

## **L'Entreprise Familiale : De sa genèse à sa transmission**

Après un dossier complet dédié à la Reprise d'Entreprise, je vous emmène à présent dans un univers fascinant mais complexe qui est celui des Entreprises Familiales (EF), dont la succession (reprise) représente le point culminant de tous ses aspects uniques et complexes.

Vous imaginez peut-être les EF comme faisant partie d'un monde « à part » et exclusif, qui renvoie aux grandes EF comme Ford, Miele, L'Oréal, etc.

Détrompez-vous, les Entreprises Familiales représentent un pilier fondamental de l'activité économique ; en effet près de 80% des entreprises mondiales sont des EF.

Ainsi, je vous propose, à travers de quelques épisodes, de décortiquer les aspects et caractéristiques qui font de ces sociétés un modèle unique de genèse, fonctionnement et succession... mais desquelles il y a tant à retirer du point de vue juridique et fiscal.

### **EPISEME 1 : LA NAISSANCE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE**

Dans ce 1<sup>er</sup> épisode, je vous propose une tentative de définition de l'EF, à partir de sa genèse, afin d'en donner les principales caractéristiques, pour finir avec un aperçu des défis particuliers que ces entreprises doivent relever.

#### **1. Qu'est-ce qu'une Entreprise Familiale ?**

Les entreprises familiales sont de véritables entreprises avec toutes les caractéristiques et support juridique des entreprises au sens large. Ce qui les distingue des entreprises que nous allons qualifier de « non » familiales, ce sont certains aspects qui n'enlèvent rien au concept généralisé de « société ».

Les EF sont donc des sociétés, en tant qu'unités de production organisées, dotées de moyens matériels et humains, dotées d'une direction (au sens large) qui se distingue par la forte présence de la famille.

Toutefois, le concept spécifique d'EF ne fait pas l'unanimité parmi les auteurs, conformément aux définitions trouvées ici et là dans la littérature dédiée au thème :

*“Une société dont une famille détient la majorité du capital et en a le contrôle total. Les membres de la famille font également partie de la direction et prennent des décisions importantes”.* (Gallo et Veen, 1991)

*“C'est une situation dans laquelle les biens et les décisions sont dominés par les membres d'un groupe d'affinité émotionnelle.”* (Carsud, 1996)

*“L'entreprise qui sera transmise à la prochaine génération de la famille au commandement ou au contrôle”.* (Ward, 1995)

*“L'entreprise familiale est celle dans laquelle un groupe familial est en mesure de nommer le directeur général de l'entreprise, en fixant la stratégie commerciale de celle-ci dans un but de continuité générationnelle, sur la base du désir commun des fondateurs et des successeurs de maintenir le contrôle de la propriété et de la gestion familiale.”* (Crown, 2004).

De ces définitions, celle qui est le plus souvent reprise est celle de Crown (cf. ci-dessus) ainsi que celle qui résulte « du modèle des trois cercles », créé par TAGIURI et DAVIS (1982) et développé par LANSBERG e AYRES, dans le but de décrire les différentes situations qui se présentent dans toutes les entreprises familiales (voir section II ci-dessous).

D'une étude développée par la Commission Européenne<sup>1</sup>, on peut retirer certaines conditions nécessaires à ce qu'une entreprise soit considérée comme une EF, notamment :

---

<sup>1</sup> MANDL, Irene, Final Report of the expert group. Overview of family business relevant issues, 2009

1. La majorité des droits de vote, et à ce titre la propriété et le contrôle, directement ou indirectement, de la société doivent appartenir à celui qui a constitué la société ou à celui qui en a acquis le capital social, voire au conjoint, ascendants, enfants ou héritiers directs des enfants ;
2. Il doit y avoir un ou plusieurs représentants de la famille impliqués dans la gestion et/ou l'administration de l'entreprise ;
3. S'il s'agit d'une SA cotée, il est nécessaire que les personnes indiquées au point 1 (au moins une) disposent d'au moins 25% des droits de vote correspondant au capital social.

