économie et de notre société, des points d'ancrage pour de nombreux écosystèmes sur tout le territoire. Les multiples qualités ou avantages de ces entreprises sont souvent vantés : plus performantes, plus résilientes, plus pérennes, plus responsables en particulier socialement, plus raisonnables aussi avec leur capital patient. Elles sont remises sur le devant de la scène par la dynamique des entreprises à mission, puis les crises successives et la prise de conscience de l'utilité des entreprises dans les transitions à opérer dans notre société (comme des « mesdames Jourdain » de la « raison d'être »). Les caractéristiques de leurs modèles économiques et sociaux sont décortiquées, parfois érigées en exemples...

Mais on s'interroge plus rarement sur ce qui fait leur différence profonde, sur ce qui explique les caractéristiques positives qu'on leur prête : leur actionnariat familial. Cet ouvrage se consacre aux spécificités des entreprises familiales en observant leur actionnariat sous toutes les coutures. Nous avons en effet choisi de concentrer ici les principaux enseignements de vingt ans d'accompagnement des familles actionnaires par notre cabinet de conseil Family & Co.

Family & Co a été créé en 2004 par Frédéric Lucet, agrégé de droit privé, ancien notaire et banquier d'affaires, sur la base d'un constat simple : les familles en affaires ont accès à des experts de tous les domaines, très pertinents et expérimentés, qu'ils soient comptables, banquiers, avocats, notaires, family office, etc. soit tout un ensemble de concertistes, voire de solistes de talent... Mais où est donc le chef d'orchestre ? La famille est placée dans ce rôle mais elle est rarement organisée pour le tenir véritablement. Elle est souvent réduite à ne travailler que sur un

sujet à la fois, avec un ou deux experts mobilisés, dans une approche en silo qui peut faire perdre de vue le schéma et les enjeux globaux de l'entreprise familiale. Sans compter les situations dans lesquelles les familles font appel à une expertise sans bien voir la nature réelle du problème qu'elles souhaitent traiter. Suivant parfois un prisme particulier (souvent celui du leader ou donneur d'ordre) ou se concentrant sur un enjeu unique, ces experts peuvent ainsi tomber dans une sorte de piège rendant difficile l'identification d'une solution pertinente à la situation rencontrée. Family & Co a été créé à partir de ce besoin : mettre en musique toute cette expertise, dans l'idée d'accompagner les familles dans la définition de leur vision globale, de leur stratégie d'actionnaire en cohérence avec le projet de leur entreprise, des grands principes de leur organisation, le tout dans une approche d'ensemble des sujets et en complémentarité forte avec tous les experts mentionnés plus haut.

Cet ouvrage, destiné à tous ces partenaires experts auprès des familles autant qu'aux familles elles-mêmes, vise à dévoiler une partie de notre expérience collective, afin de partager avec tous un peu de cette connaissance des familles dont l'étude est au cœur de notre quotidien. Diffuser largement ce que nous rencontrons et apprenons est au cœur de nos préoccupations. Dans le cadre de cet ouvrage qui rassemble des éléments sur les différents champs de ces aventures, nous espérons permettre aux experts ainsi qu'aux familiaux de prendre du recul sur les situations rencontrées. Sans trahir le secret de notre pratique de conseil, notre approche systématique en duo de profils complémentaires est conçue pour nous permettre de toujours garder une certaine distance ou impartialité sur les situations traitées. Notre conviction est que si les familles sont toujours mieux accompagnées et organisées, elles peuvent écrire des histoires entrepreneuriales pérennes et jouer durablement les rôles économiques et sociétaux qu'on attend d'elles, comme le dit très bien Patrick Martin qui nous a fait l'amitié de préfacer cet ouvrage.

Vous trouverez dans d'autres ouvrages plusieurs définitions de l'entreprise familiale. En étant pragmatiques, nous pensons qu'une entreprise devrait être considérée comme telle dès lors qu'elle est contrôlée par une personne ou une famille, avec des enfants. Alors, le rendez-vous avec la transmission est pris, qu'elle concerne l'entreprise elle-même

ou les moyens d'entreprendre. La réflexion sur l'avenir de l'entreprise implique alors forcément la famille et une projection à l'horizon de la prochaine génération. Les phénomènes et schémas que nous détaillons au fil des sept chapitres peuvent se présenter.

