

A portrait of Olivier Mellerio, a man with dark hair, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a red tie. The portrait is overlaid with a semi-transparent red filter. The background of the entire top half of the cover is a solid red color.

OLIVIER **MELLERIO**

# **Transmettre** une entreprise familiale

*Des solutions concrètes  
pour réussir la transmission*

**PRÉFACES** DE HERVÉ **NOVELLI** ET D'YVON **GATTAZ**

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation

# Entrepreneur, un métier, une vie

Un nombre croissant de dirigeants d'entreprises familiales françaises partira bientôt en retraite. Or, la transmission de ce patrimoine au sein de la famille se trouve fortement menacée.

L'auteur, qui a rendu au gouvernement un rapport détaillé sur la question, propose des solutions argumentées pour renverser la donne. Se basant sur des interviews menées auprès d'une trentaine de professionnels, il aborde la question sous tous ses angles : fiscal, juridique, financier, psychologique et sociétal.

En complément en ligne, sur [editions-organisation.com](http://editions-organisation.com), l'avis et les conseils d'une trentaine de professionnels.



Aux côtés de son frère François, **Olivier Mellerio** dirige Mellerio dit Meller, entreprise familiale de haute joaillerie fondée en 1613. Il a rédigé le rapport « Transmission de l'entreprise familiale », en 2009, à la demande d'Hervé Novelli.

# Parole d'entrepreneur

Une collection dédiée à tous ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure.

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
Groupe Eyrolles |

Code éditeur : G54845  
ISBN : 978-2-212-54845-7

**Transmettre**  
**une entreprise familiale**  
Des solutions concrètes  
pour réussir la transmission

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 PARIS Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

## SUPPLÉMENTS INTERNET

Pour obtenir les suppléments Internet de cet ouvrage, rendez-vous sur le site des Éditions d'Organisation : <http://www.editions-organisation.com>, puis tapez le code de l'ouvrage (54845), dans le champ de recherche en haut à gauche.

Une fois sur la fiche de l'ouvrage, vous pouvez télécharger les suppléments dans la rubrique « Téléchargements » de la colonne de droite.



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54845-7

Olivier Mellerio

Préfaces de Hervé Novelli  
et d'Yvon Gattaz

# Transmettre une entreprise familiale

## Des solutions concrètes pour réussir la transmission

Compléments en ligne sur :  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation





# Sommaire

Avertissement.....	7
Remerciements.....	9
Préface.....	11
Introduction - Est-il raisonnable de transmettre son entreprise familiale aujourd'hui en France ?	15
Une vague de transmissions annoncée .....	17
Les enjeux actuels .....	19
Pourquoi continuer l'entreprise familiale ?.....	30
Préparer la transmission .....	32
Chapitre 1 - Panorama des PME et des défis à relever ..	35
Croissance et pérennité des PME, un défi à relever .....	37
La transmission des entreprises, un problème urgent .....	52
Chapitre 2 - Connaître et comprendre l'entreprise familiale .....	59
Le capitalisme familial : un poids majeur dans l'économie ..	61
Spécificités de l'entreprise familiale .....	74
Chapitre 3 - Droit, fiscalité et entreprise familiale.....	83
La fiscalité du patrimoine en France et à l'étranger .....	85
Fiscalité et développement de l'entreprise familiale .....	90
Droit, fiscalité et transmission .....	91
Insécurité fiscale et complexité.....	101

<b>Chapitre 4 - Financement et indépendance de l'entreprise familiale</b> .....	<b>107</b>
Besoin de financements spécifiques.....	109
Les acteurs du financement des PME .....	110
Les problématiques spécifiques des entreprises familiales.....	115
<b>Chapitre 5 - Préparer la transmission</b> .....	<b>119</b>
Surmonter les résistances des deux générations.....	121
Accompagnement de l'entreprise familiale.....	126
<b>Conclusion</b> .....	<b>131</b>
Améliorer les conditions fiscales et légales, une responsabilité des pouvoirs publics .....	133
Une préparation fondamentale.....	135
Trouver les voies de l'intérêt général .....	139
<b>Bibliographie</b> .....	<b>145</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>147</b>
Un projet de holding de participation .....	149
Exemple d'une transmission qui, mal conduite au cours des générations successives, mène l'entreprise à la cession .....	158
La fiducie, une opportunité nouvelle pour faciliter la transmission de certaines entreprises familiales.....	166
Les organisations représentant les entreprises familiales : ASMEP, FBN France, GEEF.....	169
La mission confiée par Hervé Novelli .....	172
Résumé des recommandations.....	174
<b>Index</b> .....	<b>185</b>