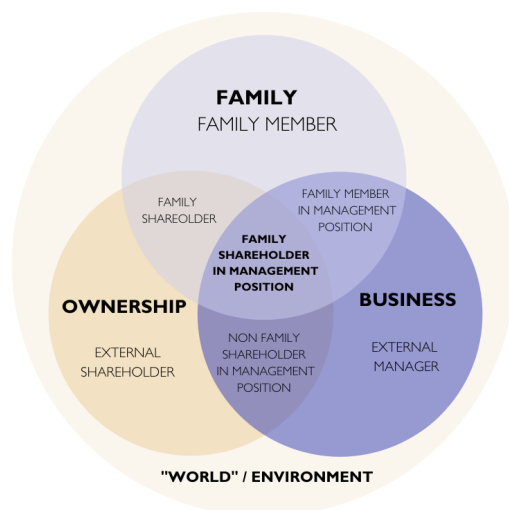
Par ailleurs, on peut vérifier, notamment dans les grandes Entreprises Familiales, que « les relations familiales se construisent sur un réseau d'intérêts économiques qui unissent des personnes qui ont souvent des intérêts opposés dans les entreprises dites « non-familiales ».

Compte tenu de ce qui précède, nous constatons que pour qu'une entreprise soit une EF, doit être manifeste l'existence d'une relation, disons sentimentale, entre la famille et l'entreprise. Il est courant que le fondateur considère son entreprise comme un membre de la famille dont il ne se déconnecte pas et auquel il consacre beaucoup de temps et d'attention.

En revanche, parler d'EF n'a de sens que si plus d'un membre de la famille y est intégré, même s'il y a des membres de générations différentes. La famille doit être associée à la propriété de l'entreprise. Pas tous, mais au moins une partie qui garantit le contrôle et la gestion. Enfin, et ne voulant pas être exhaustif, nous dirons que dans une EF il y a une logique de pérennité des valeurs transmises par le fondateur aux générations qui viennent l'intégrer.

## **2. Les principales caractéristiques d'une EF**

Comme indiqué en section I ci-dessus, un modèle de trois cercles a été créé pour mieux comprendre ce qu'est une entreprise familiale.



**Tagiuri et Davis (1982) Model**

Chacun de ces cercles représente la famille, la propriété et l'entreprise, correspondant à un groupe de personnes ayant des caractéristiques particulières dans leur relation avec l'entreprise familiale, puis il y a les intersections qui révèlent souvent les défis auxquels l'EF est confrontée.

Ce modèle est présenté de façon plus ou moins détaillée par les divers auteurs et praticiens qui l'utilisent, mais pour l'essentiel, nous retrouvons :

1. En son centre, le fondateur et les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise, généralement à des postes de direction, et détenant une participation dans le capital de l'entreprise.
2. Puis il existe les membres de la famille qui ont une participation dans le capital de l'entreprise, mais qui n'y travaillent pas.
3. Nous avons également les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise mais qui ne détiennent pas (ou pas encore) de capital.  
Et enfin,
4. Il y a tous ceux qui travaillent dans l'entreprise, généralement à des postes de direction, qui ont du capital (ou pas), mais qui ne sont pas des membres de la famille.

Ce modèle est également représentatif de certains problèmes qui surviennent au sein d'une Entreprise Familiale, et des défis auxquels celle-ci est confrontée.

### 3. Les principaux défis auxquels l'EF doit faire face

*D'après une étude d'EY de 2018, « les entreprises familiales comportent de nombreux avantages : un sentiment de réussite et de fierté partagé, une tradition et des valeurs familiales bien ancrées, ainsi qu'une stabilité et une souplesse qui font l'envie de leurs concurrents. Toutefois, il y a un revers à cette médaille. Conflits familiaux, difficultés de communiquer et accusations de népotisme lancées par des membres du personnel non-membres de la famille peuvent contrarier les ambitions de croissance et gêner le bon fonctionnement de toute entreprise familiale. »*

Voici les principaux défis que doivent relever les entreprises familiales ainsi que des façons d'atténuer les risques associés, afin de préserver la cohésion au sein de l'entreprise et, surtout, au sein de la famille. Ils ne seront pas développés ici car ils feront l'objet des thèmes des prochains épisodes.

➤ Gouvernance et équilibre dans l'attribution des postes

- Chercher à concilier travail et famille

Diriger une entreprise familiale peut s'avérer un exercice d'équilibre complexe et la Gouvernance en est sa clef de voûte. La « famille » et « l'entreprise » s'entremêlent souvent dans un ensemble d'enjeux et de préoccupations liés aux affaires, de différences générationnelles et de dynamiques familiales enracinées.

D'où l'importance de fixer des limites et de distinguer les questions touchant la famille de celles concernant l'entreprise.

