



LA HOLDING PATRIMONIALE EN HUIT POINTS CLES

Le dispositif DUTREIL a été bénéfique pour les transmissions familiales qui sont toujours plus nombreuses grâce à ce schéma d'optimisation. Néanmoins, les dirigeants sont insuffisamment préparés car ils utilisent les outils juridiques et fiscaux avant d'y voir la finalité de long terme : pérenniser l'entreprise, y compris par son actionnariat. C'est également à ce prix, positif au demeurant, que la transmission familiale et les holdings patrimoniales assureront progressivement le développement d'ETI, si nécessaire à la France, à l'instar du Mittlestand allemand ou des entreprises d'Italie du Nord.

Les hommes et les femmes du droit et du chiffre maîtrisent parfaitement la relation avec l'entreprise, mais parfois, en dehors de la technique, moins les affaires familiales internes. Qui devrait être alors le conseil de la famille, et pour quelle finalité ? Cette approche nécessite une vision globale. Celle-ci a deux dimensions croisées : la dimension entreprise (entreprise, gouvernance, actionnariat, transmission) et la dimension privée (finances, patrimoine, protection, gouvernance). Ces deux dimensions sont liées, interconnectées car elles concernent le dirigeant d'entreprise dans son entreprise.

Les holdings sont très souvent des outils pour gérer la dette de reprise, les dividendes et/ou la transmission aux enfants. Elles ne sont pas tout à fait à ce stade des holdings patrimoniales. La différence n'est pas tant sur la nature juridique de la holding, SARL, société civile, SAS à directoire/conseil de surveillance, ni sur le capital ou la répartition des actifs, en général des titres de participation. Ni même encore sur la présence des enfants au capital ou à la direction de l'entreprise. La différence est essentiellement dans le temps, les objectifs recherchés, la gouvernance (ou les gouvernances) et les moyens pour stabiliser la famille dans une transmission d'entreprise.

Les meilleures pratiques en matière de conseil peuvent être multiples à tous les stades de constitution et de vie d'une holding patrimoniale, et ainsi intégrer des schémas de gouvernance (entreprise et/ou familiale), faire appel à un administrateur indépendant, et renforcer le rôle des holdings (animatrices ou non). Nous avons repris huit thèmes essentiels sur lesquels agir :

1- l'actionnariat organisé :

Il s'agit de mettre au-dessus d'une holding faitière des sur-holdings passives, par groupe familial, cloisonnant mieux les différentes composantes de telle ou telle branche familiale, ce qui évite lors d'assemblées d'avoir de trop nombreux actionnaires. Les représentants des sur-holdings se font porte-parole de chaque famille, qui elle-même définit ses règles de fonctionnement, de vote, de désignation... Ces montages juridiques permettent une organisation de l'actionnariat de l'entreprise

et de la famille dans le long terme puisque l'on raisonne en terme de générations, et non forcément en ligne directe.

2- l'affectio familiae

Alors que bon nombre de dirigeants considèrent leur transmission réussie dès lors qu'ils ont donné des titres de leur entreprise ou de leur holding, assortis ou non d'un pacte Dutreil, ils oublient qu'un enfant n'est pas forcément un double d'eux-mêmes, et que tout le monde n'a pas la capacité, l'envie, les qualités pour être dirigeant. Cela parfois conduit à des tensions entre enfants (ou cousins...), mais aussi de longues interrogations d'un dirigeant s'il doit transmettre l'entreprise sans que la famille puisse entraver le bon déroulement du passage de témoin. C'est là où l'affectio familiae entre en scène, et par une démarche de bon sens il s'agit de déterminer l'influence des conjoints, les valeurs ressenties, le sens de la famille, l'individualisme, le rapport à l'argent, l'entente, ... Pourquoi parfois transmettre si des risques peuvent survenir. Il faut donc réduire ces risques en organisant la famille (charte de famille, donations, rôles individuels, comités, organisation des dividendes, ...), non par dans un carcan mais plutôt au sein d'un cadre compris par tous et utile pour la bonne entente commune.

3- Plan de continuité

L'on ne pourrait pas évoquer le thème de la holding patrimoniale si celui du plan de continuité n'était pas structuré. Même si nous avons été précurseur sur le sujet en formalisant les liens entre famille et entreprise à sécuriser pour éviter que l'entreprise ne soit vendue en cas de décès de son dirigeant, la réalité est encore trop sommairement appréciée par les dirigeants qui ne se projettent pas suffisamment. Ils y arrivent pour leurs activités, mais pas pour des sujets juridico-financiers privés. Ce plan de continuité, par exemple, en cas de décès ou d'invalidité sérieuse, devrait permettre de répondre à qui s'assoit la semaine suivante dans le fauteuil du dirigeant, quelle est la valeur de l'entreprise, qui est le conseil de la famille qui apaise et prend du recul, quelles sont les principales mesures stratégiques à prendre pour assurer la stabilité et le développement de l'entreprise.... Ces sujets (15 dans notre « audit ») sont à faire valider annuellement dans une holding patrimoniale.