# **Avertissement**

Retrouvez en complément de votre lecture à l'adresse [www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com) les auditions des professionnels interrogés par l'auteur pour établir le rapport d'analyse et de propositions pour améliorer les transmissions d'entreprises familiales en France commandé par Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services et de la Consommation.



# Remerciements

Je tiens à remercier :

Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services et de la Consommation, qui a bien voulu me confier en 2009 la mission de rédiger un rapport d'analyse et de propositions pour améliorer les transmissions d'entreprises familiales en France, Michel Guilbaud, son directeur de cabinet, les membres de son cabinet : Jean-Charles Djelalian et Grégoire de Lasteirie.

Yves Magné, chargé de mission au ministère de l'Économie, qui a participé activement à la mission, et Alan Meza Bauer, pour sa contribution dans le recueil des informations et la réalisation du rapport.

Je remercie également les membres du comité de pilotage qui ont accompagné les recherches et leur interprétation : Luc Darbonne, président du chapitre français du FBN (Family Business Network), Charles Robinet Duffo, vice-président du GEEF (Groupement des entreprises familiales européennes), Jacques-Henri Bourdois puis Diane de Ferron, délégués généraux du FBN France, enfin Agnès Ville.

Je remercie également Yvon Gattaz, président de l'ASMEP-ETI, qui a accepté de préfacer cet ouvrage, et Bénédicte Michon, déléguée générale.

Ainsi que toutes les personnalités qualifiées qui ont bien voulu se rendre disponibles pour participer aux auditions individuelles, et, en particulier : Bernard Monnassier, Yvon Jacob, Jacky Lintignat, François Drouin, Henri Savageol, Jean-Marc Beguin, Pascal Viénot, Jean-Luc Biacabe, Élisabeth Kremp, Philippe-Emmanuel de Beer, Yves Jouot, Françoise Vilain,

Lionel Saint-Georges Chaumet, Géraldine Vuillermet-Huon, Christine Blondel, Christophe Coche, Denis Kibler, Élisabeth Ducottet, Jean Prieur, Jean-Paul Debeuret, José Allouche, Laurent Bach, Pierre Boulanger, Jean-Paul Betbèze, Jean-Bernard Bonduelle, Lionel Benant, Franck Van Hassel, Jean-Pierre Letartre.

Je remercie le président Claude Champaud qui a partagé sa longue expérience des entreprises de l'ouest et de la France et qui m'a laissé publier la carte de la tante Adèle.

# Préface

La transmission familiale de l'entreprise n'est pas encore assez répandue dans notre pays. À peine 10 % des entreprises familiales finissent dans les mains de la génération suivante. Ce chiffre est faible, trop faible en comparaison de nos voisins européens : 55 % en Allemagne, 58 % aux Pays-Bas et 72 % en Italie, sept fois plus qu'en France !

La transmission familiale des entreprises est pourtant un enjeu essentiel pour assurer la croissance de notre économie, car les entreprises familiales présentent de nombreux atouts économiques. Elles sont gérées de manière patrimoniale, avec un horizon de long terme, suivant une politique d'investissements permanents, et sont créatrices d'emplois durables. Elles travaillent majoritairement avec des fournisseurs nationaux et sont proches de leurs clients comme de leurs fournisseurs.

