

LA LETTRE DE L'ENTREPRISE familiale

www.lentreprise.com

Mai 2014 – N° 19

LA UNE //////////////////////////////////////

Positiver les conflits... C'est possible

GOUVERNANCE > Le Family Business Network (FBN) France a organisé le 10 avril dernier la seconde édition de ses Etats de l'entreprise familiale sur le thème des conflits. Si les intervenants ont reconnu le caractère récurrent de ces crises, ils ont aussi souligné qu'il était possible de les transformer en essais gagnants.

● PAR VALÉRIE FROGER

Famille, argent et pouvoir ! Depuis la nuit des temps, cette équation fait rarement bon ménage. Jacques-Henri Bourdois, conseiller en gestion de crise auprès des dirigeants d'entreprises familiales, aime à rappeler certains pans de l'Histoire. « Les Valois, les Borgias se sont déchirés sur fond de conflits familiaux. Plus près de nous, les séries TV comme Dallas, ont montré combien il est difficile de concilier famille et affaires ». Au cours des précédentes décennies – voire des derniers mois – les exemples d'entreprises familiales vendues ou dissoutes pour cause de guerres intestines (Peugeot, Château Yquem, La-

coste) n'ont fait que renforcer ce constat. On ne compte plus les citations qui, ici et là, dénoncent la fragilité des relations familiales dans le monde de l'entreprise : « La famille est unie par le sang mais brouillée par des questions d'argent » ou « la famille est réunie par l'amour, l'entreprise par l'intérêt ».

Fréquence des conflits

Jalousie fratricide, rivalité père-fils, guerre entre cousins éloignés... D'après Rania Labaki, maître de conférences à l'université de Bordeaux VI, les conflits font partie intégrante des structures familiales. 50 % d'entre elles seraient d'ailleurs concernées. « Les conflits émer-

gent quand il y a une distorsion, c'est-à-dire un sentiment de déséquilibre, entre les membres familiaux. Leur intensité dépend du degré d'enchevêtrement entre d'un côté, la famille et de l'autre, l'entreprise » explique-t-elle.

Les crises peuvent alors prendre différentes formes : conflits d'intérêt (sur la valeur actionnariale, la valeur patrimoniale, la politique de rémunération), conflits de succession (sur la répartition des rôles, du pouvoir, du capital) ou conflits culturels (divergence de valeurs et/ou de points de vue entre les générations). Selon leur forme et leur source, ils sont plus ou moins faciles à gérer mais, d'après Myriam Lyagoubi, professeur à l'EM Business School : « Les conflits émotionnels sont les plus négatifs. Ils sont porteurs d'émotions fortes – colère, irritation, jalousie, frustration. Ils dégénèrent souvent en conflits personnels qui bloquent tout ».

>>>



« Dès lors qu'ils sont identifiés et pris en charge, les conflits peuvent être source de progrès. »

Myriam Lyagoubi, Professeur à l'EM Business School

SOMMAIRE

03

La vie des entreprises

De nouvelles données sur les transmissions familiales

04

Le dossier pratique

Coach mode d'emploi

08

Immobilier

Écueils à éviter

10 et 11

Paroles d'experts et chronique juridique

12

Itinéraire

Fisher Bargoin

AGENDA

L'entreprise familiale désormais sur le web

Dès le 29 avril 2014

Retrouvez dans cette nouvelle rubrique des articles complémentaires à ceux de la Lettre, des conseils d'experts ainsi que les contributions de nos partenaires, toujours centrés sur les problématiques spécifiques des dirigeants d'entreprises familiales. Vous y trouverez aussi l'agenda de nos événements pour les Rencontres des entreprises de long terme (cf p.3).

lentreprise.com puis onglet "Entreprises Familiales"

PARTENARIAT ET ABONNEMENT

Nadia Skandraoui

01 75 55 17 39

nskandraoui@groupe-exp.com

L'ENTREPRISE

Société éditrice : GROUPE EXPRESS-ROULART SA à directoire et conseil de surveillance au capital de 47 150 040 €
Siège social : 29, rue de Châteaudun, 75308 Paris Cedex 09 - Tél : 01 75 55 10 00
RCS 552 018 681 Paris - ISSN : 2268-820X
Directeur de la publication : Christophe Barbier
Editeur : Frank Guillermain
Responsable éditoriale : Patricia Salentey
Maquette : Blandine Pétillat
Ont collaboré à ce numéro : Valérie Froger, Marie-Madeleine Sève, Frédéric Thérin.
Commission paritaire : 0915 I 91933.
Prix du numéro : 45 € TTC.
Abonnement annuel : 450 € TTC (10 n°).
E-mail diffusion : abonnements@lentreprise.com
Toute reproduction non autorisée, même par photocopie ou scan, est interdite. ©2014.

PHOTOS : DR

A LA UNE

>>>

Prévenir et guérir

Des solutions existent cependant pour désamorcer une crise interne et lui donner une issue favorable. Premier principe de précaution : identifier en amont les possibles sources de conflits. « Le recours à des juristes est nécessaire, insiste Sophie Schiller, professeur de droit privé à l'université Paris-Dauphine. Ils aident à prévenir les crises en prenant en compte plusieurs éléments propres aux organisations familiales : les héritiers subissent-ils la transmission, les actionnaires sont-ils actifs ou non, des dividendes sont-ils versés à tous les membres de la famille, les conjoints sont-ils intégrés, existe-t-il un statut pour les non opérationnels, un rôle est-il prévu pour chaque représentant familial ? Cette analyse fine permet de mettre en place des règles de gouvernance, et d'éviter dans une moindre mesure les conflits ».

Autre solution : résoudre et dépasser le conflit au moment même où il éclate ou dans les

jours qui suivent. « L'accompagnement d'un conseil, au regard neutre, est alors indispensable pour résoudre le blocage et construire un nouveau départ » précise Xavier Gautier, psychologue et conseiller en gouvernance. Sa méthode ? D'abord, verbaliser les désaccords en réunissant collectivement puis individuellement les protagonistes. Ensuite, dépasser les tensions relationnelles en cernant les attentes de chacun, puis comprendre les blocages psychologiques. Enfin, faire évoluer l'organisation familiale ou la gouvernance pour recréer une nouvelle dynamique. Ainsi Xavier Gautier détaille un cas concret qu'il a été amené à résoudre en 2011. « Le père et le fils, représentant de la 5^e génération, sont venus me voir deux jours après un clash. La crise était grave : le fils avait menacé de quitter l'entreprise alors qu'il était présent dans l'entreprise depuis plusieurs années. Ma méthode a permis de constater plusieurs blocages : l'ombre du

« Il faut non seulement résoudre les blocages mais aussi construire un nouveau départ. »

Xavier Gautier, psychologue et conseiller en gouvernance



grand-père dans leur relation qui avait un fort contrôle sur la partie opérationnelle de l'entreprise, l'absence de limite entre le privé et le professionnel, la volonté du fils de faire émerger de nouveaux projets... Au terme de plusieurs séances, en trois mois, il a été décidé de mettre en place un comité de transition pour professionnaliser les relations. En quelques semaines, la sérénité est revenue et l'entreprise est même repartie sur de nouvelles bases » conclut Xavier Gautier, en présence des protagonistes.

