

LE TEMPS

REMUNERATION Lundi 5 août 2002

Des règles pour l'usage privé des ressources de l'entreprise familiale

Par Frank Guemara, Corporate Finance Lombard Odier Darier Hentsch & Cie.

L'accès privilégié par des membres de la famille à des actifs de la société peut la mettre en péril et créer des tensions.

Au temps de son mariage avec Jackie Kennedy, Onassis aurait été pris d'une colère mémorable en apprenant que la compagnie d'aviation Olympic Airways, qu'il détenait alors, était au bord de la faillite par la faute de sa femme. De nombreux vols devaient être annulés et les passagers replacés au prix fort sur des compagnies concurrentes. Pour combler sa solitude, Jackie Kennedy avait accaparé la moitié de la flotte au profit de ses nombreux amis qu'elle allait faire chercher gracieusement aux quatre coins de la planète.

Au-delà de l'anecdote et avec une autre ampleur, il s'agit là d'une situation que connaissent de nombreuses entreprises familiales. Souvent des membres de la famille utilisent à leur propre usage des actifs, des produits ou même le temps des collaborateurs de l'entreprise. S'ils ne sont pas contrôlés, de tels comportements peuvent mettre en péril l'avenir de l'entreprise. Ils peuvent également susciter des tensions au sein de la famille, s'il s'avère, par exemple, que ces ressources sont utilisées à l'usage exclusif de certains. Par ailleurs, une trop grande générosité de l'entreprise envers ses propriétaires peut générer des problèmes fiscaux – voire pénaux – si ces libéralités n'interviennent pas par le biais d'une rémunération officielle ou sous forme de dividendes.

Dans cette perspective, il est utile d'instaurer certaines règles définissant dans quels cas, et avec quelle largesse, les actionnaires familiaux pourront disposer d'actifs ou bénéficier des services et produits de l'entreprise. On peut ainsi penser à des rabais sur les produits ou services, de l'autorisation d'utiliser occasionnellement certains bâtiments de l'entreprise à des fins privées ou de simplement disposer de l'aide du chef comptable pour rédiger sa déclaration d'impôts. Dans un second temps, les bénéficiaires de ces avantages devront être désignés. Bien évidemment les actionnaires familiaux en feront partie, mais quid des membres de la famille non actionnaires, des membres de la belle-famille? D'ailleurs, pour cette dernière catégorie, l'existence de règles écrites – portées à la connaissance de chacun dès le mariage – sera certainement de nature à éviter d'incessantes sollicitations si l'entreprise fabrique des produits particulièrement attrayants. Dans une approche extrêmement conciliante – et de façon à s'assurer, le cas échéant, la neutralité des parties –, on peut prévoir que les avantages concédés à la belle-famille subsistent même après un divorce.

Il faut savoir que l'instauration de telles règles ne doit pas être perçue uniquement comme un élément contraignant. Dans le respect de limites préfixées, elles peuvent au contraire renforcer le sentiment d'appartenance et inciter les membres de la famille à s'intéresser davantage à l'entreprise en les invitant à consommer ses produits. En outre, l'adoption de principes généraux en matière d'avantages particuliers peut également faciliter la transmission du pouvoir au sein de l'entreprise. A ce titre, je citerai le cas de cette entreprise où la passation du pouvoir d'une génération à l'autre est intervenue naturellement le jour où il fut décidé que tout dirigeant sortant était en droit de conserver un bureau et son secrétariat au sein de la société.

D'aucuns prétendent que les règlements relatifs à l'usage abusif des biens de l'entreprise devraient s'appliquer à toutes les sociétés quels qu'en soient leurs taille et statut. A ce propos, on m'a parlé du dirigeant français d'un groupe coté, devenu roi de Hollywood, logeant dans un superbe duplex sur Park Avenue. Depuis lors, il aurait été renvoyé. Certes, il semblerait que l'usage de cet appartement de fonction prestigieux à New York ne soit pas la seule raison ayant motivé ce départ.

LE TEMPS © 2009 **Le Temps SA**