Ces entreprises créent des emplois en France. Ce n'est pas un hasard ! C'est au cœur de la crise que nous avons traversée que le capitalisme familial montre toute sa légitimité et sa robustesse. Quand on sait que ces entreprises obtiennent de meilleures performances que les autres, notamment lors des périodes de dysfonctionnement économique comme la crise que nous venons de traverser, les difficultés rencontrées en matière de transmission d'entreprises familiales apparaissent comme un vrai dysfonctionnement de notre économie, qui nous empêche d'atteindre tout le potentiel de croissance de la France.

C'est pourquoi j'ai souhaité qu'un travail de fond et qu'une analyse de la transmission familiale soient menés. Ce sujet me touche personnellement, car j'ai été chef d'entreprise durant un quart de siècle et les deux PME que j'ai dirigées m'avaient été transmises

par mon père, avant que je les transmette moi-même à l'un de mes cadres. Les difficultés et les obstacles que connaît le dirigeant qui transmet son entreprise, je les ai moi-même connus.

Qui mieux qu'Olivier Mellerio pouvait mener à bien une telle mission ? Il était particulièrement bien indiqué pour ce travail, car il a été lui aussi confronté aux multiples obstacles de la transmission d'entreprise. Et quelle entreprise ! Une maison de joaillerie vieille de quatre siècles où pas moins de quatorze générations d'orfèvres de talent se sont transmis, de père en fils, esprit de création et d'excellence, ingéniosité et savoir-faire pour perpétuer l'un des plus anciens joailliers du monde mais aussi l'une des plus anciennes entreprises familiales d'Europe.

À ma connaissance, ce rapport est le premier travail qui s'attache à considérer la problématique de la transmission de l'entreprise familiale dans sa totalité. Il propose une analyse pertinente des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises familiales et comporte de nombreuses propositions d'intérêt, s'attachant tant aux aspects fiscaux et réglementaires que psychologiques de la transmission d'entreprise.

Depuis 2007, des réformes structurelles ont été mises en œuvre en faveur des entreprises et ont porté leurs fruits. Si nous pouvons aujourd'hui, au vu des résultats obtenus, prendre conscience du chemin déjà parcouru, force est aussi de constater que des chantiers restent à mener. L'accompagnement de la transmission familiale des entreprises en fait partie. Le rapport que vous vous apprêtez à lire est l'une des fondations de ce chantier, et je tiens à remercier une nouvelle fois Olivier Mellerio d'avoir mené à bien ce travail.

Bonne lecture !

**Hervé Novelli**, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation.

L'excellent rapport qu'Olivier Mellerio a rédigé en octobre 2009 à la demande d'Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, sur ce sujet capital, « la transmission de l'entreprise familiale », a connu un grand succès, dû à sa remarquable qualité, bien sûr, mais aussi à son opportunité, au moment où de nombreuses entreprises se posent ce problème crucial de leur transmission, donc de leur pérennité.

Je me réjouis que ce document de base se transforme en un véritable livre, qui aura, j'en suis sûr, le succès qu'il mérite.

Je signalerai tout d'abord que l'auteur, Olivier Mellerio, est particulièrement qualifié pour rédiger un tel ouvrage. Diplômé de HEC et MBA de l'université Columbia, Olivier Mellerio a fait une carrière brillante et diversifiée comme repreneur d'une entreprise industrielle, directeur de marketing, consultant en fusions-acquisitions, président du Comité Colbert et président de la société opérationnelle de son groupe familial Mellerio dits Meller, dans la haute joaillerie. Qui mieux que lui pouvait traiter des entreprises familiales et de leurs problèmes de transmission ?

Notons aussi l'opportunité actuelle de ce livre après une crise qui a mis en évidence les aléas de la financiarisation et, dans le même temps, les aspects positifs d'un capitalisme familial responsable. Olivier Mellerio est, dans ce domaine, un exemple insigne puisque cette entreprise fait partie de ce club fermé des Hénochiens, de ces entreprises familiales qui sont restées plus de deux cents ans dans la même famille.

Dans la même période, nous venons de réhabiliter les ETI, ces entreprises de taille intermédiaire de deux cent cinquante à cinq mille salariés, essentiellement constituées d'entreprises patrimoniales ou familiales et représentant ce fameux « chaînon manquant » de notre économie, à l'instar du *Mittelstand* allemand si réputé.