Vers le renouveau

Miraculeux, unique ? Pas vraiment car les conflits peuvent aussi avoir du bon, notamment sur la performance et le renou-

veau de l'entreprise. « Dès lors qu'ils sont identifiés et pris en charge, ils peuvent être source de progrès. Les conflits dits de tâches ou de process (répartition des rôles, stratégie...) sont facilement transposables en réussites » assure Myriam Lyagoubi. Ils permettent en effet de mettre les parties prenantes autour d'une table, d'ouvrir le dialogue, d'impliquer les nouvelles générations, d'identifier les talents, de fixer de nouveaux objectifs... Ce travail, souvent douloureux, ne peut se faire seul, sans l'aide de tiers. Consultants et juristes doivent être consultés mais les administrateurs extérieurs peuvent aussi être intégrés au process. Leur regard externe constitue un contre-pouvoir bienvenu. ●



3 QUESTIONS À CHRISTINE BLONDEL, PROFESSEUR ADJOINT À L'INSEAD

« S'écouter et avoir envie de s'écouter règle un bon nombre de problèmes »

Vous animez le séminaire « The family Enterprise Challenge » à l'Insead. Quel est l'objectif de ce programme ?

Nous accueillons les dirigeants familiaux et les membres de leur famille pour les aider à communiquer et à échanger entre eux. Le fait qu'ils soient réunis tous ensemble est essentiel : tout le programme est construit autour de ce principe. Ils participent à ce séminaire pour différentes raisons mais la plupart du temps, ils viennent pour améliorer leur système de gouvernance, anticiper un changement de génération ou régler un conflit.

Comment les aidez-vous ?

Nous mixons théorie et pratique avec l'idée de les faire travailler ensemble sur des problématiques différentes. Ils doivent

par exemple résoudre des cas d'école, faire des jeux de rôles et s'interroger sur leur propre organisation (généalogie, système de gouvernance, projet d'investissement...). Pendant les 5 jours de formation, nous insistons sur le *fair process*, c'est-à-dire la manière de prendre des décisions de façon équitable. Le fait de donner la parole à chacun et d'envisager plusieurs options – même si la décision finale appartient au leader – produit de meilleurs résultats et assure une meilleure motivation. S'écouter et avoir envie de s'écouter règle un bon nombre de problèmes.

Quel type de conflits êtes-vous amenée à régler ?

Souvent, des conflits liés au souhait des actionnaires de ne pas être mis à l'écart de l'entreprise. Ces crises se règlent

heureusement grâce à la communication et la mise en place de codes de conduite. Mais certains conflits sont plus compliqués à gérer. Il peut s'agir d'une mauvaise gestion : certains dirigeants ont été catapultés à la tête d'entreprises par tradition familiale, par exemple parce qu'ils sont les aînés. Parfois, cela ne correspond ni à leurs souhaits ni à leurs compétences. Cette situation est source de conflits entre les membres familiaux opérationnels mais aussi les actionnaires qui réclament des comptes. Le conflit inter-générationnel est également fréquent, surtout lorsque le dirigeant historique a du mal à céder sa place. Les visions stratégiques divergent, la nouvelle génération s'impatiente, la situation s'enlise... La communication, là aussi, est indispensable, et doit s'appuyer sur une bonne gouvernance et sur l'aide de personnes extérieures.

De nouvelles données sur les transmissions

TRANSMISSION > L'observatoire de la cession-transmission des PME publié par la groupe BPCE met en lumière des éléments nouveaux sur les transmissions familiales. ● PAR VALÉRIE FROGER

Pas facile d'étudier ni de chiffrer les transmissions familiales en France car ni l'Insee ni la Banque de France ne font la différence sur la propriété du capital. La dernière étude, réalisée par Olivier Mellerio à la demande du gouvernement, date de 2009. On y apprenait notamment que moins de 10 % des transmissions étaient familiales. Le groupe BPCE s'est de nouveau attaqué au sujet en consacrant un volet de son étude aux entreprises familiales. « L'analyse a été réalisée auprès de 208 800 entreprises de 10 à 4 999 salariés. Pour étudier les transmissions familiales, nous avons retenu les changements de dirigeant-actionnaire avec maintien du pa-

tronyme mais modification du prénom après la cession » indique Alain Tourdjman, directeur des études et auteur de l'observatoire.

Première surprise : l'observatoire a recensé 2 355 cessions familiales en 2012 contre 1 631 en 2010. « C'est bien au-delà des chiffres précédemment annoncés, et cela confirme que les transmissions sont plus répandues que communément admis » poursuit Alain Tourdjman. Deuxième enseignement, cette fois-ci lié à l'âge du dirigeant. L'étude montre que les dirigeants familiaux transmettent plus tard, le passage de relais se faisant après 60 ans, avec un point culminant après 70 ans. Logique d'après Alain Tourdjman : « Ces cessions tardives vont de pair avec la pro-

gression du successeur dans l'entreprise d'abord dans des fonctions opérationnelles ou de management, ensuite à des fonctions exécutives. Cela laisse le temps d'adapter l'organisation de l'entreprise avec bien souvent un passage du dirigeant à des fonctions non exécutives avant de passer le relais définitivement. » Troisième élément : le critère taille/effectif. Il en ressort que plus les entreprises familiales sont petites (10/19 salariés), moins elles restent dans le giron familial. A l'inverse, le taux de transmission familiale des entreprises de plus de 50 salariés est plus élevé. « Grâce à une organisation plus structurée qui permet de former le successeur via une expérience opérationnelle et managériale » explique Alain Tourdjman. ●

Réseaux Les Rendez-vous des entreprises de long terme 2014

85 % des entreprises sont familiales. Elles sont les fers de lance de notre économie. Le groupe Express-Roularta (éditeur de la *Lettre de L'Entreprise familiale*) en partenariat avec le CIC, Asmep-ETI et Family Business Network France (FBN) lance les Rencontres des entreprises de long terme.

Les dirigeants de PME et ETI familiales sont conscients que celles-ci sont un enjeu majeur aujourd'hui. Les points communs de ces entreprises patrimoniales indépendantes sont des valeurs, une vision sur le long terme et, un fort ancrage territorial. Pour préserver leur pérennité et leur indépendance, pour résister à la crise, pour être plus compétitives, pour peser sur les choix politiques et économiques, ces entrepreneurs ont besoin

d'échanger avec leurs pairs mais aussi d'être informés sur les meilleures pratiques et les bons outils de gouvernance, sur les modes de financement sans effet dilutif etc. C'est pour répondre à cette recherche d'expertise que Le Groupe Express-Roularta lance en partenariat avec le CIC - banque privilégiée des entreprises de long terme - et de l'Asmep-ETI (Association des moyennes entreprises patrimoniales et des entreprises de taille

intermédiaire) et FBN France (réseau dédié aux entreprises familiales) **les Rencontres des entreprises de long terme à partir de septembre 2014.** Au programme six manifestations prévues dans cinq capitales régionales et une à Paris. Elles s'articuleront autour de dîners débats suivis d'une matinée dédiée à des ateliers thématiques dont le programme vous sera communiqué prochainement. A suivre dans nos prochaines Lettres. ●

REPÈRES

Retour aux sources pour Sermeta. L'entreprise familiale spécialisée dans les corps de chauffe revient dans le giron de la famille Le Mer, qui avait cédé en 2010 65 % du capital au fonds américain Carlyle. BPI France et le groupe bancaire breton Crédit Mutuel Arkéa vont accompagner le dirigeant, Joseph Le Mer, dans cette opération de rachat.

Giffard, dirigée par Edith Giffard, 4^e génération, a reçu le Label « Destination tourisme » et le label « Tourisme et handicap » pour son musée d'entreprise, l'Espace Menthe Pastille, ouvert en mai 2012 à Avrille (49).

Hermann Hager, cofondateur de Hager, est décédé fin mars. Avec son frère Oswald, il avait créé, en 1955, l'entreprise, spécialisée dans les solutions pour les installations électriques dans le secteur du bâtiment.

