

LES FONDATIONS  
ACTIONNAIRES  
D'ENTREPRISES  
LES MODÈLES NORD-EUROPÉENS  
POURRAIENT-ILS INSPIRER LA FRANCE ?

PREMIÈRE CONFÉRENCE EUROPÉENNE  
LE 20 SEPTEMBRE 2016

# LES FONDATIONS ACTIONNAIRES D'ENTREPRISES

LES MODÈLES NORD-EUROPÉENS  
POURRAIENT-ILS INSPIRER LA FRANCE ?

## PROGRAMME

Le 20 septembre 2016 de 10h à 13h

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique

### OUVERTURE

○

**Martine Pinville**

Secrétaire d'État chargée du Commerce,  
de l'Artisanat, de la Consommation  
et de l'Économie sociale et solidaire

### PANORAMA

○

**Virginie Seghers**

Présidente de Prophil

○

**François Zimeray**

Ambassadeur de France au Danemark

### DÉCOUVERTE DES MODÈLES NORD-EUROPÉENS

○

**Flemming Friberg**

Directeur de la NY Carlsberg Glyptotek

○

**Pierre-Yves Jullien**

Président de la Fondation Hempel  
et ancien CEO d'Hempel

○

**Etienne Perhaut**

Directeur Général de Staedtler France

○

**Robert Wentrup**

Directeur de Business Sweden

### UNE SOURCE D'INSPIRATION POUR LES ENTREPRENEURS FRANÇAIS

○

**Pascal Lorne**

Président Fondateur de Go Job

○

**Alain Mérieux**

Président de l'Institut Mérieux

○

**Pierre-Yves Revol**

Président de la Fondation Pierre Fabre  
et de Pierre Fabre Participations

○

**Philippe Tillous-Borde**

Président de la Fondation Avril

### CLÔTURE

○

**Xavier Delsol**

Associé Delsol Avocats

○

**Virginie Seghers**

Présidente de Prophil

### ANIMATION

○

**Benoit Georges**

Chef du service Idées et Débats / Les Echos

## LE MODÈLE NORD-EUROPÉEN DEVRAIT INSPIRER LA FRANCE

Il y a moins de dix ans, le finlandais Nokia dominait le marché de la téléphonie. Son déclin rapide, dans un secteur pourtant en plein essor, est aujourd'hui enseigné dans les écoles de management. Parmi les causes, des effets de structure, mais surtout une stratégie-produits dominée par le court terme, un déficit de vision, un encadrement supérieur concentré sur des objectifs immédiats dictés par un actionariat lui-même rivié sur le cours de l'action. Nous subissons tous la dictature du court terme, c'est vrai pour les individus, les Etats comme les entreprises, mais pour ces dernières, cela peut être fatal.

Au Danemark, les fleurons de l'industrie (Lego, Novo-Nordisk, Maersk, Carlsberg, Velux...) sont mieux protégés des effets du court-termisme par un modèle d'organisation capitaliste original : 54 % des entreprises cotées à la bourse de Copenhague appartiennent majoritairement à des fondations. Elles sont au cœur du modèle économique et redistributif danois. Avec 1/5<sup>e</sup> de l'emploi privé, 10 % de la richesse nationale, 20 % du budget de recherche et développement, elles incarnent un capitalisme stable et de long terme. Les fondations actionnaires protègent le capital des entreprises qu'elles détiennent, puisque celui-ci leur a été transmis de façon irrévocable et inaliénable.

Elles constituent un écosystème capitaliste performant (NovoNordisk a été élue entreprise la plus performante par la HBR<sup>1</sup>), et un levier philanthropique puissant. Elles orientent directement la stratégie des entreprises, décident des investissements et, grâce aux dividendes, financent des causes d'intérêt général.

Les recherches confirment que ce modèle hybride est doublement vertueux : la performance économique des entreprises ainsi contrôlées est égale, voire supérieure, à celles des entreprises capitalistes

classiques<sup>2</sup> ; ces fondations protègent l'emploi, maintiennent le patrimoine économique sur le territoire national et résistent mieux à la crise.

S'il y a indéniablement un modèle nord-européen des fondations actionnaires (elles sont également très développées en Allemagne et en Suède), en France ce modèle reste largement méconnu. Seuls les groupes La Montagne et Pierre Fabre sont aujourd'hui majoritairement détenus par des fondations.

Pourtant, les fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) actionnaires d'entreprises, sont clairement autorisées (loi Jacob-Dutheil 2005) et rien n'empêche un fonds de dotation de détenir les parts d'une entreprise, à condition – dans les deux cas – que leur mission soit d'intérêt général. Mais nous avons de celui-ci une vision encore trop restreinte et de nombreuses contraintes demeurent.

Des fondations d'intérêt économique, dont la mission première serait la protection de l'emploi, le maintien de l'activité économique et du patrimoine industriel sur le territoire, la sanctuarisation du capital d'une entreprise française dans une perspective de long terme (autant d'objectifs qui ne sont pas reconnus d'intérêt général), et parallèlement le soutien à des causes philanthropiques, sont clairement à encourager.

Un tel statut pourrait séduire nombre d'actionnaires familiaux à l'heure de la transmission de leur entreprise. Il pourrait également attirer une nouvelle génération d'entrepreneurs qui ne se reconnaît plus dans la dichotomie dépassée « lucratif/non lucratif », et recherche des modèles hybrides.

Ne nous privons pas d'inventer une nouvelle voie, à la croisée du capitalisme et du bien commun.

**Virginie Seghers**, Présidente de Prophil

**François Zimeray**, Ambassadeur de France au Danemark

## « CE MODÈLE DE GOUVERNANCE NE DOIT PLUS ÊTRE UNE EXCEPTION »

Nul ne conteste la gravité de la crise économique que nous avons traversée et la nécessité de faire évoluer les cadres de pensée avec lesquels nous avons appréhendé jusqu'à présent la dynamique économique et sociale. Les pouvoirs publics et le gouvernement ont leur part de responsabilité pour mener les réformes nécessaires à ce nouveau paradigme. Mais nous sommes collectivement les acteurs de ces changements. D'une focalisation excessive sur la création de valeur actionnariale à la volatilité des cours de Bourse : les politiques de court-terme ont induit dans nos entreprises des stratégies humaines et financières aujourd'hui à bout de souffle.

