

« Atouts et handicaps des Entreprises Patrimoniales »

Leçon inaugurale du DESS
Droit du Patrimoine Professionnel

25 octobre 2001

par **Yvon GATTAZ**
Membre de l'Institut
Président d'Honneur du MEDEF
Président de l'Association ASMEP

Je tiens tout d'abord à féliciter le Président Bernard de MONTMORILLON et le Professeur Jean PRIEUR pour la création du DESS "*Droit du patrimoine professionnel*" dans lequel s'inscrira le cours sur les entreprises patrimoniales, dont la réhabilitation récente dans le monde entier n'est qu'une justice économique, en même temps qu'un facteur d'espoir pour tous les jeunes qui souhaitent créer un jour une entreprise dont ils seront, à l'évidence, en partie propriétaires.

Dès maintenant, je leur rappelle qu'ils peuvent présenter leur candidature pour le prix de "la meilleure étude universitaire sur les entreprises patrimoniales", prix créé par l'association ASMEP, avec l'aide du journal Les Echos et de la banque NSMD du groupe AMRO. Ce prix sera remis cette année le 7 novembre prochain, mais mon appel concerne bien entendu des candidatures éventuelles pour l'année prochaine.

A - Qu'est-ce qu'une entreprise patrimoniale?

Pour l'association ASMEP, créée en France en 1995, une entreprise a gardé le caractère patrimonial si "*les dirigeants effectifs possèdent une part significative du capital*".

On peut trouver cette définition approximative, mais les chefs d'entreprise qui l'ont élaborée après de longues réflexions ont évité des chiffres trop précis, souvent contredits par l'expérience.

Tout d'abord la notion de "dirigeant effectif" concerne les personnes qui ont le pouvoir de prendre ou d'orienter les décisions stratégiques à court, moyen ou même long terme. Ainsi, les familles Michelin, Peugeot, Bettencourt, Mulliez, Bouygues, Arnault, Pinault dirigent directement ou indirectement leur groupe sans posséder toujours la majorité des actions.

D'autres peuvent avoir une "part significative" du capital, par exemple une minorité de blocage, grâce à un associé ou un soutien durable d'un groupe financier étroitement associé.

L'expérience, cent fois répétée, prouve que cette "implication patrimoniale" change profondément et durablement le mode de gestion, comme nous le verrons plus loin.

Une bataille de terminologie : familiales ou patrimoniales?

La terminologie anglo-saxonne étant l'alpha et l'omega du management mondial, l'expression figée "*family business*", s'est imposée dans le monde avant la définition plus moderne d'entreprises "patrimoniales".

Or, les entreprises de famille, dont les qualités sont enfin reconnues, ne sont qu'une composante, importante certes, et la classe la plus vaste, des entreprises patrimoniales. Mais elles ne constituent pas, loin de là, la totalité de ces entreprises "dont les dirigeants effectifs possèdent une part significative du capital".

En effet, les entreprises patrimoniales incluent trois classes d'entreprises bien distinctes, malgré leurs points communs :

1°/ **Les entreprises familiales** stricto sensu, dont une part significative du capital est détenue par des personnes ayant des liens de parenté. Ce sont souvent des entreprises de la deuxième génération ou plus, où les héritiers familiaux du créateur ont pu conserver une part du capital malgré les ponctions fiscales dont l'importance est variable suivant les pays, la France ayant tenu pendant dix-huit ans le triste record de la prédation fiscale maximale interdisant pratiquement la transmission familiale d'une entreprise par héritage. Il est évident que cette catégorie entreprises familiales est la classe la plus importante des entreprises patrimoniales, mais elle ne peut prétendre à les représenter exclusivement.

2°/ **Les entreprises personnelles** : A la première génération, il existe, par bonheur, de nombreuses entreprises qui sont restées la propriété du créateur. Celui-ci, fort de son bon droit, est ulcéré si on affuble son entreprise de l'adjectif "familiale". En effet, on pourrait croire que ces créateurs, souvent géniaux, ont dû leur fortune à un héritage tombé du ciel plus qu'à leurs talents exclusifs. On comprend leur susceptibilité.

3°/ **Les entreprises d'associés** : Ces associés n'ont aucun lien de parenté et tiennent à le faire savoir autour d'eux, comme Paul Dubrule et Gérard Péliçon, créateurs *ex nihilo* du groupe Accor, Blanchet et Moretti de Dynaction, Poiret et Wallaert d'Expand. Ces créations en groupes d'associés non parents se développent rapidement car la création personnelle et isolée devient de plus en plus difficile à notre époque où la complémentarité des talents est un élément essentiel de réussite de ces nouvelles entreprises, que l'on n'ose plus appeler "start-up", compte tenu de la définition de plus en plus restrictive de cette appellation réservée à l'*e-économie*.

Si on examine les plus belles réussites de ces dernières années, de Steve Jobs à Bill Gates, on constate qu'il ne s'agit aucunement d'entreprises familiales, mais bien d'entreprises personnelles ou d'entreprises d'associés.