Caroline Provost, 25 ans, représentante de la 4^e génération, a repris l'horlogerie-bijouterie Provost (située à Evron) créée par son grand père en 1904.

Décès de Jacques Servier, président fondateur du numéro deux français de la pharmacie, le 16 avril dernier. La pérennité du groupe, impliqué dans le scandale du Mediator, repose désormais sur une fondation aux Pays-Bas, dont les premiers plans ont été dessinés dès le début des années 1980. Un choix pour mettre le groupe à l'abri de toute offre publique d'achat.

LE DOSSIER PRATIQUE

Coach mode d'emploi. Pour lutter sur le ring du business, rien ne vaut un bon conseiller

MANAGEMENT > Ils ont fait leurs preuves auprès des sportifs de haut niveau et des dirigeants des grands groupes. Aujourd'hui les coachs accompagnent toutes les entreprises. Clés pour une approche décomplexée et efficace du coaching. ● PAR FRÉDÉRIC THERIN.

Un coach ? Quelle drôle d'idée... Les dirigeants d'entreprises familiales sont encore nombreux à penser que le recrutement d'un conseiller extérieur ne leur servirait pas à grand chose.

Dépenser des sommes rondellettes pour écouter la « bonne parole » et les « conseils » d'une personne qui ne connaît rien de votre passé et n'a pas forcément d'expérience dans votre secteur d'activité peut en effet sembler incongru pour ne pas dire contreproductif ou même inutile. Et pourtant... « De plus en plus d'entreprises travaillent avec des coachs aujourd'hui, constate Randel Carlock, un enseignant de l'Insead spécialisé dans l'entrepreneuriat et les entreprises familiales. Il devient même de plus en plus difficile de trouver un grand groupe qui n'utilise pas les services d'un tel spécialiste. Nous avons il y a quelques années fait une étude sur les sociétés qui avaient recruté ce type de conseiller et 95% des dirigeants interrogés jugeaient que ce soutien était une des raisons fondamentales qui expliquait leur succès. » Longtemps « réservés » aux multinationales, les coachs travaillent aujourd'hui avec des ETI et des PME. « Tout le monde vient au coaching et les entreprises familiales ne sont pas différentes des autres dans ce domaine », résume Marina Barreau, la fondatrice de Caminea, un cabinet de conseils de dirigeants. Êtes-vous prêt à sauter le pas ?

Un coach, certes, mais pour quoi faire ?

Miroir, mon beau miroir

La vie de dirigeant est souvent solitaire mais les bonnes décisions sont souvent prises à plusieurs. « Le pouvoir isole, confirme Philippe Vailhen, l'associé responsable de l'activité Entreprises familiales en France pour le cabinet de conseils EY. En partant de ce postulat, un dirigeant a besoin d'un effet de miroir. Il peut en conséquence chercher à trouver une personne en externe qui aura une certaine liberté de ton avec lui et qui par ailleurs ne risque pas de devenir un contre-pouvoir. » Michel Sarrazin ne dit rien d'autre. « Je

teste auprès de mon coach, que je vois en moyenne trois fois par an depuis neuf ans, les idées que j'ai en tête. Il me donne alors son ressenti et son intuition en toute liberté, souligne le patron de GT Location. Pour moi, Christophe est un interlocuteur qui est libre à mon égard et à l'égard de l'entreprise. Si je communique beaucoup avec mon frère avec lequel je co-préside la maison mère familiale, le Groupe GT, nous parlons surtout de stratégie et d'organisation. Mais pour régler des problèmes spécifiques à l'équipe de direction de GT Location, je passe plutôt par mon coach. Si j'ai un doute sur telle ou telle personne, je peux lui en parler. » Un coach peut même révéler en vous des dons trop longtemps ignorés. « Le coaching est un outil puissant, révèle Randel Carlock. Un coach peut vous faire découvrir ce que vous cachez au plus profond de vous-même car il vous encourage à engager une conversation avec vous-même. Vous pouvez faire ce travail sans l'aide de personne mais un professionnel vous fera gagner beaucoup de temps. » Il pourra aussi ranimer une passion éteinte par le poids des ans. « Un coach peut vous permettre de retrouver le rêve initial qui vous a fait créer la société que vous dirigez », juge Nicolas De Beer, le dirigeant de Médiat-Coaching, un organisme de formation professionnelle spécialisée dans le coaching. Rien que cela.

Reprendre les bases

Certains dirigeants ont appris leur métier sur « le tas ». Mais après quelques années d'expansion, des lacunes de management peuvent vite apparaître et fragiliser la société. « J'ai travaillé avec un frère et une sœur qui dirigeaient à l'instinct leur société spécialisée dans l'agroalimentaire, se souvient Marina Barreau. Pour continuer de croître, ils avaient besoin de mieux structurer leur entreprise et je les ai accompagnés pour co-construire les règles de management ainsi qu'au niveau stratégique, marketing et commercial sur leur politique tarifaire. » Les bases, toujours les bases ! Sans aide extérieure, un autodidacte peut rapidement atteindre des limites de connaissance

qu'il aura du mal à franchir ce qui l'empêchera de poursuivre la croissance de son activité.

Préparer la succession

Les conseils d'un père sont souvent écoutés avec prudence pour ne pas dire méfiance par leurs enfants. Le coach peut alors servir de « tampon » entre les générations pour préparer le ou les successeurs désignés à prendre la suite. Un conseiller a souvent les outils en main pour « améliorer la communication inter-générationnelle au sein des sociétés familiales, ajoute Randel Carlock. Il peut aussi aider les enfants à prendre confiance en eux et à développer leurs compétences. » Stéphane Deslauriers est un expert en la matière. « Je conseille 26 sociétés en France, explique le président de Centaurus, une société québécoise qui a pignon sur rue. Les membres des jeunes générations doivent apprendre à développer leur force d'influence afin de faire passer leurs idées auprès de leurs aînés. Mais ils doivent convaincre sans pour autant s'imposer car dans les entreprises familiales, la charge émotive est supérieure à celle que l'on trouve dans une société lambda. Pour parvenir à faire cohabiter toutes les générations ensemble, mon rôle est d'apprendre aux gens à se parler. Il doivent ensuite bâtir ensemble une vision commune. »

On n'est jamais trop petit pour se faire accompagner

L'idée selon laquelle un conseiller extérieur ne peut être utile qu'à une ETI ou à un grand groupe est fausse. Qu'on se le dise « De prime abord, on peut penser qu'il est totalement inutile d'avoir recours à un coach quand on emploie seulement trois salariés mais un coach peut aussi vous apprendre à mieux déléguer ce qui vous permettra de passer plus de temps pour assister aux matchs de football de vos enfants et ce problème concerne tous les dirigeants d'entreprises sans exception », note l'enseignant de l'Insead.

Des coaches venus d'horizons bien différents

Les « nouveaux » métiers attirent souvent des gens aux profils éclectiques.

Le coaching ne déroge pas à cette règle. « Beaucoup de coaches sont des gens qui souhaitent commencer une seconde carrière, assure Randel Carlock. Et les étudiants qui suivent nos formations en région parisienne ou à Singapour ont souvent travaillé dans les ressources humaines. » « Nous voyons aussi dans notre établissement des responsables en formation, des consultants en interne et des dirigeants, complète Nicolas De Beer.

>>>

INTERVIEW DE CHARLES DARBONNE, PDG DE DARÉGAL

« Un coach devrait être reconnu d'utilité publique »

Charles Darbonne est le PDG de Darégal, une entreprise familiale fondée en 1887 spécialisée dans la culture et la transformation d'herbes aromatiques.