Nous le savons déjà, les réponses que nous devons apporter requièrent une capacité à innover, à nous remettre en cause et à faire évoluer les mentalités. Car le changement que nous portons est total : technologique, industriel, économique, mais aussi sociétal et politique. Cette ambition ne peut être contentée par des solutions de court terme. Les réponses que nous portons prendront plus de temps. Ce n'est qu'à l'aune du long terme que nous pourrions mesurer pleinement nos succès et nos échecs. Pour l'heure, faisons preuve de pragmatisme et de lucidité et intéressons-nous aux alternatives crédibles, portées par le capitalisme patient.

L'économie sociale et solidaire a prouvé qu'il était possible de proposer une nouvelle façon de créer de la richesse, plus humaine et plus solidaire, en phase avec la protection de l'intérêt général comme de nos savoir-faire. Ce que ce nouveau modèle économique a mis en évidence, c'est aussi et surtout la nécessité pour nos entreprises classiques d'introduire des logiques de bienveillance, de durabilité et de protection de notre patrimoine commun, de nos emplois et du capital financier et humain des entreprises.

Cette aspiration à une nouvelle gouvernance des entreprises n'est pas française. Au-delà de nos frontières, plusieurs millions de nos concitoyens européens la partagent, et parfois, ont pris le virage avec les changements culturels et d'organisation du travail que cela implique, même au sein des plus grandes entreprises européennes.

Carlsberg au Danemark, Rolex en Suisse ou encore Playmobil et Bosch en Allemagne : qu'ont en commun ces fleurons nationaux ? Des fondations actionnaires à leur tête. Un actionnaire unique, sans aucun but lucratif et dont le seul intérêt, au-delà de la longévité de l'entreprise, est tourné vers la société, la culture, l'éducation ou encore la santé. Un mariage du capitalisme et de la philanthropie, qui sonne juste et qui doit nous interpeller.

Ce modèle de gouvernance de fondation actionnaire, porté en France par les laboratoires Pierre Fabre, ne doit plus être une exception dans notre pays. Pour que cette nouvelle catégorie de fondation émerge, il faudra dépasser nos cadres historiques, juridiques et culturels, et s'inspirer des nombreux modèles européens.

La première conférence européenne consacrée aux fondations actionnaires qui se tient à Paris doit nous permettre d'engager une réflexion française avec les pouvoirs publics et les entreprises sur cet autre mode de gouvernance. Car face aux défis de l'emploi, de l'innovation et de la préservation de nos industries et de nos savoir-faire, notre réponse ne sera autre que collective, solidaire et durable.

**Michel Sapin**, Ministre de l'Économie et des Finances

**Martine Pinville**, Secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire

1. Harvard Business Review. – 2. Étude danoise (1999-2004) de Mr Thomsen et étude en Suède et en Allemagne (2002) de Mr Hermann et Mr Franke.

# 1 OUVRIR LA CAPACITÉ DES FONDATIONS ET ÉLARGIR LE PRINCIPE DE SPÉCIALITÉ

Reconnaître, sans limitation, la possibilité pour une fondation de posséder, par donation ou succession, la majorité du capital d'une ou plusieurs sociétés, en permettant une dissociation claire entre capital, droit aux dividendes et droits de vote. Supprimer le principe, qui confond la fin avec les moyens, selon lequel la société détenue doit exercer une activité nécessairement en lien avec l'objet social de la fondation qui la détient.

> SIMPLIFIER L'ARTICLE 18.3 DE LA LOI DU 23 JUILLET 1987 :

« Une fondation reconnue d'utilité publique peut détenir des parts sociales ou actions de sociétés sans limitation de seuil ou de droits de vote, y compris dans sa dotation ».

# 4 PERMETTRE UN CONTRÔLE DIRECT DE L'ENTREPRISE PAR LA FONDATION

Admettre que la fondation puisse être directement détentrice des titres et du capital de l'entreprise, comme dans les pays nord-européens, sans obliger la création d'une holding intermédiaire, tout en conservant à ce titre, quel que soit le pourcentage de détention, une gestion patrimoniale.

> AJOUTER IN FINE DU PROJET DE MODIFICATION DE L'ARTICLE 18-3 DE LA LOI DU 23 JUILLET 1987 :

« ...directement ou par l'intermédiaire d'une société de participation ».

# 2 DONNER AUX FONDATEURS LA MAJORITÉ DANS L'ORGANE DE CONTRÔLE

Assouplir la doctrine du Conseil d'État refusant actuellement d'accorder aux fondateurs et à leurs héritiers plus du tiers des postes au conseil d'administration ou de surveillance d'une Fondation reconnue d'utilité publique (un fonds de dotation est à ce titre plus souple).

> AMENDER LA LOI DU 23 JUILLET 1987 PAR AJOUT D'UN ARTICLE 18-4 :

« Le ou les fondateurs, et leurs successeurs, tels que désignés par les statuts, peuvent détenir la majorité des droits de vote au conseil d'administration, ou au conseil de surveillance le cas échéant, de la fondation ».

# 3 PERMETTRE LA RÉDUCTION DE LA RÉSERVE HÉRÉDITAIRE

Permettre aux parents, sans risque de remise en cause ultérieure, de donner ou léguer une partie de leur patrimoine, au-delà de la quotité disponible, si les enfants sont suffisamment dotés (à apprécier). L'actuelle possibilité d'une renonciation par les héritiers à exercer une action en réduction dans une succession non ouverte (loi n°2006-728 du 23 juin 2006 / article 929 du Code civil) constitue une avancée significative mais dans un formalisme complexe, nécessairement avant le décès du disposant et par des héritiers majeurs.

> AJOUTER UN ARTICLE 915 AU CODE CIVIL :

« Les articles 913 à 914-1 ne trouvent pas à s'appliquer lorsque, d'une part, la réserve héréditaire par héritier réservataire est supérieure à [xx millions d'euros], et, d'autre part, la part excédentaire du patrimoine du défunt a été donnée ou léguée à une fondation reconnue d'utilité publique ou à un fonds de dotation ».