- Rechercher des personnes compétentes, au sein ou en dehors de la famille

La formalisation des process et de la structure des équipes de direction est essentielle au succès de l'EF.

Être à la tête d'une entreprise familiale multigénérationnelle peut s'avérer compliqué, et savoir à qui s'adresser pour du soutien, de l'expérience ou du savoir-faire n'est pas toujours chose facile.

Faire appel à l'expertise de personnes extérieures à la famille et une professionnalisation de l'entreprise familiale peut apporter des connaissances et de l'expérience plus approfondies permettant de prendre de meilleures décisions.

- Veiller à ce que les bonnes personnes occupent les bons postes

Il est primordial que les membres de la famille engagés dans l'entreprise connaissent leur rôle et la façon dont ils peuvent contribuer à l'entreprise.

A cet effet, il convient de tenter de comprendre le rôle que ces divers membres veulent jouer dans l'entreprise, sans présumer d'emblée qu'ils veulent en assumer la direction.

➤ Aspects fiscaux

- Analyser et mettre en place de structures d'entreprise (protocole familial ou pacte de famille) et de fonds propres qui réduisent et adaptent la fiscalité des Entreprises Familiales à la fiscalité individuelle des membres de l'EF, ainsi qu'aux bénéfices fiscaux et à la réglementation en vigueur.

Il est important de prendre conseil sur les implications fiscales de la mise en place du family office, et monitorer régulièrement ces implications à chaque modification substantielle de la structure familiale et entrepreneuriale.

- Analyser, du point de vue fiscal, les mécanismes d'obtention de liquidité ainsi que des structures d'investissement et de désinvestissement, notamment dans le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale.

➤ Aspects patrimoniaux et succession de l'entreprise familiale

- Faire preuve de transparence quant à la transmission de l'entreprise

La transmission de l'entreprise est sans doute le plus grand défi auquel une entreprise familiale doit faire face. Elle peut être l'élément clé permettant d'assurer la survie d'une entreprise familiale, en particulier en cas de maladie ou de décès soudain, ou en cas de tensions au sein de la famille.

La planification de la relève, processus détaillé comportant plusieurs étapes, est essentielle et vise à aider l'EF à reconnaître et à perfectionner les éléments patrimoniaux, humains et financiers qui vont permettre la continuité de votre entreprise.

En effet en sus de la transmission de la gestion de l'entreprise vient celle des actifs pouvant faire partie d'une succession ou d'une fiducie, qu'il s'agisse ou non des actifs de l'entreprise.

- Préparer le successeur de l'EF

Les entreprises familiales en place depuis trois ou quatre générations, ou même plus, ont compris comment faire participer la prochaine génération et la former.

Pour réussir, le successeur doit être bien entouré et soutenu par des membres de la famille et d'autres personnes offrant des points de vue différents sur l'entreprise.

- Analyse et conseil fiscal sur le transfert de propriété de l'entreprise familiale.

Toute réflexion sur les aspects patrimoniaux et humains de la succession d'une EF, devra nécessairement être accompagnée d'une analyse des implications fiscales de la structure de transmission de l'EF.

## CONCLUSION

A la lecture du modèle des 3 cercles décrit en Section II ci-dessus, il est facile de comprendre et identifier les défis et problèmes qui surviennent au sein d'une Entreprise Familiale.

En effet, lorsque ces trois éléments, la famille, la propriété et l'entreprise, se chevauchent, certaines situations de conflit peuvent survenir entre tous ceux qui les composent et qui participent à l'activité commerciale, notamment parce qu'il existe des valeurs et des cultures différentes.

Ainsi, les caractéristiques uniques et complexes font des Entreprises Familiales un sujet juridiquement fascinant mais ardu pour l'avocat qui, au-delà de l'expertise technique pointue dans divers domaines du

Droit (droit des sociétés, successions, droit immobilier et fiscalité), devra faire preuve de qualités humaines et d'empathie accrue pour assurer un accompagnement complet à son client.

Ce document est purement informatif et ne constitue pas une source de conseil juridique.

Les informations qu'il contient font référence à la date de sa divulgation et les lecteurs doivent demander un avis juridique avant de l'appliquer à des questions ou opérations spécifiques.

Aucune reproduction, divulgation ou distribution, en partie ou en totalité, du contenu de cette publication n'est autorisée sans consentement préalable.

Pour plus d'informations, contactez-nous : [contact@msadv.pt](mailto:contact@msadv.pt)