Le terme réducteur "familial" est donc de plus en plus inapproprié, et l'usage anglo-saxon ne peut constituer un prétexte à un emploi durable.

Le remplacement de l'adjectif "familial" par "patrimonial" s'impose dans un monde moderne.

Certains ont même affirmé que "familial" indiquait le passé et "patrimonial" l'avenir, même si les entreprises personnelles et les entreprises d'associés d'aujourd'hui deviendront souvent des entreprises familiales à la deuxième génération.

Cette conception "entreprises de famille" apparaît dépassée aux membres d'ASMEP qui professent que, dans tous les cas, la famille doit être au service de l'entreprise, et jamais l'inverse. L'*affectio societatis* contre l'*affectio familiaris*.

Nous avons connu la même difficulté avec la recherche de l'adjectif "patrimonial", appliqué pour la première fois à une caractéristique majeure d'une catégorie d'entreprises, alors que ce mot venait plutôt du langage notarial.

La surprenante réhabilitation des entreprises patrimoniales

La première étape se situe en 1932 avec le lancement de la thèse économique dite du "contrôle interne" par les Anglo-Saxons Berle et Means dans leur ouvrage "*The Modern Corporation and Private Property*", publié par les éditions Mac Millan. Berle et Means reconnaissent la séparation irréversible entre la propriété du capital et le pouvoir dans l'entreprise.

En somme, à cette époque, fut décrétée l'incompatibilité des deux P, Pouvoir et Propriété. On a dit aussi que les hommes de l'avoir ne pouvaient être les hommes du savoir. Ceux du savoir étaient des managers, appointés et réputés compétents. Ils vont ouvrir la voie à la célèbre "*révolution managériale*". C'est ainsi que James Burnham publie en 1941 son ouvrage "*L'ère des organisateurs*", dont une version française est préfacée par Léon Blum. Enfin Galbraith, plein d'assurance, avait affirmé dans "*Le nouvel état industriel*", que le pouvoir de l'entreprise se déplacera de plus en plus vers les détenteurs de "l'intelligence organisée".

Ce terrorisme intellectuel et économique s'affirmera pendant un demi-siècle. Son incidence la plus grave fut de complexer les propriétaires d'entreprises, soupçonnés d'incompétence, et pire, de décourager la création d'entreprises nouvelles dont l'entrepreneur est généralement le propriétaire *ex nihilo*. Par bonheur, les plus audacieux ne s'arrêtèrent pas à ces considérations philosophiques et prouvèrent le mouvement en marchant, surtout aux Etats-Unis, terre d'élection du risque entrepreneurial. En revanche, il est possible qu'en Europe, et surtout en France, ce complexe inculqué aux patrons-propriétaires ait découragé beaucoup de vocations d'entrepreneurs.

Il faudra attendre la "théorie de l'agence", initiée par les travaux de Jensen et Meckling en 1976 pour réaliser que la séparation des 2 P a un coût : soit le propriétaire court le risque d'être dupé par son mandataire, soit il est obligé de le contrôler étroitement par des appointements substantiels;

C'est ainsi que, ô surprise, les études empiriques montrèrent que les performances économiques des entreprises patrimoniales étaient généralement supérieures à celles des entreprises non patrimoniales, c'est-à-dire à structure boursière ou à capitaux dispersés, parfois étrangers.

Simultanément, des abus, et même quelques scandales, avaient éclaté, surtout aux Etats-Unis, à cause de quelques managers abusifs qui s'attribuaient des appointements himalayens au détriment des salariés et des actionnaires. Les Britanniques furent les premiers à réagir en 1992, avec le rapport Cadbury qui instaura le Corporate Governance, le "gouvernement d'entreprise", redonnant le pouvoir final de l'entreprise aux actionnaires, si longtemps oubliés. En France, le premier rapport Vienot, de 1994, s'inscrit dans le même axe.

La réhabilitation de l'entreprise patrimoniale était ainsi amorcée, après cinquante ans d'exclusion.

On peut dire aussi que la création d'ASMEP en 1995 a marqué un tournant essentiel dans la reconnaissance des moyennes entreprises patrimoniales françaises.

Une pièce à conviction majeure a été aussi apportée à ce dossier par l'ouvrage d'Octave Gélienier : "*La réussite des entreprises familiales*", publié en 1996. Cet ouvrage condamne sévèrement, mais à juste titre, les thèses anti-entreprises patrimoniales et dénonce les "pièges à MEP", sigle aujourd'hui validé des Moyennes Entreprises Patrimoniales, ces pièges étant essentiellement d'ordre fiscal. En effet, depuis deux cents ans, la fiscalité française joue un rôle de destruction du patrimoine, y compris du patrimoine entrepreneurial, le seul bien qui crée des richesses et des emplois, comme l'ont reconnu tous nos voisins européens, ainsi que l'administration communautaire elle-même.

Bien que le titre de cette causerie soit "*Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales*", je vais inverser ici l'ordre des facteurs et commencer par les handicaps, pour terminer avec une lueur d'espoir, par les atouts.