> AMENDER LES ARTICLES 920 ET 922 DU CODE CIVIL

## NOS 4 PROPOSITIONS POUR DÉVELOPPER LES FONDATIONS ACTIONNAIRES D'ENTREPRISES EN FRANCE

## VERS UN STATUT DE FONDATION D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE ?

Si nos propositions sont de nature à favoriser l'essor des fondations actionnaires d'entreprises via **un assouplissement des statuts existants** (la fondation reconnue d'utilité publique et le fonds de dotation) et du cadre légal actuel, une réflexion mérite d'être ouverte sur la pertinence d'un statut juridique dédié.

Il y a certes déjà pléthore de statuts de fondations en France et notre recommandation serait **davantage la simplification, que la multiplication**. A ce titre, il serait selon nous opportun de distinguer d'une part les fondations « privées » (inspirées des fonds de dotation) et d'autre part, les fondations « reconnues d'utilité publique », et donc certainement de **regrouper la plupart des catégories** spécifiques actuelles (fondations partenariale, universitaire, hospitalière, d'entreprise, ...).

Cependant, aucun statut n'est aujourd'hui dédié à cet objet spécifique, ou du moins prioritaire, qu'est la transmission et la protection d'une entreprise française, de son patrimoine industriel, le maintien de son capital sur le territoire national, et donc de l'emploi, dans une perspective de long terme.

Une telle **fondation « d'intérêt économique »** (dans la catégorie des fondations « privées » précitées) bénéficierait de façon irrévocable et inaliénable de titres de l'entreprise, en restant contrôlée, le cas échéant, par le(s) donateur(s) et ses héritiers ou successeurs statutairement désignés afin de garantir cette finalité.

Comme dans les pays nordiques, les résultats (dividendes) distribués par l'entreprise reviendraient à la fondation pour financer en outre des missions philanthropiques, en bénéficiant alors des avantages fiscaux spécifiques liés à son caractère d'intérêt général.

# UNE FISCALITÉ SANS COMPLEXITÉ PARTICULIÈRE

## LE(S) DONATEUR(S) / FONDATEUR(S)

LA DONATION (OU LE LEGS) À UNE FONDATION PERMET DE PROTÉGER LA STRUCTURATION CAPITALISTIQUE DE L'ENTREPRISE ET DE LA MAINTENIR SUR LE TERRITOIRE.

### Exonération des droits de mutation pour les donations entre vifs, ou au moment de la succession (article 795 du CGI)

La donation (ou la succession) aux héritiers des titres de l'entreprise est généralement taxable alors qu'elle est exonérée des droits de mutation lorsqu'elle se fait au bénéfice d'une fondation.

Pourtant, la transmission d'une entreprise à une fondation n'entraîne pas davantage de pertes de recettes fiscales pour l'État qu'une transmission classique.

En effet, dans ce dernier cas :

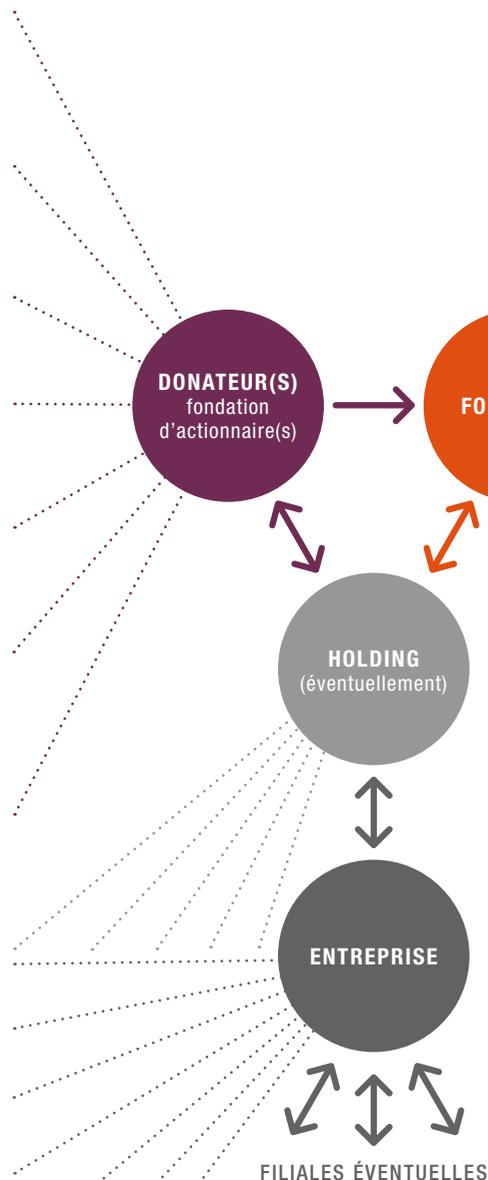
- soit le propriétaire a organisé au préalable sa succession (donation-partage aux enfants, pacte « Dutreil », démembrement de propriété, ...) et a pu échapper ainsi totalement ou partiellement aux droits de mutation ;
- soit les droits de mutation sont très lourds et, en l'absence de liquidités chez les héritiers, ces derniers doivent céder tout ou partie des titres aux plus offrants, et souvent à des groupes étrangers (c'est d'ailleurs pour cette dernière raison que le Danemark ou la Suède ont largement encouragé les fondations actionnaires), entraînant une perte de valeur (notamment fiscale) ultérieure.

## LA HOLDING ET/OU L'ENTREPRISE DÉTENUÉ PAR LA FONDATION

POUR LA HOLDING INTERMÉDIAIRE ET/OU L'ENTREPRISE, LA NATURE PARTICULIÈRE ET NON LUCRATIVE DE SON ACTIONNAIRE PRINCIPAL N'ENTRAÎNE AUCUNE CONSÉQUENCE FISCALE.

### Le régime fiscal du mécénat s'applique pour les dons versés par l'entreprise à la fondation.

L'entreprise peut, en sus des dividendes versées, effectuer des versements au titre du mécénat (ou dans le cadre du mécénat de compétence), et bénéficier d'une réduction de son impôt sur les sociétés de 60 % du montant du don, dans la limite fiscale générale de 0,5 % de son chiffre d'affaires (article 238 bis du CGI).



## LA FONDATION ACTIONNAIRE DE L'ENTREPRISE

L'IMPOSITION D'UNE FONDATION ACTIONNAIRE NE DIFFÈRE EN RIEN DE CELLE DE TOUTE SOCIÉTÉ HOLDING DÉTENTRICE, DANS LES MÊMES CONDITIONS, D'UNE FILIALE INDUSTRIELLE OU COMMERCIALE.