Enfin, la mondialisation irréversible de l'économie et l'irruption de nouvelles technologies ont favorisé ces entreprises familiales réactives et innovatrices conservant en permanence cette vision du long terme bien éloignée du court-termisme boursier de certaines entreprises financières.

Ce livre est donc un excellent promoteur de l'entreprise indépendante, cet organisme vivant dont l'instinct de conservation de l'espèce est irréductible. Il passe en revue, pour la première fois, tous les facteurs affectant la transmission : fiscalité, système légal, manque de fonds propres, absence de préparation et d'anticipation, faiblesse du dialogue intergénérationnel ; et fait également ressortir les incohérences, les effets pervers et l'enchaînement parfois cumulatif des obstacles à la transmission.

Notre association ASMEP des moyennes entreprises patrimoniales et son successeur ASMEP-ETI, syndicat des entreprises de taille intermédiaire, ont beaucoup œuvré pour obtenir une fiscalité allégée des droits de succession qui ont été longtemps confiscatoires et inaccessibles. La loi dite ASMEP, devenue la loi dite Dutreil, a concrétisé ces allègements fiscaux libérateurs.

Cependant, ces premiers résultats doivent être complétés par une remise à plat de notre système légal et fiscal en partant des besoins réels de l'entreprise elle-même. Ce livre indique d'excellentes pistes. Il serait dommage qu'elles ne soient pas suivies, car il s'agit, à l'évidence, d'un chantier important pour l'avenir de notre pays. Il propose la création d'un système d'enseignement spécifique, la mobilisation des institutions représentatives des entreprises familiales pour qu'elles fassent mieux entendre leur voix, la prise de conscience par l'État de la nécessité de conserver dans l'entreprise familiale les ressources financières nécessaires à l'investissement, à l'innovation et à la transmission pour chaque passage de génération. Olivier Mellerio a réalisé ici une œuvre capitale pour l'avenir de nos meilleures entreprises françaises, enfin réhabilitées.

**Yvon Gattaz**, membre de l'Institut, président d'ASMEP-ETI



# Introduction

**Est-il raisonnable  
de transmettre  
son entreprise familiale  
aujourd'hui en France ?**



## Une vague de transmissions annoncée

La réponse semble aller de soi. La transmission du patrimoine d'une génération à la suivante n'est-elle pas naturelle ?

Pourquoi accroître, accumuler, si ce n'est pour transmettre à ses enfants ? Un père ne peut-il pas faire profiter ses enfants des fruits de son labeur ? N'est-ce pas là le but légitime de l'existence, ce qui donne sens et valeur au travail ?

La famille reste l'une des structures intermédiaires les plus solides dans l'économie comme dans la société. Cette structure est le lieu de vie, de convivialité, de solidarité qui résiste le mieux, en temps normal et en temps de crise, même si la montée de l'individualisme, l'urbanisation et l'éclatement des frontières et des distances ont tendance à la mettre à mal.

Le désir de transmettre, le désir d'entreprendre, de réussir sa vie, d'être maître de son destin, d'exercer une influence dans son terroir, dans sa ville, dans sa communauté régionale, la volonté de contribuer au mieux-être collectif de ses concitoyens, la volonté de faire fortune, de créer et de laisser un patrimoine à ses enfants, toutes ces motivations, parfaitement légitimes, constituent des moteurs puissants de l'activité économique.

Et pourtant, des études récentes ont fait apparaître un phénomène très préoccupant pour l'avenir de l'économie française : la transmission des entreprises familiales ne se fait en France que dans la proportion d'une entreprise sur dix.

La société a évolué depuis deux siècles. Beaucoup d'entreprises, à l'origine artisanales, se sont concentrées pour servir un marché de plus en plus ouvert et international. Aujourd'hui, la plupart des grandes entreprises n'ont plus à dépendre des aléas dus aux décès ou aux successions de leurs actionnaires. Cotées en Bourse, elles ont un actionnariat dispersé ou contrôlé par des groupes. Les