B - Les handicaps des entreprises patrimoniales

1/ - Le premier handicap des entreprises patrimoniales est l'ignorance que manifestent à leur égard les pouvoirs publics, et même nos compatriotes, considérant quelquefois que la détention, même partielle, du capital est aujourd'hui dépassée sans percevoir qu'il s'agit, au contraire, d'une notion très moderne. Tellement moderne que cette propriété est aujourd'hui étendue le plus possible aux cadres de l'entreprise par le système des stock-options.

La première action était donc de faire connaître et reconnaître les entreprises patrimoniales.

2/ - Le deuxième handicap, encore plus grave que la non-reconnaissance, était l'impossibilité fiscale de transmission ce qui interdisait la pérennité de ce type d'entreprises condamnées à se vendre, presque toujours à des groupes étrangers.

Faut-il rappeler qu'en 1983 les droits de succession furent doublés et passèrent de 20 à 40% en taux marginal en ligne directe, ce taux inquiétant étant atteint aujourd'hui à partir de 11,2 MF, montant dérisoire même pour les

moyennes entreprises de 100 à 3000 salariés dont les seuls actifs nets sont 10 ou 100 fois supérieurs à cette limite?

A titre d'exemple, pour une entreprise patrimoniale évaluée à 100 millions d'euros, les droits de succession à payer par les héritiers directs seraient d'environ 40 millions d'euros, pour des neveux, 55 millions d'euros, et pour un héritier non parent, 60 millions d'euros, chiffres hors de portée de toutes les familles de France.

3/ - Le mythe de l'héritier incompétent : Aujourd'hui les héritiers doivent être compétents dans le métier de l'entreprise. Or le mythe de l'héritier incompétent sévit toujours en France, avec la ténacité de tous les poncifs.

On murmurait naguère : *"le père crée, le fils maintient, le petit-fils dilapide"*

Il y eut sans doute des patrons-proprétaires et même souvent créateurs de l'entreprise, atteints du "syndrome de Marc Aurèle". Dans le II^e siècle après Jésus-Christ, l'Empire romain connut son apogée avec le règne des Antonins, avec Nerva le Sage, Trajan, Hadrien, Antonin le Pieux, et finalement Marc Aurèle le stoïcien qui rompit avec la tradition de ses prédécesseurs de confier le pouvoir, non pas à leurs fils naturels, mais au jeune le plus méritant qu'ils adoptaient. Marc Aurèle mit sur le trône son fils Commode, débauché et cruel, incompétent dirions-nous aujourd'hui, et ce fut l'amorce du déclin de l'empire. Ce syndrome de Marc Aurèle gravement néfaste à l'empire comme à l'entreprise a conduit dans le passé quelques dirigeants à abandonner l'entreprise à des héritiers incompétents, avec les conséquences catastrophiques que l'on devine.

Il y a bien longtemps, j'avais moi-même risqué une mauvaise plaisanterie pour stigmatiser ces patrons laxistes en prétendant qu'ils se partageaient eux-mêmes en deux catégories : ceux qui pensaient que le génie était héréditaire, et ceux qui n'avaient pas d'enfants.

Mais ces héritiers dorés et dilapideurs ont totalement disparu depuis vingt ans, sous l'effet de la concurrence mondiale féroce.

En effet, aucun patron propriétaire ne confierait plus aujourd'hui son entreprise à un fils ou un neveu sans qualifications, et la famille s'y opposerait également.

Réciproquement, l'héritier non compétent dans le domaine refusera l'héritage.

Curieusement nous sommes aujourd'hui confrontés au problème inverse : des héritiers à l'évidence compétents refusent l'héritage d'une entreprise à diriger.

4/ - Une fiscalité meurtrière : Mais si ces problèmes internes de succession peuvent être assez souvent réglés efficacement, il n'en est pas de même des problèmes fiscaux que nous avons évoqués. Pourtant nos voisins européens, pour la plupart, ont pris des mesures de conservation qui se sont révélées efficaces.

L'Allemagne a montré l'exemple depuis longtemps en créant un abattement fédéral sur les droits de transmission d'entreprise, en faisant de même pour certains länder, et surtout en affichant l'impératif de maintien des entreprises du Mittelstand sur leur territoire, si bien que les arrangements familiaux avec le fisc allemand sont courants.

En Grande-Bretagne, au début des années 80, Margaret Thatcher décida que les donations de titres d'entreprises patrimoniales seraient totalement exonérées des droits si les bénéficiaires-héritiers conservaient l'entreprise sept ans, sous certaines conditions. Cette durée de conservation fut supprimée par John Major, et on peut dire que dans le Royaume-Uni les entreprises patrimoniales peuvent être transmises sans frais, ce qui assure depuis vingt ans leur pérennité avec un succès éclatant.