### Exonération des Impôts commerciaux (sauf sur les activités lucratives)

Sauf exception, une fondation n'est pas soumise aux impôts commerciaux (dont l'impôt sur les sociétés, au taux normal de 33,33 % sur les bénéficiaires). Elle peut exercer accessoirement des activités lucratives, gérées dans un secteur comptable distinct, et assujetties aux impôts commerciaux si leurs revenus annuels (en 2016) dépassent 61 145 € (en-deçà, les revenus restent exonérés).

### Exonération de l'imposition sur les revenus patrimoniaux

A la différence des autres organismes sans but lucratif qui restent soumis à l'impôt sur les sociétés au taux réduit (24 %, 15 % ou 10 %) sur les revenus de leur patrimoine (loyer d'immeubles, de propriétés agricoles ou forestières ou revenus de capitaux mobiliers), une fondation reconnue d'utilité publique est exonérée de cette imposition, ce qui inclut justement les revenus des actions de sociétés filiales. La fondation échappe ainsi à toute imposition sur ses dividendes lorsqu'ils proviennent de revenus de placements purement patrimoniaux. Les plus-values éventuelles sur la revente de ces titres sont également exonérées d'imposition.

### Une imposition favorable des dividendes perçus grâce au régime « mère-fille »

Les titres que détient la fondation dans des sociétés qu'elle contrôle activement (si elle n'est pas un simple actionnaire

passif et/ou lorsqu'elle est majoritaire) doivent être placés dans un secteur distinct et fiscalisé. Les dividendes perçus sont alors théoriquement imposables au taux de droit commun (33,33 %) dans la fondation mais peuvent bénéficier du régime « mère-fille » pour éviter la double imposition (dans la société avant distribution, puis dans la fondation), soit un taux d'imposition effectif de 1,67 % dans la fondation (5 % des revenus distribués, imposés au taux de 33,33 %) ; comme pour toute société holding.

### Une imposition variable sur les plus-values

Les éventuelles plus-values générées par la vente ultérieure des titres, le cas échéant, sont soit exonérées s'il s'agit de simples placements patrimoniaux (cf. ci-avant), soit imposables dans les conditions de droit commun s'ils sont placés dans le secteur distinct fiscalisé précité ; mais les plus-values sont exonérées, comme pour toute entreprise, s'il s'agit de « titres de participation » détenus depuis au moins deux ans (sauf assujettissement d'une quote-part de 12 % – soit un taux effectif d'imposition de 4 %).

## LA FISCALITÉ DES FONDS DE DOTATION ACTIONNAIRES

Les fonds de dotation actionnaires d'entreprise suivent le même régime que précité pour les fondations reconnues d'utilité publique. Une seule nuance : ils ne sont exonérés de l'imposition au taux réduit sur leurs revenus patrimoniaux, notamment les dividendes, que si leur dotation est non consommable (article 206-5 du CGI).

## LA FONDATION ACTIONNAIRE N'EST NI UN TRUST, NI UNE FIDUCIE

Un **trust** est une opération par laquelle un constituant place des biens ou droits sous le contrôle d'un administrateur, dans l'intérêt d'un ou de plusieurs bénéficiaires ou pour la réalisation d'un objectif déterminé (cf. article 792-0 bis du CGI) : la propriété n'est pas forcément transférée au bénéficiaire et cette opération est réalisée pour un ou plusieurs intérêts particuliers.

Une **fiducie** (parfois considérée comme un « trust à la française » et introduite en 2007 et 2008 dans notre législation – cf. articles 2011 et s. du Code civil) constitue un transfert, par le (s) constituant(s), de biens, droits ou

sûretés à un ou plusieurs fiduciaires qui, les tenant séparés de leur patrimoine propre, agissent dans un but déterminé au profit d'un ou plusieurs bénéficiaires : limité à 99 ans, « le contrat de fiducie est nul s'il procède d'une intention libérale » et « le constituant peut être l'un des bénéficiaires du contrat de fiducie ».

Dans une **fondation actionnaire** le fondateur se dépouille au contraire pleinement du patrimoine qu'il apporte en dotation, et surtout, il le fait dans une intention libérale pour favoriser et financer une œuvre d'intérêt général, et non pas des intérêts particuliers. Tel est bien ce qui justifie (à la différence du trust ou de la fiducie) les exonérations de droits de mutation à titre gratuit dont bénéficient les fondations reconnues d'utilité publique et les fonds de dotation.

# LES FONDATIONS ACTIONNAIRES JOUENT UN RÔLE CLÉ DANS LA VIE ÉCONOMIQUE SUÉDOISE

## LES FONDATIONS WALLENBERG CONTRÔLENT UN TIERS DU CAC40 SUÉDOIS

Un tiers de l'indice OMX Stockholm 30 est contrôlé par les seules fondations de la famille Wallenberg, et notamment de grands fleurons industriels comme ABB, Ericsson, AtlasCopco, Electrolux, la banque SEB, Saab, AstraZeneca. Quant aux entreprises NCC et Attendo, elles sont aussi contrôlées par une seule fondation actionnaire, celle de la sphère Ax:son Johnson.

À côté de ces grandes multinationales, une grande variété d'entreprises suédoises est contrôlée par des fondations, de toutes tailles et dans une grande variété de secteurs économiques. Parmi les plus connues figurent l'entreprise de conseil ÅF qui emploie 8 000 ingénieurs en Suède, le créateur de meubles de luxe Carl Malmsten, ou encore le parc d'attraction Junibacken, à Stockholm, qui accueille 400 000 visiteurs par an.

Les fondations actionnaires les plus connues sont aussi les plus importantes et les plus anciennes : les fondations de la sphère Wallenberg datent du début du <sup>xx</sup>e siècle. La fondation Axel and Margaret Ax:son Johnson, qui contrôle la société d'investissement Nordstjernan (« Etoile du nord »), a été créée en 1947, et la fondation Söderberg, qui détient la société d'investissement Ratos, a vu le jour en 1960. Nous estimons que mille fondations actionnaires d'entreprises seraient actives en Suède, avec une forte concentration du capital. La principale motivation des fondateurs est de protéger l'entreprise familiale et souvent, mais ce n'est pas obligatoire, de poursuivre une mission d'intérêt général.

