

# LE TEMPS

---

PME Lundi 17 juin 2002

## Causes et remèdes à la précarité des entreprises familiales

Par Frank Guemara, Corporate Finance, Lombard Odier & Cie

### La multiplication des héritiers aux attentes différentes peut être fatale à une société, d'où l'importance des protocoles familiaux.

Par la faute d'une situation financière désastreuse, très - trop - souvent une entreprise familiale périclète, doit être vendue, voire disparaître. Or, force est de constater que la source de ces déboires est parfois liée à des éléments sans relation avec l'activité de l'entreprise et de sa gestion; en fait, les fautifs en sont directement et uniquement ses propriétaires familiaux.

Prenons l'exemple de cette petite société active dans la fabrication de composants électroniques. La multiplication des héritiers familiaux à chaque nouvelle génération a amené une fragmentation de l'actionariat dont les rôles et besoins se sont différenciés pour, aujourd'hui, diverger. Ainsi Alexis, héritier et impliqué opérationnellement dans l'entreprise, n'a pas la même attitude face à la politique de dividendes que celle de son cousin, Pierre, simple actionnaire passif. Afin d'assurer l'autofinancement de l'entreprise, Alexis souhaite privilégier une politique de distribution conservatrice. Pierre, plus soucieux d'assurer son train de vie, est tenté d'exiger une distribution importante des résultats. A décharge de ce dernier, il faut relever qu'il ne perçoit aucun salaire de l'entreprise contrairement à son cousin. Bientôt, la prépondérance d'actionnaires passifs pourra avoir pour conséquence de ponctionner la substance de l'entreprise et ainsi de mettre potentiellement en péril son avenir.

Pour une problématique identique, et dans un souci de maintenir l'intégralité de l'entreprise en mains familiales, des actionnaires peuvent s'être personnellement trop endettés afin de racheter les actions de l'un ou l'autre membre de la famille désireux de les céder. Le paiement des charges liées à ce financement personnel les amène à leur tour à solliciter des dividendes trop importants.

Enfin, l'avenir de l'entreprise peut être obéré par son incapacité financière, respectivement celle de la famille propriétaire, à faire face aux investissements requis par l'évolution technologique.

Le propos n'est évidemment pas d'interdire toute distribution de dividende aux actionnaires des entreprises familiales, ni même, parallèlement, de les empêcher de vendre leurs actions à des tiers. Par contre, il est important, à travers la rédaction d'un protocole familial par exemple, de fixer certaines règles partagées par toutes les sensibilités représentées au sein de l'actionariat familial tant en ce qui concerne la rémunération du capital que le transfert des actions. Il est légitime que le copropriétaire d'une entreprise familiale puisse bénéficier d'un rendement minimum sur son investissement. Il s'agit alors de faire certains arbitrages entre les exigences financières de la société et celles de ses actionnaires, à l'instar de la pratique qui prévaut normalement dans toute société où les deux communautés (famille-entreprise) ne sont pas intimement liées. Dans cet esprit, il sera peut-être alors décidé que l'entreprise familiale sera vendue si elle n'arrive pas, dans la durée, à satisfaire ces deux contraintes.

De même, dans le cadre de la cession d'actions et de l'ouverture du capital, il est préférable de mettre

en place différents mécanismes permettant de privilégier le maintien du capital en mains familiales, et le cas échéant, à titre subsidiaire, de canaliser la cession d'actions ou l'ouverture du capital au profit d'investisseurs non familiaux.

Alors seulement, et comme nous le démontre régulièrement l'actualité récente, la faillite d'une société, qu'elle soit ou non familiale, ne sera due qu'à l'incapacité de sa direction.

**LE TEMPS © 2009 Le Temps SA**