L'Espagne a fait le même constat de la nécessité de conserver ses entreprises patrimoniales sur son territoire. Le Premier Ministre socialiste Felipe Gonzalez avait compris que les chefs d'entreprise ne s'enrichissaient que lorsqu'ils vendaient leur entreprise et qu'il serait bon de les inciter à transmettre leur entreprise à titre gratuit à des héritiers compétents qui s'engageraient à conserver l'entreprise, et même, éventuellement, à la transmettre eux-mêmes. Les mesures fiscales arrivèrent par la suite et, aujourd'hui, l'exonération de droits est de 95% sur les biens entreprises uniquement, pour conserver leurs emplois en Espagne.

Ajoutons cependant qu'ASMEP a obtenu, avec l'appui du Medef, tout d'abord un allègement de 50 et 30% sur les droits de donations quelles qu'elles soient, mais avec conditions d'âge strictes, puis avec beaucoup de difficultés, un abattement de 50% sur la valeur de l'entreprise en cas de transmission par décès, grâce à un "engagement collectif de conservation des titres "de 2 ans, suivi d'engagements individuels de 6 ans de la part des héritiers, avec conditions et sanctions sévères.

Telle quelle, la réglementation fiscale française sur les transmissions des entreprises patrimoniales est loin d'être satisfaisante et place notre pays dans des conditions très défavorables par rapport aux autres pays européens.

A ce problème de taux s'ajoute celui de l'évaluation de l'entreprise non cotée. En effet, il serait scandaleux que la loi accordât un abattement de 50% sur les droits de succession si, dans le même temps l'administration fiscale doublait l'estimation de la valeur de l'entreprise.

Cette évaluation administrative, dont ASMEP avait demandé la révision dès 1995, ne s'est pas améliorée depuis cette date et s'est même, dans de nombreux cas, renforcée à la grande irritation des entreprises patrimoniales qui pensent avoir été victimes d'un jeu de dupes.

Enfin, un autre problème fiscal grave des entreprises patrimoniales est l'application de l'ISF, l'impôt sur la fortune, aux actionnaires familiaux non dirigeants. En effet, quand l'ISF a été créé en 1983 sous forme d'IGF (impôt sur les grandes fortunes), j'avais obtenu du gouvernement, grâce au président Mitterrand lui-même l'exonération de ce que nous appelions "l'outil de travail", mais le ministère ajouta en dernière minute des conditions d'application qui réduisaient très sensiblement l'avantage accordé : l'exonération ne s'appliquerait qu'aux "dirigeants à temps plein" pour les entreprises dont les "actionnaires familiaux proches" possédaient plus de 25% du capital.

Cette réglementation étroite élimine de l'exonération les membres de la famille qui laissent leurs capitaux dans l'entreprise, prouvant ainsi leur "affectio societatis" à long terme, même s'ils peuvent avoir éventuellement l'emploi de ces capitaux pour des besoins personnels, familiaux ou professionnels. Devant payer annuellement cet ISF qui atteint 1,8%, ces actionnaires non dirigeants ne peuvent acquitter ces droits, parfois très supérieurs à leurs propres revenus que grâce aux dividendes que l'entreprise est contrainte de distribuer. Si pour un exercice les bénéfices ne permettent pas de distribution, les actionnaires non dirigeants sont dans l'incapacité de payer l'ISF et se trouvent contraints, *volens nolens*, de vendre leurs actions.

5/ - Du syndrome de Marc Aurèle au syndrome de Mathusalem : Pour terminer avec ce problème capital et national de la pérennité des entreprises patrimoniales, il faut constater que certains patrons, dont l'imagination créatrice, le goût du risque, le flair, le management, le charisme en ont fait des créateurs exemplaires et des développeurs remarquables de l'entreprise, ne peuvent parfois se résigner à quitter celle-ci, devenue leur maîtresse préférée et plus peut-être, leur oxygène quotidien. Jean Prouvost, Marcel Boussac, Jean Mantelet, Marcel Dassault, Marcel Bleunstein-Blanchet avaient des talents incontestés qui ne peuvent excuser la prolongation anormale de la partie.

Ils sont atteints, malgré leurs talents et le maintien exceptionnel de leurs qualités de réception, et surtout d'émission, du "syndrome de Mathusalem", patriarche dont la Bible nous apprend qu'il aurait vécu 969 ans. Refuser la retraite, conserver son poste de dirigeant suprême, ignorer les rhumatismes et ce qui est plus grave la diminution imperceptible mais inévitable des capacités de direction, est une erreur encore courante. Ils auraient droit pourtant, ces valeureux chefs d'entreprise à une retraite bien méritée après trente ou quarante

ans, et quelquefois plus, de "bons et loyaux sévices" comme disent leurs adversaires les plus caustiques.

Naviguant entre le syndrome de Marc Aurèle et le syndrome de Mathusalem, les patrons-proprétaires doivent garder la tête froide.

Savoir partir en faisant confiance à des héritiers compétents qui dirigent peut-être l'entreprise différemment mais efficacement est aussi une recommandation forte de l'association ASMEP à ses adhérents. Un membre de cette association avait trouvé une formule qu'il s'était appliqué à lui-même avant de disparaître : "*mieux vaut régler ces problèmes à froid, tant que je suis chaud, plutôt qu'à chaud quand je serai froid*".