## DES FONDATIONS D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE AVANT D'ÊTRE PHILANTHROPIQUES

En effet, aucune notion d'utilité publique ne contraint l'objet d'une fondation en Suède, contrairement à la France. La loi suédoise impose seulement trois conditions à la création d'une fondation, actionnaire : la formulation d'un objectif permanent par le fondateur ; la désignation d'un Conseil d'administration, ou bien d'une autre personne morale qui aura la charge de l'administration de la Fondation ; la constitution d'une dotation à la fondation, et l'affectation d'un actif initial, de manière irrévocable. L'objet de la fondation a une valeur perpétuelle, et une fondation constituée ne meurt, à quelques rares exceptions près, qu'à extinction des fonds. Le changement de l'objet est particulièrement difficile, et doit obtenir l'approbation de l'agence publique Kammarkollegiet. Le choix d'une fondation

est donc un engagement de long terme, privilégié lorsqu'il s'agit de poursuivre un objet philanthropique et/ou de préserver le capital d'une entreprise. Les fondations sont imposées au titre de l'impôt sur les sociétés, mais peuvent en être exceptionnellement exonérées lorsque trois conditions sont réunies : l'objet de la fondation est d'intérêt général « qualifié » comme tel par le législateur, l'essentiel des revenus d'activité (de l'ordre de 90 %) est consacré exclusivement à cet objet, et la fondation ne fait pas de rétention de profit (sur une période de cinq ans).

## UN CONTRÔLE DIRECT OU INDIRECT DES ENTREPRISES

Les fondations actionnaires d'entreprises peuvent les contrôler directement ou via une société holding, souvent qualifiée de société d'investissement. C'est le cas d'Investor AB et de FAM pour la famille Wallenberg et Nordstjernan pour la famille Ax:son Johnson. Les activités commerciales de l'entreprise contrôlée, la gestion financière des participations, et les activités d'intérêt général de la fondation sont ainsi distinguées. Le contrôle des entreprises s'effectue le plus souvent par le biais d'actions à droits de vote multiples, avec un ratio de 10 à 1 par rapport aux actions ordinaires. L'usage combiné de sociétés holdings (Investor AB, FAM) et de droits de vote multiples facilite le contrôle du capital : la fondation Knut et Alice Wallenberg, par exemple, contrôle un tiers de l'OMXS 30 (Electrolux, SEB, Atlas Copco, ABB, Ericsson...) avec 20 % de participation dans l'une d'elle, Investor AB (pour environ 5 Mds €).

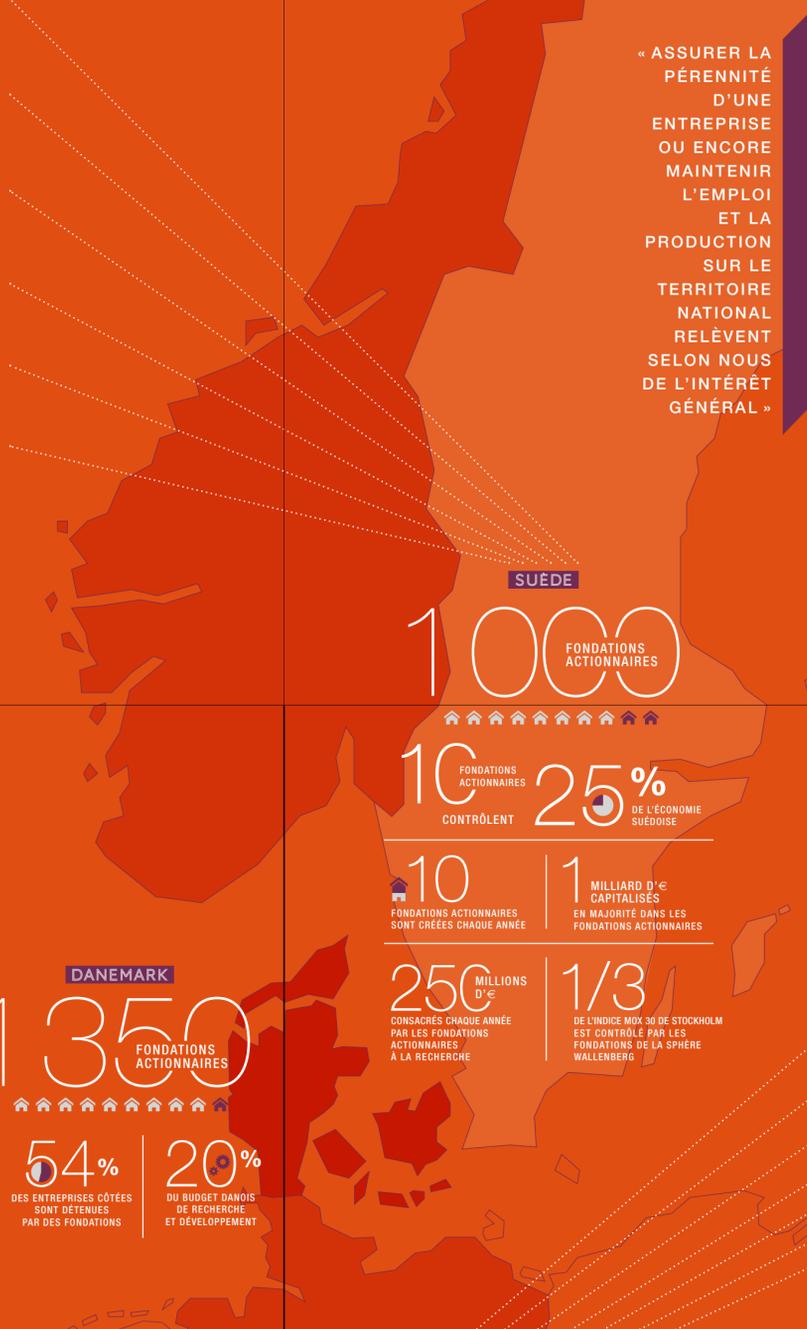
## UNE GOUVERNANCE PÉRENNE, SOUVENT FAMILIALE

La place privilégiée de l'actionnaire dans la gouvernance des entreprises suédoises facilite le contrôle d'entreprises par des fondations. Le code de gouvernance des entreprises suédoises instaure un équilibre favorable au Conseil d'administration aux actionnaires par rapport à la direction générale des entreprises. En pratique, le titre de PDG n'existe pas en Suède, et le DG (CEO) a surtout un rôle de gestionnaire de l'entreprise, alors que la stratégie est du ressort du Président du Conseil d'Administration. Le jeu des nominations aux différents Conseils d'administration (fondations, sociétés d'investissement puis entreprises) permet de garder le contrôle effectif de la stratégie des entreprises et de le transmettre de génération en génération. Des dynasties industrielles prennent forme, avec déjà six générations pour les Wallenberg et cinq pour les Söderberg.