Ce jeune patron de 35 ans ne tarit pas d'éloge sur son coach qui lui a permis de faire la paix avec son père (ndlr. Luc Darbonne, président de FBN France).

Pourquoi avez-vous décidé de faire appel à un coach ?

J'ai seulement 35 ans et j'ai voulu me former en allant au-delà des études que j'ai suivies. Mon coach m'a aidé à aller plus vite. C'est comme une formation accélérée. Je peux beaucoup apprendre auprès de mes collaborateurs mais je ne peux pas non plus tout le temps leur poser des questions car je dois les diriger dans le même temps.

Quel profil a votre coach ?

C'est un consultant qui a effectué une

mission chez nous. J'ai trouvé qu'il était fin psychologue et compétent. Au début, nous nous sommes vus deux fois par semaine, puis une fois. Et nos rencontres se sont peu à peu espacées dans le temps avant de prendre fin après trois ans.

Mais vous avez fait appel ensuite à un autre coach...

Tout à fait. Nous avons pris avec mon père un coach plus psychologue afin de nous aider à assurer la transition générationnelle. Nous étions en effet bloqués avec mon père dans une impasse. Après une discussion très animée lors d'un repas de famille où nous nous accusions mutuellement de ne rien comprendre à la gestion de l'entreprise tout en montant dans les décibels, mon père m'a dit qu'il connaissait quelqu'un qui pourrait nous aider. Xavier a été un véritable pompier qui a éteint le feu qui couvait dans le groupe. Sans lui, je ne crois

pas que je serai encore dans la société. Nous avons commencé une sorte de ménage à trois. Les trois premiers mois de notre collaboration ont été très intensifs. Xavier a fait au début ce que fait tout bon psychologue c'est à dire qu'il a démonté toutes les idées que nous avions dans nos têtes. Je le rencontrais ou lui parlais en conférence call tous les dix jours durant cette phase. Cette période nous a permis de mettre au point tous ensemble un planning de transition précis.

Conseilleriez-vous à des dirigeants d'entreprise familiale de faire appel à un coach ?

Sans aucun doute. Beaucoup de dirigeants n'utilisent pas de coach car ils refusent de se remettre en cause. Mais un coach devrait être reconnu d'utilité publique à moins que des membres d'une même famille souhaitent se chamailler tout le temps.●

LE DOSSIER PRATIQUE

>>> Il y a même des thérapeutes qui « s'égarent » parfois chez nous. » De nombreux conseillers extérieurs ont également un passé de patron d'entreprise. C'est le cas notamment de Jean-Claude Noel (cf entretien page 7) qui a dirigé les opérations (COO) de Christie's après de longues années passées chez Hilton et TNT Express Worldwide. Après un MBA à HEC et un passage au marketing du groupe Pages Jaunes, Marina Barreau a, elle, piloté pendant trois ans la société Mappy avant de créer son cabinet de conseil. Stéphane Deslauriers a longtemps travaillé chez Deloitte comme... coach en interne. Ce « lourd » passé rassure les PDG. « Mon coach a été créateur et chef d'entreprise pendant de nombreuses années avant de se reconvertir dans l'accompagnement de dirigeant, souligne Michel Sarrat. Il connaît en conséquence mon travail et il sait ce qu'est un actionnaire. »

Prendre le temps

Un coach a besoin de temps pour établir une relation de confiance avec son ou ses clients.

« Il ne doit pas exister de flagornerie entre un coach et les dirigeants d'entreprise, juge Philippe Vaillen. Il faut être dans la vérité et la construction mais cela se bâtit. » « Il est souvent préférable de développer une relation sur le long-terme », confirme Randel Carlock. La plupart des coaches estiment qu'une mission doit durer entre six mois et un an pour apporter des résultats tangibles et durables. « Mon contrat de base dure un an, confirme Stéphane Deslauriers. Je vois le client une fois par mois durant cette période mais nous avons fréquemment des échanges informels entre deux rencontres. Après, l'entreprise peut parfois prolonger notre collaboration mais cela n'est pas toujours le cas. » Tous les experts sans exception jugent qu'une relation ne doit pas s'éterniser. Un coach n'est pas un psychothérapeute ni un consultant en stratégie.

Combien ça coûte ?

Le coaching, il y en a pour tous les goûts et toutes les bourses

Pas de règle générale pour les facturations des conseillers extérieurs. Leurs missions sont, il est vrai, très différentes les unes des autres. Certains contrats se limitent à quelques entretiens alors que d'autres peuvent durer plus d'une année. « Les prix dépendent de l'objectif à remplir et de la démarche que nous adoptons, souligne la fondatrice de Caminea. Cela peut aller de 1000 euros par mois à 5000 euros la prestation ponctuelle mais

nous privilégions l'accompagnement dans la durée. » Moi, mon contrat de base coûte 6000 euros pour l'année », ajoute le président de Centaurus. Les tarifs se négocient souvent à la « tête du client ». « Nous profitons d'un tarif de province, s'amuse Michel Sarrat. Trois rendez-vous avec mon coach me coûtent environ le prix d'une journée de consultant d'un grand cabinet. Mais quand je vois ce qu'il m'apporte, je considère ce coût tout à fait raisonnable. » Pour les « grosses pointures » qui peuvent être d'anciens PDG de grandes entreprises, les tarifs peuvent par contre atteindre jusqu'à 45.000 dollars pour une mission comprise entre six mois et un an.

Comment trouver la perle rare ?

Les amis de mes amis

Le meilleur moyen de trouver un coach est de faire affaire à un spécialiste qui a déjà collaboré avec un dirigeant ou une personne en qui vous avez entièrement confiance. « L'entreprise familiale avec laquelle j'ai travaillé m'avait été présentée par leur expert-comptable que je connaissais par ailleurs, se souvient Marina Barreau. Cette PME avait besoin de se développer et donc de se structurer et c'est leur expert qui leur a recommandé d'utiliser un coach et il a proposé mon nom. » Pour trouver la « perle rare », n'hésitez donc pas à demander autour de vous. « Faites fonctionner vos réseaux, affirme Randel Carlock. Parlez à vos avocats, banquiers et amis : l'un d'entre eux connaît peut-être quelqu'un d'intéressant. » « J'ai rencontré l'homme qui allait devenir mon coach lors d'une réunion d'une association de chefs d'entreprise à laquelle j'appartiens, se souvient Michel Sarrat. Nous nous sommes côtoyés et j'ai éprouvé au bout d'un moment le besoin de collaborer personnellement avec lui. »

Un diplôme vaut souvent mieux qu'un joli discours

Si le métier de coach est encore assez récent, des formations se développent pour enseigner ce métier pas comme les autres à des professionnels en devenir. A vrai dire, ce secteur est même devenu une nouvelle niche des instituts spécialisés dans l'éducation professionnelle. « Il se crée des écoles de coach presque tous les jours, déplore Nicolas De Beer. Pour être certain d'avoir affaire à des gens sérieux, une entreprise a tout intérêt à travailler avec un institut qui est accrédité par l'European Mentoring & Coaching Council (EMCC) et il n'en existe que trois en France dont notre organisme. Une société peut aussi passer par une

école qui est reconnue par l'International Coach Fédération (ICF) et la France en compte sept. » De grandes écoles comme l'Insead ou HEC proposent également des formations spécialisées dans le coaching. Un conseiller qui sort d'un de ces instituts est assuré d'avoir une connaissance de base qui pourra vous être utile. Mais le diplôme ne fait pas tout. « Pour qu'une mission fonctionne,

il faut que le client fasse confiance à son coach et qu'il soit persuadé qu'il pourra lui apporter quelque chose d'utile résume Randel Carlock. C'est une alchimie fine où un très bon conseiller peut ainsi ne pas être utile à certains dirigeants. Le coaching est avant tout une relation entre deux personnes. » La « sauce » doit donc prendre pour que la recette soit un succès. ●

INTERVIEW DE JEAN-CLAUDE NOEL, COACH

« Notre métier est de travailler dans les nuances de gris »

Ancien patron des opérations (COO) de Christie's, Jean-Claude Noel a aussi dirigé les opérations sur le continent américain, en Asie et au Moyen-Orient pour TNT Express Worldwide. Aujourd'hui professeur à l'Insead, l'ancien président du géant hôtelier Hilton pour l'Europe et l'Afrique effectue de fréquentes missions de « coaching » auprès de grandes multinationales et de sociétés familiales.