C - Les 17 avantages spécifiques des entreprises patrimoniales

Donnons tout d'abord la parole au PDG d'une entreprise patrimoniale allemande, la société Harting, fabricant de connecteurs électroniques, qui a réalisé pour son exercice 1999/2000 un chiffre d'affaires de 287 millions d'euros avec 2400 employés.

Les atouts d'une entreprise patrimoniale allemande mis ici en évidence sont les mêmes que ceux des entreprises patrimoniales françaises que nous allons répertorier ici en dix-sept points, dont quatre signalés par un chef d'entreprise allemand, quatre autres par un économiste français et neuf autres résultant de nos différentes enquêtes.

1. - ***La flexibilité***, cette adaptation instantanée à la conjoncture, devient un impératif catégorique pour toutes les entreprises, surtout moyennes et grandes, qui veulent participer à la compétition mondiale.

Il n'est pas étonnant qu'un patron d'entreprise patrimoniale allemande place cette flexibilité au premier rang des atouts des moyennes entreprises performantes. La notion de flexibilité et le mot lui-même ont été proscrits en France pendant des années par les syndicats confortablement allongés sur le lit douillet de l'IAA, l'irréversibilité des avantages acquis, cette IAA qui a terrassé l'économie française. Aujourd'hui, tous les salariés ont bien compris la nécessité impérieuse pour l'entreprise qui les fait vivre, de satisfaire leurs clients internationaux de plus en plus exigeants puisqu'ils disposent de l'arme permanente de la concurrence exacerbée.

Pas de souplesse, pas de commandes.

Pas de commandes, pas d'emplois.

Les mythes usés s'effiloquent, et la compréhension des principes élémentaires de la survie de l'entreprise est montée verticalement chez les salariés français depuis vingt ans, en même temps que l'audience des syndicats s'effondrait.

2. - L'innovation créatrice est également un des atouts majeurs des entreprises patrimoniales allemandes comme des entreprises patrimoniales françaises. La structure patrimoniale laisse une grande initiative aux chercheurs couverts par la direction, sans avoir à rendre compte de leurs travaux à de nombreux niveaux. La structure d'étude, légère et responsabilisée, donne d'excellents résultats dans la recherche et en France, dans le domaine des produits pharmaceutiques par exemple, les entreprises patrimoniales de Jacques Servier et de Pierre Fabre ont obtenu des résultats étonnants.

Les trop lourdes structures de GE, obligatoirement soumises à une organisation rigoureuse bien bordée, sont "auto-nettoyantes" pour les initiatives individuelles bouillonnantes et souvent dérangeantes qui trouvent un meilleur environnement psychologique dans les entreprises patrimoniales, et même dans les entreprises nouvelles.

3. - Le goût du risque est effectivement une caractéristique majeure des créateurs d'entreprise. Ceux-ci ont pu développer leur affaire de TPE à PE-enfant, puis de PE-enfant à ME adulte, qui peut rester alors une moyenne entreprise patrimoniale. Il est curieux de constater que Dietmar Harting n'est pas lui-même le fondateur, mais le fils du créateur de l'entreprise. Il a cependant hérité du goût du risque de son père pour le développement audacieux de l'affaire.

Tout comme l'innovation créatrice, le goût du risque est une des qualités d'émission qui font les créateurs, qualités si différentes de la réception qui font les grands intellectuels.

4. - La vision à moyen terme dans le développement de nouvelles applications semble, d'après notre patron allemand, une caractéristique du Mittelstand. C'est ce que les Américains appellent "*l'entrepreneurial flair*", la découverte d'application pour tel produit de demain.

Cette vision du moyen terme (car dans ce domaine on n'ose plus parler du long terme, avec l'accélération étourdissante des changements qui a permis d'affirmer que le long terme se raccourcissait) est un avantage fréquent des entreprises patrimoniales qui découvrent les créneaux porteurs que les GE non patrimoniales ont pu négliger. La politique de niches, souvent décriée, a fait la fortune de nombreuses entreprises patrimoniales européennes, qui ne souhaitent

pas aborder de front la fabrication de très grandes séries en concurrence avec des géants qui disposent de moyens financiers et industriels plus puissants, permettant d'en réduire les coûts de revient.

*
* *

Mais d'autres observateurs attentifs des entreprises patrimoniales ont pu découvrir des qualités spécifiques de ce type d'entreprises, tout comme Octave Gélénier qui ajoute aux quatre atouts précédents quelques points particuliers.

5. - **Une forte culture maison** : Là encore, on s'est parfois gaussé de cet esprit maison que certains trouvaient étroit. C'est qu'ils l'observaient d'un peu loin. S'ils étaient entrés dans une entreprise patrimoniale pendant quelques mois, ou mieux quelques années, ils auraient découvert une puissante culture qui doit perdurer et se transmettre par une tradition très forte. Longtemps non écrite, elle est aujourd'hui souvent explicitée par une "charte d'entreprise" qui se veut à la fois une éthique globale et un guide général de comportements dans les périodes difficiles.