Ces paramètres de stabilité du capital sont bénéfiques au développement des entreprises, car leurs décisions peuvent s'inscrire dans le temps long. Enfin, lorsque l'activité de la fondation est liée à celle de l'entreprise, cela peut donner lieu à des coopérations intéressantes, comme l'annonce fin 2015 d'un centre de recherche biomédicale financé conjointement par les fondations Wallenberg, l'Etat suédois et l'entreprise AstraZeneca, dont les fondations Wallenberg sont un actionnaire de référence.

Synthèse réalisée avec la contribution d'Olivier Redoules, conseiller financier pour les pays nordiques, Ambassade de France à Stockholm

« LES FONDATIONS ACTIONNAIRES SONT UN MÉCANISME MAJEUR DE STABILITÉ DU CAPITAL. »



# STAEDTLER : DESSINE-MOI UNE FONDATION

STAEDTLER est un groupe allemand, l'un des leaders internationaux de produits d'écriture et de dessin. Créé en 1835, STAEDTLER emploie aujourd'hui 2 000 personnes dans 23 filiales. Le groupe est présent dans 150 pays, et réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires (330 millions d'euros) à l'export. Cependant, la production demeure très fortement localisée en Allemagne : 80 % est issue des unités de fabrication à Nuremberg.

En 1997, le dernier propriétaire de l'entreprise familiale, qui n'avait pas de descendants, a choisi de la transmettre à une fondation reconnue d'utilité publique, la Fondation STAEDTLER, afin de maintenir l'entreprise sur le territoire et de la développer dans le respect des valeurs familiales. Dès sa création, la Fondation a défini des principes singuliers, dont elle est garante : > Ne jamais utiliser, dans la fabrication des produits, de substances nocives pour l'environnement, ni pour les collaborateurs, ni pour les utilisateurs. Ce qui, dans le secteur industriel de l'encre, est un défi technologique majeur. > Allouer 95 % des résultats de l'entreprise à la recherche et développement, et 5 % à des donations, pour financer des recherches universitaires ou des actions culturelles locales.

La Fondation STAEDTLER possède un Conseil de Fondation, composé de 5 personnes dont un Président. Elle détient à 100 % une holding, qui elle-même détient l'ensemble des filiales du Groupe et elle est chargée de veiller à la bonne gestion de l'entreprise et à l'application des principes. Comme le dit Etienne Perhaut, Directeur général de Staedtler France « La fondation s'entoure d'administrateurs capables de gérer le développement économique de l'entreprise dans une

perspective de long terme ; y siège par exemple l'ex-dirigeante de Playmobil, entreprise qui appartient également, depuis peu, à une fondation ».

Ce modèle de gouvernance permet « de sanctuariser un budget de recherche & développement beaucoup plus important que dans une société capitaliste traditionnelle. Nous mettons ainsi sur le marché des produits à forte valeur ajoutée, et n'avons pas à délocaliser la production dans d'autres régions du globe pour satisfaire les besoins des actionnaires ».

En Allemagne, l'idée qu'une Fondation ne réalise pas « que » des actions philanthropiques est parfaitement assumée. « Notre vision de l'intérêt général est beaucoup moins restrictive qu'en France. Assurer la pérennité d'une entreprise ou encore maintenir l'emploi et la production sur le territoire national relèvent selon nous de l'intérêt général : 80 % de nos produits sont fabriqués en Allemagne, c'est un choix quasi-philanthropique dans la conjoncture actuelle ! ».

En interne, la Fondation incarne un actionnaire stable et rassurant, et la dynamique de redistribution est une source de fierté. « C'est un véritable atout pour recruter de bons profils » selon Etienne Perhaut. Les dons concernent d'ailleurs tous les pays d'implantation. « Des actions telles que la journée mondiale du coloriage, où des enfants dessinent pour d'autres enfants avec SOS village d'enfants, renforcent le sentiment d'appartenance des collaborateurs au-delà d'une belle feuille de salaire ! » La fondation actionnaire est, selon Etienne Perhaut, infiniment plus vertueuse qu'une fondation « à côté » de l'entreprise. « Chez Staedtler, la Fondation et l'entreprise vont dans la même direction et sont guidées par la même philosophie. La Fondation actionnaire est en définitive « une philosophie » qui contient le capital d'une entreprise ».

# ENTRETIEN AVEC ALAIN MÉRIEUX

Entrepreneur de renommée internationale, Alain Mérieux est Président de l'Institut Mérieux, groupe bio-industriel qui réunit cinq sociétés au service de la santé publique mondiale (Mérieux Development; ABL inc; Mérieux NutriSciences; Biomérieux; Transgene). Très investi en faveur de l'intérêt général, Alain Mérieux préside également la Fondation Mérieux, fondée par son père en 1967 ainsi que la Fondation Christophe et Rodolphe Mérieux, qu'il crée avec son épouse en 2001. Cette fondation, sous égide de l'Institut de France, est désormais actionnaire à 32 % de la Compagnie Mérieux Alliance, holding familiale qui détient l'Institut Mérieux. Un modèle encore singulier en France.

L'Institut Mérieux appartient à 32 % à La Fondation Christophe et Rodolphe Mérieux : quelles motivations ont présidé à ce choix singulier ?

Lors de la disparition de mon fils Rodolphe, il était très important pour notre famille de perpétuer son souvenir, son action et la vision qu'il portait. Cela s'est fait naturellement en 2001 par la création de la Fondation Rodolphe Mérieux, qui a ensuite pris le nom de Christophe et Rodolphe en 2006.