Quel est le rôle d'un coach en entreprise ?

Notre rôle est de permettre aux dirigeants de voir les choses qui l'entourent sous un autre angle. Et pour cela, je lui apporte la dimension internationale de ma carrière ainsi que mon expérience en entreprise dans de grands conseils d'administration. J'ai commencé à faire cela il y a dix ans quand l'Insead m'a proposé de travailler avec eux pour faire du coaching en entreprise. Avant cela, ce travail était surtout effectué par des psychanalystes.

Les entreprises familiales utilisent-elles des coaches ?

De plus en plus... J'aime travailler avec ces sociétés car elles ont un sens des valeurs plus important que dans les groupes cotés et elles s'engagent également sur le long terme. Elles peuvent nous appeler pour des questions de gouvernance ou de transmission. Il est souvent compliqué de prendre la suite d'un père ou d'un oncle. J'interviens souvent auprès des deuxièmes ou des troisièmes générations qui se succèdent aux commandes de la compagnie car les fondateurs ont souvent du mal à décrocher.

Comment parvenez-vous à vous faire accepter aussi bien par les « petits jeunes » que par les patriarches des groupes familiaux ?

Mon âge aide.... Les jeunes me prennent un peu pour leur grand-père et les fondateurs d'entreprise qui pensent à leur succession m'écoutent car nous sommes de la même génération. Les membres de la génération intermédiaire dont l'âge tourne autour de 45 ans m'écoutent également car je suis plus âgé qu'eux et cela me permet de pouvoir les bousculer. Il y a aussi une certaine dose de subjectivité dans ce travail. Je me rappelle d'une banque familiale du Midwest qui avait fait appel, sans succès, à une douzaine de coaches dont certains très célèbres avant de me contacter. J'étais flatté et surpris de leur démarche mais ils ont m'ont expliqué qu'ils préféraient travailler avec moi car malgré ma double nationalité franco-américaine, je n'étais pas l'un des leurs et ce facteur était pour eux une marque d'objectivité. Dans le monde de l'entreprise, rien n'est tout blanc ou tout noir. Notre métier est de travailler dans les nuances de gris.

Quelles sont vos principales missions ?

Je peux intervenir pour aider le futur directeur général à bien s'intégrer et à s'affirmer. Dans d'autres cas, nous pouvons gérer des problèmes liés à un manque de dynamisme entre certains membres de la famille qui ne sont pas très actifs dans la gestion du business et d'autres qui sont, au contraire, très impliqués. Ces personnes ne sont souvent pas sur la même longueur d'onde et nous tentons de créer un lien.

Comment procédez-vous ?

Mes missions durent généralement entre six mois et un an car j'aime mettre un terme à une relation quitte à revenir ensuite dans la société pour des tâches bien précises. Nous ne sommes pas des psychanalystes et je ne veux pas

mélanger les genres car le coach ne doit pas se mettre à la place des dirigeants qu'il conseille. A un moment, on commence à en savoir trop. Durant mes missions, je vais généralement dans l'entreprise deux fois par mois avant d'espacer mes visites une fois par mois. Dans les sociétés familiales, je privilégie des sessions assez longues qui durent deux à trois heures car leurs problèmes ne sont souvent pas évidents à régler et avec le temps, nous pouvons aller davantage en profondeur. Je préfère aussi espacer mes sessions dans ces entreprises afin de donner aux membres de famille le temps de réfléchir aux problèmes qui les préoccupent.

Pourriez-vous me donner un exemple précis d'une mission de coaching que vous avez effectué dans une entreprise familiale ?

Je travaille par exemple pour une banque familiale américaine. Je commence par rencontrer en tête à tête les huit membres du conseil d'administration afin de comprendre comment ces personnes se situent les unes par rapport aux autres. Après ces entretiens individuels, je les vois à nouveau pour leur faire part de mon feed-back et je discute ensuite avec leurs collaborateurs les plus proches. Nous entamons ensuite un travail en équipe car je préfère toujours aller de l'individuel vers le collectif. Nous pouvons aussi mettre en place des exercices pratiques. J'ai ainsi le souvenir d'un exemple où nous avions demandé à un petit-fils âgé de 14 ans de servir de coach à son grand-père septuagénaire qui dirigeait la société. Le problème récurrent dans les groupes familiaux est que les gens se parlent peu. Notre objectif est que ces personnes s'ouvrent davantage vers les autres afin d'améliorer la communication au sein de la société. ●

Immobilier d'entreprise, les écueils à éviter !

FISCALITÉ > Que l'on soit locataire avec un bail commercial ou propriétaire de son immeuble d'exploitation, l'immobilier est un enjeu majeur pour toutes les entreprises. ● RECOMMANDATIONS PAR SÉBASTIEN ROBINEAU, AVOCAT ASSOCIÉ (HOMÈRE) ET LUCAS LEROUX, AVOCAT (HOMÈRE)

La question de l'immobilier de l'entreprise est un enjeu crucial pour toutes les entreprises.

Elle cristallise un affect important, conduisant parfois les dirigeants à adopter des décisions inadaptées aux besoins de leurs entreprises. Les écueils à éviter sont nombreux, que l'on soit locataire de son immeuble et plus encore lorsqu'on en est propriétaire. Ainsi, par exemple, le chef d'entreprise locataire de son immeuble doit garder à l'esprit que dans certaines hypothèses, son loyer pourrait subir une importante variation à la hausse qu'il n'avait pas anticipée et que le non-paiement des loyers par la société d'exploitation à la société civile immobilière qui détient l'immeuble, dont il peut être par ailleurs propriétaire, est lourd de conséquences. De même, lorsqu'il franchit le pas pour acquérir son immeuble, attention au calendrier pour ne pas avoir de mauvaises surprises en matière de TVA ! Et pourtant, lorsque les besoins de trésorerie de l'entreprise se feront sentir, le chef d'entreprise devenu propriétaire pourra compter sur le fait que son immeuble peut devenir une source de financement de son besoin en fond de roulement. Et lorsqu'il décidera enfin de passer la main, le choix de la date de cession de l'immeuble et ses modalités ne devront pas être laissés au hasard, surtout si les repreneurs sont ses propres enfants.

Locataire : la révision du bail commercial

Mais commençons par le commencement, avant d'être propriétaire, le chef d'entreprise commence bien souvent par louer son immeuble d'exploitation. Le montant du loyer d'un bail commercial peut être révisé à l'issue de chaque période triennale et faire l'objet d'une nouvelle proposition au moment de son renouvellement, au terme des neuf années. Qu'il s'agisse d'une révision ou d'un renouvellement, le loyer est en principe plafonné suivant l'indice du coût de la construction (devenu depuis 2008, en immobilier d'entreprise, l'indice des loyers commerciaux). Il arrive toutefois que le loyer puisse être déplaçonné, c'est-à-dire que lors de son renouvellement, sa réévaluation peut dépasser le montant qui aurait subi l'application de l'indice des loyers commerciaux. Il faudra pour cela que le bailleur constate une modification notable des éléments constitutifs de la valeur locative. Tel est le cas également dans l'hypothèse d'un changement de l'activité exercée au sein des locaux ou encore lorsque l'environnement dans lequel les locaux sont implantés évolue, après la réhabilitation d'un quartier par exemple.