6. - **Une éthique d'entreprise** : Avec ou sans charte, les entreprises patrimoniales professent souvent une éthique d'entreprise qui perdure. Ce comportement n'est pas né d'une conviction de morale stricte ou d'une attitude religieuse ou mystique, mais plus simplement d'un constat : les entreprises qui réussissent dans la durée doivent pratiquer, sans la moindre défaillance, l'honnêteté commerciale, le maintien des valeurs, la justice humaine et le respect de l'intérêt général (Charte du mouvement ETHIC des moyennes entreprises de taille humaine en 1976).

7. - **Le développement durable** : Spontanément accepté par les entreprises patrimoniales, il comporte simultanément la réussite économique, la vision éthique, le souci d'épanouissement du personnel, le respect de l'environnement et de l'intérêt général. Là encore, les entreprises patrimoniales qui oeuvrent toujours dans la durée, ont compris que les bénéfices d'exploitation à eux seuls ne pouvaient assurer la véritable pérennité.

L'expression "entreprise citoyenne", en vogue il y a quelques années, a disparu car elle a pu faire croire que l'entreprise n'était qu'au service de la nation, en oubliant éventuellement les actionnaires.

Or ceux-ci ont été heureusement réhabilités, et il ne peut être question, chez les entreprises patrimoniales, de les oublier.

Mais ces actionnaires patrimoniaux misent toujours sur le long terme, le très long terme, d'une façon qu'on peut considérer comme un peu naïve.

C'est ce que le sociologue allemand Max Weber, étudiant les entreprises patrimoniales du Mittelstand, a appelé "*l'ascétisme patronal*".

Pour les entreprises patrimoniales introduites en Bourse, leur développement durable sera bientôt pris en compte puisqu'il sera lui-même coté dans les ratings.

8. - La simplicité générale des entreprises patrimoniales est un élément de contraste avec la complexité des grandes structures anonymes qui n'ont pas trouvé d'autres moyens de réelle simplification que le morcellement en ME elles-mêmes simplifiées.

Cette recherche permanente de la simplification est un atout constant des entreprises patrimoniales, alors que nombreux sont encore ceux qui font l'éloge de la complexité, pensant ainsi privilégier une élite étroite, seule capable de la comprendre. Les ingénieurs savent qu'il est beaucoup plus facile de faire compliqué que de faire simple, et que la simplicité extrême est le sommet de l'art.

On sait que les entreprises patrimoniales, voulant faire simple à tout prix ont le courage de faire faux, en affichant bien sûr la marge d'erreurs qu'elle s'imposent, la recherche éperdue du Vrai étant irréaliste en technologie comme en philosophie. Simplicité voulue des structures, simplicité de l'organisation, simplicité des rapports entre employés, ce sont des efforts valeureux des entreprises patrimoniales dans la complexification inévitable de la vie moderne.

*

* *

Après ces huit atouts signalés par un chef d'entreprise allemand et un économiste français, nous en avons répertorié neuf autres qui sont, eux aussi, déterminants.

9. - La rentabilité financière : L'étude du Larego "*Le retour triomphant du capitalisme familial*" en 1995 a établi les avantages significatifs des entreprises patrimoniales sur les entreprises non patrimoniales.

Complétée par les enquêtes de la société de Bourse Oddo et de l'association ASMEP, l'étude du Larego montre que la rentabilité des entreprises patrimoniales françaises est meilleure que celle des entreprises non patrimoniales.

C'est pourquoi ces entreprises patrimoniales sont souvent considérées comme performantes et font l'objet de sollicitations de rachat permanentes de la part des grands groupes étrangers qui guettent aussi les doutes de tel ou tel actionnaire familial non dirigeant terrassé par la fisc français.

10. - La solidité financière : Corollaire de la rentabilité précédente, la solidité financière des entreprises patrimoniales est avérée.

En effet, on sait depuis Voltaire qu' "*on travaille pour soi ou pour sa famille, avec plus de vigueur que pour un maître*". Le management d'une entreprise est fort différent lorsque "les fonds propres sont ses propres fonds".

Francis Bouygues, affirmait que, de tous les jeux auxquels il aimait se livrer, c'était l'entreprise qu'il possédait qui lui semblait le plus excitant. On a vu que son fils Martin a su arrêter de jouer lorsque la mise sur le tapis vert de l'UMTS semblait déraisonnable.

Des études d'ASMEP ont montré que le nombre de faillites, en pourcentage, était beaucoup moins grand chez les entreprises patrimoniales que chez les entreprises non patrimoniales.

Toutes les études sont concordantes : les entreprises patrimoniales paient moins leurs dirigeants, dépensent moins en frais d'exploitation, remboursent moins les voyages et les restaurants. En un mot, les entreprises patrimoniales pratiquent à chaque instant et à tous les niveaux le "*radinisme industriel*".

J'ai lancé cette expression depuis bien longtemps pour frapper les esprits.