Qu'apporte la Fondation à l'entreprise, est-elle un actionnaire comme les autres ?

Non, il ne peut s'agir d'un actionnaire comme les autres. Elle est pour nous l'actionnaire de référence et contribue à forger une vision humaniste de long terme pour l'ensemble des sociétés du groupe. Les seuls dividendes que distribue l'Institut Mérieux le sont à la Fondation Christophe et Rodolphe Mérieux, pour financer des actions

de lutte contre les maladies infectieuses dans les pays en développement. La présence de cette fondation au capital de l'Institut est la marque d'un engagement familial très fort, d'une vision particulière de notre métier, qui ne peut s'inscrire que dans la durée et en totale cohérence avec notre mission de santé publique.

Pourquoi n'est-elle pas majoritaire ?

La Fondation n'est pas majoritaire car je tiens à ce que ma famille, tant que j'aurais des héritiers, assure le management de nos sociétés et contribue à leur avenir. L'attachement de ma famille à notre Institut est historique, très fort et partagé par chacun de ses membres.

Quelle mission d'intérêt général poursuit cette fondation ?

La Fondation Christophe et Rodolphe Mérieux, abritée par l'Institut de France, est dédiée à la lutte contre les maladies infectieuses dans les pays en développement. Elle est née de la vision de mon fils Christophe qui était médecin. Notre action passe par la création de nouvelles structures de diagnostic, les Laboratoires Rodolphe Mérieux. Dans des pays particulièrement démunis, où les patients n'ont pas accès à des analyses médicales de base, nous renforçons les capacités de diagnostic indispensables à la prise en charge médicale des malades, à la surveillance épidémiologique

et au contrôle des épidémies. Nous formons également les personnels de santé et nous travaillons au renforcement de la recherche appliquée dans ces pays, aux côtés des chercheurs et cliniciens locaux. Nous avons ainsi créé le Prix Christophe Mérieux, d'un montant de 500 000 euros, qui chaque année récompense un chercheur travaillant sur le terrain, sur des pathologies qui ravagent ces pays.

Le modèle danois en particulier, qui offre la possibilité aux entreprises d'être détenues en majorité par des fondations et d'être également cotées en bourse est pour vous une référence. Pourquoi ?

Ce modèle est particulièrement intéressant, car il donne une possibilité de garder le contrôle des sociétés dans leur pays d'origine. L'exemple des Laboratoires Pierre Fabre que je connais bien est particulièrement représentatif. Pierre Fabre n'avait pas d'héritier et la fondation a permis le maintien en France de la très belle société qu'il avait créée et développée.

Les fondations actionnaires sont-elles une voie d'avenir pour la transmission des entreprises familiales ?

Ce n'est pas LA réponse mais l'une des voies, notamment lorsqu'il n'y a pas d'héritiers. Le problème de la transmission des entreprises familiales doit être pris en compte de façon plus globale, notamment au niveau de la fiscalité.

« CE MODÈLE EST PARTICULIÈREMENT INTÉRESSANT, CAR IL DONNE UNE POSSIBILITÉ DE GARDER LE CONTRÔLE DES SOCIÉTÉS DANS LEUR PAYS D'ORIGINE »

Comment imaginer en France une troisième voie, qui permette d'allier davantage capitalisme et altruisme ?

On y travaille ! Nous avons atteint voire dépassé les limites d'un capitalisme éffrené et court-termiste qui clairement est à bout de souffle et rejeté par le plus grand nombre. Les nouvelles générations sont en quête de davantage de sens et je suis convaincu que des alternatives et des modèles économiques innovants vont naître, beaucoup plus efficaces et également généreux, qui ne laisseront personne au bord de la route ! Il ne s'agit pas seulement d'angélisme... Capitalisme et altruisme doivent nécessairement aller de pair car il ne peut y avoir de philanthropie sans création de richesses.

# ENTRETIEN AVEC PASCAL LORNE

Pascal Lorne est un entrepreneur multi-récidiviste. À 25 ans, il co-fonde Ismap, précurseur de la cartographie sur le Web, revendu très rapidement. En 2003, il crée Miyowa, pionnier des applications mobiles de messagerie instantanée, racheté en 2012 pour 60 M\$ par Synchronoss, le leader américain. Cette appétence entrepreneuriale, Pascal Lorne la tient de son père, entrepreneur dans le bâtiment. Sa mère, elle, à la tête d'une tribu de neuf enfants dont certains adoptés, lui a appris à partager. Après avoir multiplié les plongées entrepreneuriales, il décide en 2015 de s'attaquer au fléau du chômage et lance GoJob : « Je n'ai pas monté une entreprise pour m'en mettre plein les poches. Je l'ai fait pour changer le monde », déclare-t-il. À 40 ans, Pascal Lorne décide de dédier 100 % de son patrimoine à des projets à fort impact social via sa holding, Impacton.

En quoi le sujet des fondations actionnaires vous concerne-t-il ?

Les vingt premières années de ma vie professionnelle, j'ai couru après l'accumulation de richesse pour moi et mes proches. Je pensais que l'argent me donnerait le pouvoir de faire ce que je voulais. Bref la liberté. Avec du recul, c'était une erreur. Après la revente de ma dernière entreprise, je me suis retrouvé à moins de 40 ans, avec une somme considérable sur mon compte en banque. Plus de contraintes, mais pas davantage de liberté. Après quelques années de recherche, beaucoup de rencontres avec le monde associatif, des chefs d'entreprises, des investisseurs, des astrophysiciens, des philosophes, et grâce à la méditation, j'ai ressenti le besoin d'entreprendre différemment. Un grand classique...

# ENTRETIEN AVEC PASCAL LORNE

Pascal Lorne est un entrepreneur multi-récidiviste. À 25 ans, il co-fonde Ismap, précurseur de la cartographie sur le Web, revendu très rapidement. En 2003, il crée Miyowa, pionnier des applications mobiles de messagerie instantanée, racheté en 2012 pour 60 M\$ par Synchronoss, le leader américain. Cette appétence entrepreneuriale, Pascal Lorne la tient de son père, entrepreneur dans le bâtiment. Sa mère, elle, à la tête d'une tribu de neuf enfants dont certains adoptés, lui a appris à partager. Après avoir multiplié les plongées entrepreneuriales, il décide en 2015 de s'attaquer au fléau du chômage et lance GoJob : « Je n'ai pas monté une entreprise pour m'en mettre plein les poches. Je l'ai fait pour changer le monde », déclare-t-il. À 40 ans, Pascal Lorne décide de dédier 100 % de son patrimoine à des projets à fort impact social via sa holding, Impacton.