Moins connu des locataires, le déplaçonnement pourra également être revendiqué par le bailleur lorsqu'il adjointra au local principal, un local acces-

soire, annexe ou une dépendance. L'opportunité de pouvoir bénéficier de quelques mètres carrés supplémentaires est à première vue une aubaine surtout lorsqu'on connaît le prix de l'immobilier dans les grandes agglomérations mais avant de se réjouir, il faut garder à l'esprit que lors de la prochaine révision du loyer, le propriétaire pourra en profiter pour appliquer une révision déplaçonnée du loyer.

Propriétaire et locataire : le règlement des loyers par la SCI

Un loyer devenu trop cher peut entraîner des difficultés de paiement de celui-ci. Et lorsque l'on est à la fois locataire et propriétaire de son immeuble d'exploitation par l'intermédiaire d'une société civile immobilière, il peut être alors tentant de suspendre le paiement des loyers pour se donner un peu d'air. C'est l'hypothèse assez répandue dans laquelle l'immeuble est logé dans une société immobilière, détenue par les mêmes associés que la société d'exploitation. Un tel comportement est à première vue indolore puisqu'il y a une confusion de personnes entre le propriétaire et le locataire. Les loyers impayés ne risquent pas d'être réclamés.

Mauvaise idée en réalité, puisqu'en cas d'ouverture d'une procédure collective à l'encontre de la société d'exploitation, le non-paiement des loyers pourrait entraîner une exten-

sion de procédure à la société civile immobilière qui n'a pas réclamé le paiement de ses loyers.

Ceci étant dit, lorsque l'on acquiert la propriété de son immeuble d'exploitation, il est fortement recommandé de le détenir par l'intermédiaire d'une SCI, ne serait-ce que pour se constituer un complément de retraite. Lorsque le temps sera venu de céder son activité, l'immeuble pourra constituer une rente confortable. (Voir *La Lettre de L'Entreprise familiale* de décembre 2013).

La SCI sera alors propriétaire de l'immeuble et bailleur de la société d'exploitation. La SCI exercera donc l'activité de loueur d'immeuble nu à usage professionnel et une réforme de la TVA intéresse tout particulièrement cette activité. Si la location d'immeuble est en principe une activité non soumise à la TVA, la location d'immeuble nu à usage professionnel est soumise à TVA sur option, que les propriétaires ne manqueront pas d'exercer.

Attention à la TVA !

Jusqu'à l'adoption d'un décret du 10 septembre 2010, le Code général des impôts prévoyait que l'option à la TVA était rétroactive au premier jour du mois de son exercice. Ainsi, un immeuble mis en location pouvait être soumis à la TVA dès le mois de son acquisition si, au cours de ce même mois, le bailleur exerçait l'option pour la

TVA. Mais l'adoption du décret du 10 septembre 2010 a modifié les dispositions du Code général des impôts et a reporté la prise d'effet de l'assujettissement à la TVA au premier jour du mois suivant celui de l'exercice de l'option par le bailleur.

Par conséquent, si l'option pour la TVA était exercée le mois de l'acquisition et de la mise en location de l'immeuble, la TVA qui était facturée au propriétaire au cours de ce mois était définitivement perdue.

Nombreux sont les propriétaires qui ont été surpris en réalisant que la TVA supportée en raison des travaux d'aménagement ou des frais de notaire ne seraient jamais récupérée. Mais réjouissons-nous, un décret du 20 janvier 2014 a modifié de nouveau ces dispositions pour revenir à leur rédaction initiale ! Il est à regretter d'avoir attendu quatre ans avant de revenir à une situation qui fonctionnait bien ! Il n'en demeure pas moins que les propriétaires devront être vigilants et exercer l'option au cours du premier mois. A vingt-quatre heures près, l'administration fiscale ne leur fera pas de cadeaux.

Revente et bénéfice d'un crédit bail

Une fois propriétaire et les questions de TVA réglées, le contexte économique peut révéler un besoin important de trésorerie, pour financer son besoin en fond de roulement par exemple, qui pourrait conduire le chef d'entreprise à devoir vendre son immeuble. Les banques ne sont alors pas les seules à pouvoir venir en aide à la société pour éviter cette douloureuse séparation. Pourquoi en effet ne pas se déposséder provisoirement de son immeuble au profit d'une société de crédit-bail ? Cette alternative présente l'avantage de conser-

ver l'usage de l'immeuble moyennant le paiement d'une redevance, tout en encaissant le prix de vente de l'immeuble. Le coût d'une telle opération sera bien souvent moins onéreux qu'un emprunt bancaire classique et lorsque toutes les échéances seront enfin remboursées, on pourra alors récupérer la pleine propriété de l'immeuble pour un euro symbolique.

Emprunt bancaire et hypothèque

Et si l'idée de céder la propriété de son immeuble, même provisoirement, est un frein au crédit-bail, il est encore possible d'envisager de souscrire un emprunt bancaire auprès d'un établissement de crédit et d'en garantir le remboursement par une hypothèque.

Plus encore, lorsque les besoins de trésorerie de l'entreprise sont fluctuants, pourquoi ne pas mettre en place une hypothèque rechargeable ? Cet outil permet d'ajuster le montant de l'hypothèque en fonction des sommes empruntées. Autrement dit, la valeur de l'immeuble constituera une enveloppe financière sur laquelle l'entreprise pourra puiser au gré de ses besoins.

Calendrier de cession et fiscalité des travaux de rénovation

Et puis viendra le jour où il faudra passer le flambeau, et il sera temps de faire les comptes de son immeuble professionnel. Si des travaux ont été récemment effectués, le montant de ces travaux a certainement généré un déficit foncier entraînant une diminution du revenu imposable de la société civile immobilière. Cette situation pourrait se rencontrer lorsque d'importants travaux de rénovation ou de mise en conformité de l'immeuble ont été entrepris préalablement à la cession du site par exemple.

Il faudra alors garder à l'esprit que la cession de l'immeuble avant une période de trois années suivant l'année au cours de laquelle ce déficit foncier aura été imputé sur les autres revenus du chef d'entreprise, pourra conduire l'administration à remettre en cause ces déductions. Le risque d'un tel redressement fiscal devra être pris en compte pour choisir la date effective de la cession de son immeuble et devra inciter le chef d'entreprise à anticiper suffisamment la réalisation de ce genre de projet et le cas échéant à repousser la date de cession de quelques

mois, le jeu en vaudra certainement la chandelle.

Transmission de la SCI

Et si, enfin, la transmission des parts de la SCI intervient au profit de ses enfants qui auront peut-être d'autres projets d'activités qu'ils souhaiteront développer au sein de l'immeuble professionnel familial, se posera alors la question de la répartition du capital de la SCI.

Une répartition du capital suivant celle de l'occupation des surfaces ? Ce traitement égalitaire satisfaisant lie la contribution de chacun au résultat de la société à la clé de répartition des dividendes à venir. Mais des conflits pourraient naître en cas d'évolution de la surface occupée par chacun des enfants-associés de la SCI. Un enfant pourrait alors se retrouver à payer un loyer conséquent sans pour autant percevoir une quote-part de dividendes en phase avec sa contribution en raison d'une détention de capital moindre. On voit clairement apparaître un déséquilibre qui sera inévitablement source de conflit.