En effet, dans la conduite d'une entreprise, et surtout d'une entreprise naissante ou d'une moyenne entreprise de croissance, il est indispensable de réaliser des économies à l'occasion de chaque dépense. Mais le mot économies, même au pluriel, a de nombreuses acceptions. Et qui peut prétendre ne pas être économe? Il était donc indispensable de trouver une expression plus forte.

Malencontreusement, avarice ou pingrerie sont largement péjoratifs, et constituent, même dans l'entreprise, des défauts, car il faut savoir dépenser à bon escient, en recherche ou en investissement par exemple.

Comment trouver une expression ayant la noblesse d'économies et la force d'avarice? Il a fallu avoir recours à une expression argotique qu'on me pardonnera, et qu'on m'a, je crois, déjà pardonnée depuis longtemps puisqu'elle a été beaucoup reprise : le radinisme industriel.

Mais surtout cette expression doit être élogieuse, et le radinisme industriel doit être appliqué la tête haute, par les dirigeants, les cadres et les salariés, avec une totale bonne conscience.

C'est ce qui se passe, je crois, dans les entreprises patrimoniales.

11. - L'indépendance : C'est la qualité ou le défaut des entreprises patrimoniales, suivant le point de vue que l'on adopte.

L'Etat ne pardonne pas cette indépendance totale, alors qu'il existe des ministères de tutelle dont l'appellation même est un programme et que les entreprises patrimoniales veulent ignorer.

L'indépendance financière permet des investissements souvent osés, parfois à rentabilité différée, qu'un actionnaire-fond de pension américain refuserait sans doute. Le refus de l'aide et de la subvention d'Etat est une coquetterie des entreprises patrimoniales.

L'entreprise patrimoniale n'a pas besoin d'aide, elle a besoin d'air.

Nous abordons ici l'antinomie entre Etat et entreprises patrimoniales qui l'ignorent de façon irrespectueuse. Pire, elles le considèrent souvent comme une méduse : incolore, insaisissable, nageant entre deux eaux, glissant entre les doigts et donnant de l'urticaire.

12. - La stabilité dans le long terme : C'est une caractéristique spécifique de l'entreprise patrimoniale. Ses dirigeants recherchent sans cesse cette durabilité, plus que les performances à court terme.

Cette vision hypermétrope est parfois considérée comme pathologique. Il n'en est rien. Avoir l'obsession de demain et d'après-demain est depuis toujours la quintessence de la gestion efficace.

Cette stabilité est multiforme. C'est la stabilité recherchée des capitaux propres, entraînant une stabilité des dirigeants eux-mêmes qui restent en poste beaucoup plus longtemps que les managers de GE non patrimoniales, mais un peu moins longtemps toutefois que les dirigeants des entreprises patrimoniales allemandes.

Cette stabilité des dirigeants entraîne, *ipso facto*, une stabilité de la stratégie et du management, stabilité évitant les dispersions, les essais, les *stop and go*, fréquents dans certains groupes anonymes.

Curieusement l'entreprise moderne exige simultanément une forte réactivité à court terme et une stratégie stable à moyen ou long terme, ce qui n'est pas incompatible.

13. - L'importance nationale des entreprises patrimoniales : Puisque

| | | | | |
|-------------|----|------|---|-------------|
| 99% des TPE | de | 0 | à | 10 salariés |
| 98% des PE | | 10 | à | 100 " |
| 75% des ME | | 100 | à | 3000 " |
| 20% des GE | > | 3000 | | |

ont ce caractère patrimonial, on peut juger de leur importance dans l'économie française, ce qui ne peut laisser les pouvoirs publics indifférents.

La seule association ASMEP regroupe 1.100.000 salariés.

14. - L'enracinement provincial : Très souvent, l'entreprise patrimoniale est le développement naturel d'une TPE, puis PE, créée dans une région de France, parfois tournée vers un marché local ou régional pour un produit ou service bien précis. Puis la croissance en a fait une moyenne et parfois même une grande entreprise créatrice, innovatrice, exportatrice, embaucheuse qui a su conserver son caractère patrimonial au cours des années.

Les exemples sont nombreux sur notre territoire parmi les entreprises patrimoniales performantes.

L'insertion profonde de ces entreprises patrimoniales dans une région française en a assuré la prospérité et l'emploi. On le constate par la négative lorsqu'une d'entre elles doit réduire son activité ou même parfois fermer ses portes, en particulier à la suite d'un rachat par un grand groupe étranger qui manifeste peu d'état d'âme pour engager de vastes restructurations dans notre pays.

15. - L'assimilation patronyme-produit : est parfois un atout pour les entreprises qui sont restées éponymes, telles Lacoste, Bic et Ricard.

Si sous la royauté, l'anoblissement d'une personne consistait à lui donner le nom commun d'une terre, aujourd'hui l'anoblissement inverse consiste à donner son nom patronymique à un objet commun. Louis Renault et André Citroën ont dû connaître, en leur temps, une immense fierté pour ce nouvel anoblissement patronymique.

Mais nous sommes nombreux en France à avoir refusé de donner notre nom à notre société patrimoniale, et avons préféré choisir un nom d'une totale neutralité, souvent pour protéger notre famille, aussi bien en cas de succès qu'en cas de difficultés.