4- MARC

Les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) sont une pièce maitresse dans les transmissions familiales quand une holding patrimoniale est constituée. Quand on sait que l'argent est toujours destructeur dans une famille, les statuts ou pactes d'actionnaires, aussi bien conçus soient-ils par des avocats ou experts-comptables, sont à double détente : si l'on s'en tient à la lettre, il y aura une bataille juridique et financière.. longue, couteuse et difficile. Si l'on regarde le fond, les risques sont atténués

mais qui serait l'arbitre ? Il ne s'agit pas d'un vrai « arbitre » qui appliquerait une règle qui s'imposerait à tous, ni d'un négociateur, mais plutôt d'un médiateur. Celui-ci aurait une formation ou une compétence dédiée, avec un système de valeur spécifique. Son rôle n'est pas qu'il y ait une sortie gagnant-gagnant qui pourrait laisser paradoxalement des frustrations, mais une situation comprise, applicable, et validée de part et d'autre dans l'objectif initialement fixé.

5- Gouvernances

Notre expérience auprès de PME et ETI familiales à la dimension française nous a conduit à formaliser une logique de conseil de gouvernance familiale croisée avec celle d'entreprise. Nous avons créé un outil sur www.gouvernances.eu qui, par une trentaine de questions, mesure la nécessité de mettre en place une gouvernance de famille et une gouvernance d'entreprise différentes ou alors de manière conjointe, unique. La holding patrimoniale deviendra plus solide à tous niveaux si a minima une charte familiale est rédigée, avec une organisation du pouvoir, de la propriété ou de la copropriété. A l'instar des statuts qui régissent l'entreprise, la charte de famille en est le pendant au niveau familial.

6- Actions de préférence

Si les conseils et les dirigeants d'entreprise, ensemble, sont exigeants pour bien construire l'avenir, dans un contexte où une famille (ou plusieurs) détient l'entreprise, dans certaines situations, les outils du droit des sociétés peuvent être mis en place : actions de préférence (droits de vote multiples, dividende prioritaire, précipitaire, ...), BSA, paiement des dividendes en titres... Les SAS sont bien plus ouvertes et « créatives » parmi les différentes formes sociétaires. Naturellement, c'est bien l'économique qui primera sur le fiscal ou l'optimisation à tout prix.

7- Pacte d'actionnaires

Assez souvent, les transmissions familiales requièrent l'intervention d'investisseurs financiers au capital (en position minoritaire). Dans ces situations, des pactes d'actionnaires sont signés parce qu'ils permettent un contenu plus opérationnel que les statuts qui restent essentiellement du domaine juridique. L'intérêt pour tout type d'entreprises patrimoniales où il y aurait plusieurs actionnaires dont les intérêts personnels pourraient différer (sans nécessairement penser en terme de conflit) serait de formaliser un pacte d'actionnaires, que connaissent parfaitement les avocats en droit des affaires. Cela permet d'établir des conventions sur les opérations de haut de bilan, sans les intégrer dans les statuts, gardant ainsi un caractère souple et discret des modalités entre actionnaires ou groupes familiaux. Ces pactes d'actionnaires sont bien sur idéalement rédigés au niveau de la structure faîtière, la holding patrimoniale.

8- Rôle fonctionnel/organisationnel

Nous en dénombrons six, repris et synthétisés ci-après :

- 1 La holding comme rôle central de la famille. Il s'agit de la considérer comme un fonds d'investissement privé (à faire valoriser chaque année par un expert-comptable). Elle aura un rôle animateur plus important des participations et de la stratégie familiale.
- 2 Préparer la holding au-delà de la transmission : l'organisation du pouvoir, des décisions collectives, de la stratégie, des ressources qu'elle dégage à affecter à ses actionnaires. La holding est une JV entre générations.
- 3 Apprendre et construire les rôles de propriété, de copropriété et de partage des actifs (et aussi... du passif). Ceci en lien avec le génogramme familial et les pactes d'actionnaires.
- 4 La holding comme outil de liquidité pour financer les projets, comme rôle central de distribution des dividendes, de constitution d'une trésorerie « transmissive » et d'un « trésor de guerre ».
- 5 Outil de remploi professionnel pour installer les enfants (projets individuels ou collectifs).
- 6 Une base pour diffuser des valeurs de travail, d'entrepreneuriat, d'éducation, mais aussi de mécénat, de philanthropie.

Sur tous les points évoqués, nous avons un schéma idéal et opérationnel propice à piloter un actionnariat sur le long terme, par une bonne gouvernance, dans une structure juridique adaptée, comprise et optimisée, dans laquelle les experts-comptables et les avocats ont un rôle clef à jouer : faire vivre les holdings dans un rôle plus fort, plus large, plus « familial ». Finadoc-Actionnal se place aux côtés des réflexions des experts-comptables et avocats, grâce à notre méthode globale (et aussi de l'expérience).

François Almaleh
Décembre 2014