Il sera peut-être temps alors d'envisager une nouvelle répartition du capital de la société civile immobilière ! ●

LES BAUX COMMERCIAUX ET LA LOI PINEL

La loi relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises a été adoptée le 17 avril. Le bail commercial a été revu à cette occasion.

Parmi les grandes nouveautés, la fin de la renonciation à la faculté de résiliation triennale. Pour mémoire, le bail commercial également appelé bail 3-6-9 pouvait, avec l'accord des parties, devenir un bail ferme de 6 années voire de

9 années. En contrepartie de cette durée incompressible, le locataire obtenait une franchise de loyer pouvant évaluer un mois et demi de loyer par année ferme d'engagement. Pour un bail de 6 ans, le locataire pouvait demander et obtenir 9 mois de franchise de loyer ! Un sacré coup pousse à l'installation. L'assemblée nationale et le sénat en ont décidé autrement...

Désormais, le bail 3-6-9 ne plus se muer en bail ferme 6-9 voire en bail ferme de 9 années.

Les parlementaires ayant présenté cet amendement ont probablement oublié que la faculté de renoncer à la résiliation triennale était une aubaine pour les entreprises. Des mois sans loyer à devoir payer, c'est toujours bon à prendre par les temps qui courent.

QUESTIONS/RÉPONSES



PAROLES D'EXPERTS

Envoyez vos questions à experts@lentreprise.com

Charlotte Girod,
ingénieur financier et patrimonial
CIC - Banque Privée

FISCALITÉ : ISF > La nécessité de conserver un bilan strictement « professionnel »

POURQUOI AUJOURD'HUI PRESENTER à l'administration un bilan comptable strictement professionnel ? L'exonération au titre des biens professionnels est devenue une « niche » qui a vocation à mobiliser plus fortement le contrôle fiscal. En effet, plusieurs raisons président actuellement à un renforcement de la vigilance en la matière : des contraintes budgétaires évidentes dans un contexte financier déprécié, la réorganisation de la mission de

même en cas d'utilisation concurrente d'un bien à usage professionnel et privé.

Quels sont les pièges à éviter ?

Il convient tout d'abord d'exclure tous les biens jugés somptuaires par l'administration au sens de la fiscalité des entreprises (voir article 39-4 du Code général des impôts) : ces derniers dont la liste est aujourd'hui déterminée par le BO-FIP (Bulletin officiel des

Actifs à usage privé ou professionnel.

En second lieu doivent être écartés les actifs qui ne concourent pas à l'activité soit qu'ils sont utilisés par un tiers (pour un usage privé ou professionnel), soit que l'entreprise ne se trouve pas, vis-à-vis de ce bien, dans une situation différente de celle d'un particulier dans la gestion de son patrimoine privé. Si le principe paraît simple pour les biens à usage manifestement privé (immeuble de rapport), la question est plus délicate pour d'autres catégories d'actifs, dont l'utilisation professionnelle ou non est moins évidente. Il s'agit pour l'essentiel des titres de valeurs mobilières et des immeubles donnés en location, lesquels peuvent servir ou non à l'exercice de l'activité.

En d'autres termes, il faut un lien de nécessité suffisant et direct entre l'activité exercée par la société et le bien en question, quelle qu'en soit sa nature, (immobilière ou financière), et quelle que soit sa place au bilan (actif immobilisé ou circulant). Il faut en outre que le bien serve effectivement à exercer l'activité sociale. L'administration étant invitée à effectuer un contrôle in concreto, il convient d'anticiper sa démarche en organisant raisonnablement le bilan au regard des contraintes particulières de l'entreprise. L'enjeu financier peut être lourd dans un cadre où la prescription sexennale est devenue quasi systématique. ●

« Aujourd'hui une mauvaise organisation du bilan d'une société ou d'un groupe a donc peu de chance de passer inaperçue. »

contrôle de l'administration autour de la lutte contre la fraude (en témoignent les débats sur le plafonnement de l'ISF à l'Assemblée Nationale) et la spécialisation des interlocuteurs dans le cadre des contrôles des dossiers patrimoniaux (voir le rapport de performance de 2012).

Quelles sont les sanctions ?

En présence d'un bien patrimonial au bilan, l'administration procède à une exclusion proportionnelle à la valeur de l'actif non nécessaire à l'activité dans la valeur du titre correspondant et réintègre ce montant à la valeur du titre à l'actif de l'ISF selon la formule suivante : Valeur à déclarer = valeur réelle nette des biens non professionnels du bilan / Actif net réel. Il en est de

finances publiques) ne peuvent jamais être considérés comme professionnels et bénéficier de l'exonération sauf si leur détention constitue l'objet même de l'entreprise (dans l'hypothèse d'une société de location par exemple) : il s'agit des yachts ou bateaux de plaisance à voile ou à moteur, des résidences de plaisance ou d'agrément, des propriétés utilisées pour la chasse ou la pêche et des droits de chasse ou de pêche.

Les véhicules font exception et conservent en principe un caractère professionnel. Il n'est donc pas envisageable de placer sa propre résidence secondaire au bilan de son entreprise, même en arguant qu'éventuellement celle-ci pourrait être utilisée dans le cadre de l'activité professionnelle.

La société de liquidité et les entreprises familiales

Actionnariat > Mettre en place une société de liquidité permet de maintenir la cohésion de l'actionnariat familial quand des héritiers veulent monétiser leur capital. ● PAR SÉBASTIEN ROBINEAU



Sébastien Robineau,
avocat associé
chez Homère.

Sil l'affectio societatis, ce désir de mettre en commun des moyens afin de partager des profits, s'apprécie lors de la création de l'entreprise, l'affectio associatis s'apprécie à l'épreuve du temps.

Lorsque plusieurs générations se succèdent aux commandes d'une entreprise familiale, l'adhésion des plus jeunes peut évoluer. Nonobstant leur implication dans la gestion de l'entreprise, plus ou moins facilitée selon la forme sociale retenue (société anonyme avec directoire et conseil de surveillance, société en commandite par actions, etc.) et l'existence ou non d'un pacte d'actionnaires, leur regard sur l'entreprise est bien souvent celui porté sur un simple outil de monétisation.

Les actions de l'entreprise familiale sont aussi une monnaie d'échange

Cette belle entreprise familiale du nord de la France, premier acteur de son secteur industriel, n'a pas échappé à cette logique. Huit générations se sont suivies, toutes se sont impliquées dans le développement de l'entreprise, l'imposant tour à tour sur son marché domestique puis sur le marché international, à force d'opérations de croissance externe. Mais en huit générations, la famille a eu le temps de s'agrandir. Deux fondateurs à l'origine, pas moins de cent dix héritiers fin 2010. Tous ne pouvaient pas être appelés à présider la destinée de l'entreprise, mais tous en étaient actionnaires. Comment entretenir l'affectio associatis dans un tel contexte ? Des universités de printemps et d'automne transgénérationnelles ? Des ateliers entre membres d'une même génération ? Oui, tout cela était bien mais ce n'était pas suffisant pour entretenir un lien indéfectible entre les membres d'une même famille et l'entreprise reçue en héritage. Pour la dernière génération, cette fameuse génération Y identifiée les sociologues, plus détachée des valeurs de la famille, la détention du capital de l'entreprise familiale s'apparentait davantage à une source de monétisation capable de satisfaire leurs besoins qu'un fil, d'Ariane, les reliant les uns aux autres, générations entre générations. Leurs demandes de plus en plus pressantes de rendre liquide, même temporairement, leur participation au capital de l'en-

treprise familiale rendait urgente une solution qu'il convenait de leur proposer tout en maintenant la cohésion de l'actionnariat familial.