16. - Le rôle des entreprises patrimoniales dans la création d'entreprise : Ce rôle important a été découvert par l'association Jeunesse et Entreprises qui a constaté combien les jeunes étaient sensibles aux vertus irremplaçables de l'exemplarité.

Elle en a fait une maxime : "*Citer pour susciter*".

Après la rédaction de mon livre "*Les hommes en gris*" en 1969 pour relancer dans notre pays la création d'entreprises, aussi ignorée à l'époque que l'entreprise patrimoniale aujourd'hui, il a fallu beaucoup d'efforts pour que cette magnifique aventure d'une création *ex nihilo* soit reconnue comme honorable par les pouvoirs publics, et même par nos concitoyens. Nous avons donc cherché les méthodes les plus efficaces pour susciter ces vocations.

Les cours *ex cathedra* sont peu efficaces, la liste des difficultés administratives plutôt démotivante, même si celles-ci sont surmontables par un aventurier tenace. Mais l'exemple de celui qui a réussi est un choc salutaire pour le candidat à la création.

"Pourquoi pas moi?"

Même si c'est vrai, il ne faut jamais dire à un candidat entrepreneur que c'est impossible. C'est parce qu'il ne le sait pas qu'il y arrivera.

La France, par bonheur, est sans doute le pays qui dispose du plus grand nombre de jeunes doués d'imagination créatrice.

Il est du devoir des dirigeants d'informer les jeunes sur les grandeurs et les servitudes des entreprises patrimoniales qu'ils pourraient créer, s'ils ont trouvé eux-mêmes le grand secret stratégique qui ne s'achète pas : le créneau produit-marché porteur, sans lequel toute création est un échec.

Mais il est dommage que ceux qui pensent détenir le secret par leurs fonctions ou leurs recherches antérieures, ou par une simple intuition géniale le conservent enfermé dans leur coffre secret.

L'exemplarité des entreprises patrimoniales performantes est ici d'utilité publique.

17. - La stratégie humaine : Il s'agit là d'un atout majeur des entreprises patrimoniales, et de façon plus générale, des moyennes entreprises.

En plus de leurs performances économiques enfin reconnues, les entreprises patrimoniales doivent leur succès à leur vocation humaine. Un entrepreneur, un groupe d'associés ou une famille ont pu embaucher l'ensemble du personnel et il s'est créé entre eux des liens de fidélité, de confiance, et même d'amitié. Les mêmes études ont prouvé que, dans ces entreprises, la stabilité des emplois, le taux de dépenses sociales et la formation sont nettement plus importants. C'est donc l'humain personnalisé qui fait leur force et leur permet de compter sur les hommes dans le temps. Cette stabilité est un facteur d'efficacité, car la stratégie ne peut se contenter du court terme.

Aujourd'hui le vrai talent de la gestion, c'est la gestion des talents.

Cette vision dans la durée est liée à la stabilité des capitaux, du management, de la stratégie, et à celle des hommes, qui "font" réellement l'entreprise.

Le résultat est là : les chiffres prouvent un absentéisme bien moins fort et une plus grande identification des salariés à l'entreprise. Les théoriciens de l'entreprise ne s'y trompent pas. Après avoir prôné la suprématie de l'indicateur EVA (Economic Value Added), ils proposent aujourd'hui le SVA (Social Value Added) car l'économique, qu'on le veuille ou non, restera toujours indéfectiblement lié au social et au sociétal. Mieux, l'humain fait partie de sa définition globale.

L'expression "économique et social" est inutile, car l'économique contient inéluctablement le social.

Il est vrai que les entreprises patrimoniales se passent bien de l'intermédiation (j'ai failli dire de l'infiltration) des syndicats dans leurs rapports humains. Pour elles, c'est l'humain qui compte, la personnalisation, car le social n'est que l'humain massifié et le syndical le social institutionnalisé et armé.

Au moment où ces entreprises patrimoniales sont réhabilitées, leurs salariés s'aperçoivent qu'ils partagent avec elles un sort commun de développement, et même de survie. Ils savent que la vague de capitaux mobiles internationaux qui submerge les entreprises, peut refluer avec la même rapidité et les laisser sur le bord de la grève, après démantèlement et parfois licenciements. Ils préfèrent monter dans le même bateau que les dirigeants d'une entreprise patrimoniale, pour constituer un équipage solidaire face aux prédateurs. C'est une nouvelle alliance qui a remplacé efficacement la vieille lutte des classes aujourd'hui enterrée dans un sac de naphthaline.

*

* *

Ces 17 atouts des entreprises patrimoniales sont aujourd'hui avérés et acceptés.

Après la réhabilitation générale des entreprises françaises que nous avons obtenue de 1981 à 1986, au moment où l'on s'y attendait le moins, il faut aujourd'hui parachever cette réhabilitation des entreprises patrimoniales, déjà bien amorcée.

Elles le méritent.

Et notre pays leur en sera, à terme, reconnaissant.