En quoi le sujet des fondations actionnaires vous concerne-t-il ?

Les vingt premières années de ma vie professionnelle, j'ai couru après l'accumulation de richesse pour moi et mes proches. Je pensais que l'argent me donnerait le pouvoir de faire ce que je voulais. Bref la liberté. Avec du recul, c'était une erreur. Après la revente de ma dernière entreprise, je me suis retrouvé à moins de 40 ans, avec une somme considérable sur mon compte en banque. Plus de contraintes, mais pas davantage de liberté. Après quelques années de recherche, beaucoup de rencontres avec le monde associatif, des chefs d'entreprises, des investisseurs, des astrophysiciens, des philosophes, et grâce à la méditation, j'ai ressenti le besoin d'entreprendre différemment. Un grand classique...

La prise de conscience du caractère éphémère de notre passage sur terre me semble désormais incompatible avec la notion d'accumulation. Aussi j'ai décidé de continuer à entreprendre, mais de ne pas conserver pour moi l'usufruit des richesses que j'ai créées.

Vous venez de fonder GoJob : en quoi le projet de l'entreprise est-il philanthropique et économique ?

La vocation de GoJob est de « hacker le chômage ». C'est une mission de transformation sociale. Donc il me paraît normal que ce soit une fondation (un fond de dotation en l'occurrence) qui détienne la majeure partie de l'entreprise.

GoJob est une SAS qui fonctionne selon les règles de l'entreprise normale. Mais j'ai apporté la totalité de mes parts à un fonds de dotation, qui devient l'actionnaire majoritaire de GoJob.

Pourquoi ce modèle de gouvernance et de transmission des entreprises vous semble-t-il pertinent et inspirant ?

Même si mes enfants en auront certainement la capacité, je ne crois pas que ce soit un cadeau pour eux, ni pour GoJob, de leur transmettre mes parts. La transmission à une structure philanthropique me semble la meilleure façon d'assurer la pérennité de l'entreprise. J'ai envisagé la Fondation reconnue d'utilité publique, mais les délais de création, les contraintes administratives et l'incapacité pour les fondateurs d'être majoritaires au conseil d'administration sont aujourd'hui des éléments dissuasifs pour qui a une âme d'entrepreneur, même 100 % au service du bien commun.

Pourquoi la transmission de richesses aux enfants ne vous semble-t-elle pas la voie à suivre ?

Je suis profondément convaincu que le monde dans 20 ans sera radicalement différent de celui d'aujourd'hui. Charger les épaules de nos enfants avec des concepts, des richesses, des devoirs créés en 2016, c'est leur enlever la liberté de manoeuvre dans vingt ans. C'est un peu comme si mon grand-père m'avait donné sa magnifique machine à écrire et son stock d'enveloppes timbrées pour m'aider à démarrer en affaires... mais Grand Père, aujourd'hui cela ne sert plus à rien ! Le courrier a disparu, j'envoie mes messages instantanément à travers le monde et gratuitement ! La transmission d'une entreprise est un fardeau. Je bénis mon père de m'avoir fait comprendre, dès l'âge de 7 ans, que je n'hériterais pas de son entreprise de construction de maisons. Jamais je n'aurais moi-même GoJob si j'étais resté englué dans le secteur du bâtiment...

Pensez-vous que l'entreprise, au sens large, puisse être d'intérêt général ?

Oui. Nous nous dirigeons vers des modèles d'entreprises qui ont de plus en plus de sens, car le sens fonde l'engagement des dirigeants, des collaborateurs et permet la création de valeur matérielle et immatérielle pour l'écosystème. La notion d'intérêt général va se généraliser. De la même manière qu'il n'y a plus vraiment de sens à posséder des disques ou une voiture, il n'y aura bientôt plus d'intérêt à être propriétaire d'une entreprise.

Après 5 ans aux États-Unis, votre regard sur l'aventure philanthropique et entrepreneuriale a-t-il changé ?

Oui. Cela fait souvent sourire les Français de voir aux États-Unis une petite plaque de bronze honorant son donateur, vissée sur le banc d'un jardin public. J'ai d'abord trouvé cela ridicule, ostentatoire. Désormais je crois que c'est un signe élégant de reconnaissance à ceux qui, en toute générosité, ont laissé un peu de leur âme.

Je crois à la culture du partage et au pouvoir de la communication : cela peut conduire des personnes comme Bill Gates à léguer 40 milliards de leur vivant !

À mon retour des États-Unis, j'ai décidé de donner la totalité de mes actions de GoJob à une fondation et de le faire savoir. Ce n'est pas de la vaine modestie. Je souhaite susciter des vocations parmi mes pairs et surtout chez des plus jeunes.

Faudrait-il inventer de nouveaux modèles économiques au service du bien commun ?

Je pense que des modèles d'entreprises détenues totalement ou partiellement par des fondations dès leur création ouvrent une nouvelle ère du capitalisme. Aux USA, Wikipedia, 3<sup>e</sup> site le plus consulté au monde et plus grande encyclopédie disponible de tous les temps, avait ouvert la voie. Je souhaite que GoJob est, en ce sens, soit précurseur en France.

Que vous apporte ce geste philanthropique majeur ? A vous, à votre famille ?

Mon grand père, riche industriel, suit au décès de sa femme à 65 ans, a tout vendu et donné aux pauvres, pour se faire moine. Je crois qu'il a découvert un nouveau monde, encore plus riche. Je n'en suis pas là. Mais je vous garantis que chaque fois que je me dépossède, je gagne en légèreté, en agilité. «Philosopher c'est apprendre à mourir » disait Montaigne. J'ajouterais : c'est apprendre à mourir léger.

(n°1)

LES PRÉCIS  
DE PROPHIL

2016

Pour commander l'étude complète et en savoir plus  
sur l'actualité des fondations actionnaires :

[www.fondations-actionnaires.eu](http://www.fondations-actionnaires.eu)