La société de liquidité permet de satisfaire un besoin légitime

La société de liquidité s'est alors imposée. Créée par la société holding du groupe familial, cette société de liquidité assure l'achat, la détention et la revente des actions des actionnaires ayant manifesté un besoin de liquidité. La société de liquidité arrête deux fois par an une valeur des actions de l'entreprise familiale. Cette valorisation est déterminée sur la base d'une situation intermédiaire semestrielle et sur la base du bilan annuel. La valeur des actions de l'entreprise est ainsi figée trois mois après l'établissement de ces éléments comptables. Cette valorisation est calculée grâce à une méthode multicritères détaillée dans le pacte d'actionnaires signé entre tous les actionnaires familiaux, afin de lui donner une légitimité indiscutable par les uns ou par les autres. Cette société de liquidité bénéficie des flux financiers intra-groupes résultant de la convention de gestion centralisée de trésorerie. L'excédent de trésorerie de l'une des sociétés du groupe peut ainsi lui permettre de financer son activité de rachat d'actions sans avoir à recourir à l'endettement bancaire. Et comme cette société rend un service important d'une part, à la société familiale en permettant la fluidité de son capital et en lui évitant ainsi l'implosion et d'autre part, aux actionnaires de l'entreprise familiale en leur permettant de rendre liquide ce qui ne l'est pas, elle peut percevoir une rémunération pour le service qu'elle rend. Cette rémunération est servie à la fois par l'entreprise familiale et par les actionnaires vendeurs comme elle le ferait pour les services des établissements bancaires qui assurent la liquidité du titre d'une société cotée en procédant à des achats et à des reventes sur le marché financier.

Ainsi, personne n'est prisonnier de son héritage, lequel peut servir de mode de financement des projets de la vie sans que la cession des actions ne soit irréversible. Ce que la société de liquidité a acheté, elle pourra naturellement le revendre, une fois le retour au bercail annoncé ! ●

Fischer Bargoin, fondée en 1859

La longévité de l'acier trempé

SAGA > Lionel Raynaud, 34 ans, dirige depuis 2011 l'entreprise Fischer Bargoin, née du regroupement de deux sociétés qui appartenaient à deux branches distinctes de la même famille. Il est le premier de la lignée à piloter cet ensemble. ● PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-MADELEINE SÈVE

Depuis 150 ans, le coutelier thiernois n'a cessé de faire du "made in France". Leader sur le marché des couteaux professionnels et des fusils à aiguiser en France, il fournit (via des grossistes-revendeurs) bouchers, traiteurs, poissonniers, pâtisseries, restaurateurs... Interview de Lionel Raynaud, 6^e génération.

Quel a été le moment critique dans l'histoire de la société ?
La décennie 1990-2000, à cause des importations d'articles chinois effectuées

En chiffres

Chiffre d'affaires 2013 : 8 millions d'euros (+6,6%)
Export : 2,6 millions (33%)
Effectifs : 46
Investissement : 5% du chiffre d'affaires par an
Production : 1 million de pièces par an (couteaux, fusils, spatules, fourchettes...)

par les couteliers thiernois. Certains concurrents gardaient en nom de marque celui de leur entreprise même s'ils sous-traitaient en Asie, quitte à réaliser le conditionnement en leurs murs. Les clients se sont retrouvés perdus sur l'origine de ce qu'ils achetaient. Bargoin en a été déstabilisé, car en continuant à fabriquer français, ses couteaux étaient plus chers. Les ventes ont plongé de 30% en quinze ans. Toutefois il y eut un virage salvateur, le rachat en 2010 de Bargoin par la société Fischer. Cette PMI était dans la famille puisque c'est ma mère, née Bargoin, et son mari Jacques Raynaud qui en étaient propriétaires. L'affaire spécialisée dans les fusils à aiguiser avait prospéré à l'international. Ces deux entités ont fusionné en 2011 sous la bannière Fischer Bargoin, avec succès.

Qu'avez-vous changé depuis votre arrivée ?

Afin de justifier le coût plus élevé du "made in France", j'ai cherché à améliorer l'aspect et la qualité de nos couteaux. J'ai donc investi dans nos outils de production. Tous les moules qui façonnent les manches plastique ont été refaits, dans les ateliers j'ai rajouté un rang de polissage pour accroître le brillant des lames et j'ai installé un robot capable d'affûter l'acier sous des angles différents en fonction de sa dureté et de la matière à découper. Au total, 500 000 euros, et ce n'est pas fini !

Et quid de l'avenir ?

La prochaine étape, c'est de n'avoir plus qu'un seul site. Car les deux usines sont séparées de 2 kms et tous les soirs, il y a des navettes pour rapporter la production Fisher sur le site Bargoin. En outre, du fait de cet éloignement, le personnel

est moins polyvalent et moins flexible que je ne le souhaiterais. Et dans les têtes, il y a encore les "Fischer" et les "Bargoin", insuffler une culture commune est donc nécessaire. Notre terrain d'origine est assez grand pour y construire un nouveau bâtiment de 2 000 m², pour plus d'1,5 million d'euros. Le déménagement est prévu en 2015. ●

DATES

1859 : création de la coutellerie par Etienne Bargoin à Thiers.
1964 : création du réseau commercial par André Bargoin, arrière petit-fils du fondateur.
1970 : déménagement dans la zone industrielle du Breuil.
1979 : Marie-Christine Bargoin, fille d'André acquiert Fischer avec son mari Jacques Raynaud.
2010 : Lionel Raynaud prend la tête de Bargoin qui fusionne un an plus tard avec Fischer.

BULLETIN D'ABONNEMENT - OFFRE DÉCOUVERTE

PROFITEZ DE CETTE OFFRE POUR DÉCOUVRIR LA LETTRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE À DES CONDITIONS AVANTAGEUSES

Bulletin à compléter et retourner à La Lettre de L'Entreprise familiale
Service abonnements/Nadia Skandraoui Groupe Express-Roularta - 29, rue de Châteaudun - 75 308 Paris Cedex 09

- ☐ **Oui, j'accepte votre offre découverte et souscris un abonnement d'un an (10 numéros) à La Lettre de L'Entreprise familiale au tarif exceptionnel de 290 € TTC au lieu de 450 €, soit plus de 35 % de remise. Mon abonnement inclut :**
 > La version papier de La Lettre de L'Entreprise familiale adressée chaque mois par courrier postal (10 numéros).
 > La version numérique réservée aux abonné(e)s et offerte pendant la durée de l'abonnement.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint mon règlement par :

- ☐ Chèque à l'ordre du Groupe Express-Roularta
☐ Carte bancaire : _____
 Expire le : ____/____/____ Clé : ____ (3 derniers chiffres au dos de votre carte bancaire)
 Date et signature obligatoires : ____/____/____

☐ M ☐ Mme ☐ Mlle
 Nom : _____ Prénom : _____ Société : _____
 Fonction : _____
 Adresse : _____ Code postal : _____
 Ville : _____
 Téléphone : _____ Télécopie : _____
 Email : _____@_____

Indispensable pour recevoir vos codes d'accès à la version numérique

Offre valable jusqu'au 30/06/2014 - Valable en France métropolitaine uniquement. Conformément à la loi Informatique et Liberté du 06/01/78, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des données que vous avez transmises, en adressant un courrier à la Lettre de L'Entreprise familiale. Les informations requises sont nécessaires à l'installation de votre abonnement. Elles pourront être cédées à des organismes extérieurs sauf si vous cochez la case ci-contre ☐