

# La transmission des entreprises familiales

Le cabinet d'audit et de conseil PricewaterhouseCoopers (PwC) a mené une étude en collaboration avec le Family Business Network (FBN) France, association représentative des entreprises familiales. Cette étude a été réalisée de septembre à décembre 2010 auprès de 40 dirigeants, elle montre l'importance de l'anticipation de la transmission pour le développement futur de l'entreprise.

## La transmission, une urgence pour les entreprises familiales

La transmission de génération en génération reste une priorité pour les entreprises familiales. Bernard Gainnier, associé, responsable du développement chez PwC énonce que « 58% des dirigeants familiaux interrogés souhaitent transmettre à la prochaine génération. Or, la transmission de l'actif patrimonial est complexe en France puisqu'en réalité c'est un nombre plus restreint d'entreprises qui restera dans le giron familial ».



Bernard Gainnier

Malgré l'intervention du législateur en vue de faciliter la transmission d'entreprise,

**58% des dirigeants familiaux interrogés souhaitent transmettre à la prochaine génération**

notamment avec la loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (TEPA), certains obstacles demeurent. Selon 53%

des dirigeants interrogés, les réglementations en vigueur sont soit insuffisantes ou soit inadaptées. En outre, il ressort de l'étude que 48% des dirigeants n'ont pas fixé de plan de succession ni au niveau du contrôle du capital, ni au niveau de la direction opérationnelle. Pourtant, la transmission d'entreprise est un moyen de pérenniser l'avenir de la société.

## L'entreprise familiale est un modèle économique durable

« Transmettre l'entreprise à la prochaine génération, c'est avant tout construire dans la durée, préserver et créer des emplois, contribuer à sécuriser les économies locales. L'entreprise familiale est un modèle économique durable. C'est la raison pour laquelle il est urgent que la France se penche sur les législations en vigueur en matière de transmission familiale, et plus particulièrement sur leur financement et sur la fiscalité du patrimoine », indique Luc Darbonne, Président du FBN France.



Luc Darbonne

## La compétitivité de l'entreprise conditionnée à une transmission réussie

Souvent les entreprises familiales identifient le développement à l'échelon international et l'innovation comme les deux principaux leviers qui leur permettront de croître et de devenir des leaders dans leurs domaines d'activité. Cette vision est confirmée par l'étude :

- 62% des dirigeants interrogés prévoient de se développer à l'international sur les deux prochaines années. A la recherche d'une proximité de valeurs, la majorité d'entre eux envisagent de créer une filiale ou bien d'acheter d'autres entreprises familiales et prévoient deux types de montage : le rachat ou le partenariat.
- L'innovation et la Recherche & Développement sont le second levier de croissance. Les entreprises estiment consacrer entre 1 % et 5 % de leur chiffre d'affaires à ces deux domaines.

Mais ces moyens restent insuffisants si l'étape de la transmission n'est pas réussie.

DG

# Comment réussir la préparation d'un Management package ?

Le 14 avril dernier, les premiers Etats Généraux du droit de l'entreprise se sont déroulés à l'auditorium du centre Marceau à Paris ; ils ont permis de découvrir le maniement du Management package.

## Le Management package au cœur de la stratégie de l'entreprise

Laurent Julienne, avocat au Barreau de Paris et coauteur d'un ouvrage intitulé « *Le Management package* » définit ce concept comme un outil d'intéressement au capital des cadres et des dirigeants.

Ce nouveau concept valorise la dimension financière et psychologique des managers en répondant à trois objectifs : fidélisation, motivation et alignement des intérêts des managers à ceux de l'entreprise.

Selon lui, pour mener à bien toute stratégie d'entreprise, le projet doit nécessiter la fidélisation du manager et l'intéresser au delà de sa rémunération.

En outre, pour réussir son Management package, l'entreprise doit se poser les bonnes questions, c'est ainsi qu'elle pourra optimiser l'intéressement au capital de ses managers.

En amont, elle doit s'interroger sur toute la préparation du dispositif : calendrier, investissement financier du manager et objectifs à atteindre ; il faudra également

se pencher sur le coût engendré par la participation à terme du manager ; s'interroger sur la liquidité de ses droits en tenant compte de leur inaccessibilité ; se questionner sur le mécanisme de partage de valeur notamment sur les primes capitalistiques du manager en cas d'un dépassement éventuel de ses objectifs. Il faudra également tenir compte du sort réservé à l'intéressement en cas de départ du manager. Enfin, pour un meilleur rendement du Management package, il ne faut pas ignorer l'optimisation fiscale et social.