Nous n'aborderons pas ici tous les enjeux communs à toutes les entreprises, dont les entreprises familiales. Nous nous concentrerons sur les caractéristiques liées à l'actionnariat familial, à la rencontre entre famille et entreprise, aux avantages issus de cette rencontre et aux limites ou risques éventuels. Ce qui nous permettra de passer du temps sur les approches, issues de notre expérience, qui peuvent permettre de tirer le meilleur de ces aventures. Au fil des pages, nous présentons notre regard collectif sur comment œuvrer au bénéfice d'une aventure familiale pérenne, par l'action coordonnée de tout cet écosystème, autour de six mots-clés :

- **comprendre et s'engager** : comprendre le modèle de vision à long terme, résilient, de l'entreprise familiale. Comprendre qu'une cohésion familiale bien animée l'aide à surmonter les difficultés. Pour mieux s'engager, avec un projet clair, au cœur même de la raison d'être des entreprises familiales. Et en leur sein, la position des nouvelles générations, très mobilisées par la question du sens, qui les poussent à contribuer à une économie toujours plus responsable ;
- **transmettre et recevoir** : est la clé de la pérennité ! La volonté de transmettre à leurs enfants est réelle chez 65 % des dirigeants, mais seulement une minorité y parviendra et plus de la moitié d'entre eux aura dépassé l'âge de la retraite dans les prochaines années<sup>1</sup>. En plus de célébrer les créateurs d'entreprises, encourageons ceux qui transmettent et ceux de la génération suivante qui se préparent à recevoir ces entreprises familiales !
- **gouverner et pérenniser** dans la durée : s'organiser en famille autour d'un projet commun, le porter avec une gouvernance adaptée et se donner la capacité de prioriser la vision long terme. Ainsi rassembler une famille au-delà des générations, mais aussi toutes ses

1. Bpifrance et Transmission Lab, « Les entreprises familiales à l'épreuve des générations », 2023.

parties prenantes : salariés inspirés par un modèle durable, clients et fournisseurs fidélisés par des valeurs solides et des pratiques stables dans la durée.

Chaque chapitre se termine avec sept questions clés pour aborder la thématique du chapitre dans le contexte particulier d'une famille.

Nous l'avons dit, nous intervenons en proximité forte avec les experts habituellement partenaires des familles en affaires. Et nous adorons écouter les témoignages des familiaux eux-mêmes, toujours riches d'enseignements. Nous avons donc demandé à certains d'entre eux, experts ou familiaux, d'apporter un regard supplémentaire, dans chacun de nos chapitres, afin d'offrir d'autres perspectives sur chacun des sept thèmes.

Puisse ce chiffre sept porter chance à nos lectrices et lecteurs dans leurs travaux en famille ou avec des familles ! Promouvoir et accompagner ces aventures durables sont essentiels au dynamisme et à la pérennité de notre tissu économique. C'est ce que nous entreprenons désormais depuis vingt ans avec Family & Co, afin que famille, actionnaires et dirigeants de l'entreprise s'accordent durablement. Bonne lecture à tous !

# Comprendre et faire comprendre l'actionnariat familial



L'actionnaire familial est dans une position unique. Membre d'une famille, d'une entreprise, héritier d'une histoire... autant de dimensions complexes à « investir » ! Hors du contexte familial, un individu devient actionnaire après avoir exprimé une motivation à le devenir, formulé un projet, consacré du temps, de l'argent, des ressources diverses en échange de quoi il est associé au pouvoir et aux bénéfices et pertes de l'entreprise.

## **L'actionnaire familial, un « actionnaire de hasard » ?**

À compter de la deuxième génération, l'actionnaire familial reçoit ses actions car il est le descendant d'un(e) fondateur(trice). Il n'a généralement pas cultivé sa motivation à devenir actionnaire. Il est en quelque sorte un actionnaire de hasard, recevant du capital sans avoir décidé d'investir, ni de s'investir. Pour autant, dès son plus jeune âge, il baigne dans une culture (et parfois une organisation, voir le chapitre 3) exigeant de chacun des familiaux qu'il porte les valeurs familiales dans l'idée de les transmettre aux générations futures. Tenu de comprendre et de cultiver sa motivation à rester actionnaire, sa mission est d'autant plus difficile qu'il doit le faire avec des associés qu'il n'aura pas choisis et qui ne l'auront pas choisis. « On choisit pas ses parents, on choisit pas sa famille » nous disait Maxime le Forestier !

## **À la rencontre de deux mondes : famille et entreprise**

La réalité est que l'actionnaire familial se trouve à la rencontre de deux mondes qui ne sont pas forcément faits pour fonctionner