Laurent Julienne, Danièle Siboni, Jack Demaison, Luc Athlan

**Les catégories d'outils et mécanismes**

On peut distinguer trois grandes familles d'outils d'intéressement des Managers au capital :

	Outils gratuits	Outils à investissement différé	Outils « payants »
Outils fiscalement aménagés par le législateur	- Les attributions gratuites d'actions (plan de 4 ans)	- Les stock-options - Les Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise (BSPCE)	- Les actions
Outils fiscalement non aménagés par le législateur	- Le sweet equity (dans le cadre d'une opération de LBO, il permet d'avantager les managers par rapport aux investisseurs financiers) - Les clauses de rétrocession de plus-value dans les pactes d'actionnaires	- Les promesses (promesses de vente d'actions)	- Les obligations convertibles - Les actions à Bons de Souscription d'Actions (ABSA) - Les actions de préférence

Actualité Marchés financiers

**La nouvelle coopération entre l'AMF et la CRE**

Le 6 mai dernier, à la Maison du Barreau de Paris, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en partenariat avec la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE), a organisé un colloque sur la financiarisation des marchés de matières premières (ou commodités).

A cette occasion, fut évoqué la coopération entre l'AMF et la CRE ainsi que le renforcement des prérogatives de ces régulateurs de marché.

**Le partage de données et d'expertise**

Un protocole d'accord rendu public en décembre 2010 a été signé entre l'AMF et la CRE. Cet accord, " relatif à l'échange d'informations, au contrôle

communiquent les renseignements utiles à l'accomplissement de leurs missions respectives. Ce partage d'informations et d'expertises leur permet en outre d'identifier les facteurs de risques de ces marchés.



Philippe de Ladoucette

et à la surveillance des marchés de quotas d'émission de gaz à effet de serre" prévoit plus précisément d'organiser une coopération entre les deux régulateurs ; non seulement sur les quotas CO<sub>2</sub> mais également sur les marchés de l'électricité et du gaz. Selon Philippe de Ladoucette, Président de la CRE « la coopération entre deux autorités de régulation est une première en Europe ».

Concrètement, cette collaboration se traduit par un échange d'informations et d'assistance entre l'AMF et la CRE dans le cadre de leur mission de contrôle et de surveillance. Ainsi, les deux autorités se

**Les apports de la Loi de Régulation Bancaire et Financière**

La commission chargée de formuler des recommandations sur la régulation des marchés du carbone et dirigée par Michel Prada, Président du conseil de normalisation des comptes publics, a conclu ses travaux au printemps 2010.

Le rapport établi par cette commission préconisait de donner compétence aux régulateurs financiers sur l'ensemble du marché du CO<sub>2</sub>. Ses recommandations se retrouvent d'ailleurs dans la Loi sur la Régularisation Bancaire et Financière (LRBF) du 22 octobre 2010 (n° 2010-1249). La loi donne compétence à l'AMF sur le marché au comptant du CO<sub>2</sub> alors

**La loi place au cœur de ses priorités la nouvelle compétence de la CRE : l'analyse de la cohérence entre les fondamentaux des marchés de l'énergie et les transactions réalisées sur le marché du CO<sub>2</sub>**

qu'auparavant, elle n'était compétente que sur les produits à terme.

L'article 28 de la loi n° 2000-108 du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public de



Jean-Pierre Jouyet, Président de l'AMF

l'électricité a été modifié par la LRBF pour étendre la mission de la CRE. Désormais, la CRE « surveille les transactions effectuées par les fournisseurs, négociants et producteurs d'électricité et de gaz naturel sur des quotas d'émission de gaz à effet de serre (...). Ainsi que sur les contrats et instruments financiers à terme dont ils constituent le sous-jacent, afin d'analyser la cohérence de ces transactions avec les contraintes économiques, techniques et réglementaires de l'activité de ces fournisseurs, négociants et producteurs d'électricité et de gaz naturel ». La loi place au cœur de ses priorités la nouvelle compétence de la CRE : l'analyse de la cohérence entre les fondamentaux des marchés de l'énergie et les transactions réalisées sur le marché du CO<sub>2</sub>.