

LES ENTREPRISES PATRIMONIALES, TRÉSORS MÉCONNUS

Avec la transformation de la structure actionnariale de PSA, les articles proclamant la mort du « capitalisme familial à la française¹ » ont fleuri. Les entreprises familiales ou patrimoniales sont pourtant les employeurs de près de la moitié de la population active française. Elles constituent la majorité des PME et ETI et jouent un rôle essentiel dans le développement économique des territoires. Mais que sait-on d'elles et de leurs actionnaires ? C'est la question que se sont posée deux ingénieurs des Mines pour leur mémoire de troisième année de formation au Corps des mines. Ils ont découvert que la réalité de la vie de ces entreprises patrimoniales est complexe et qu'elles souffrent d'un déficit de considération. Or, une grande partie de leurs dirigeants sont sur le point de partir à la retraite. D'où l'urgence de faire connaître et aimer ces entreprises qui constituent la face immergée de l'iceberg économique français, afin d'attirer les meilleurs talents pour prendre la relève !



Les entreprises patrimoniales, la face immergée de l'iceberg économique français ?

Une entreprise patrimoniale possède un actionariat constitué d'un petit nombre de personnes physiques, contrairement aux entreprises possédées par des fonds, par d'autres entreprises ou encore contrôlées par un actionariat diffus ou flottant. Ce sont donc des individus privés ou des familles qui possèdent des capitaux investis dans un patrimoine productif, et ont développé une stratégie patrimoniale de fructification de ces capitaux. Appréhender le rôle de l'actionnaire, ses objectifs et ses contraintes semble primordial dans la compréhension de l'entreprise patrimoniale².

C'est ce que nous avons cherché à faire entre 2012 et 2013, en rencontrant une centaine de dirigeants d'entreprises, actionnaires, représentants syndicaux ou patronaux, et experts académiques au cours d'entretiens approfondis. Nous indiquons ici quelques résultats de notre investigation, présentée plus en détail dans un ouvrage paru récemment aux éditions Eyrolles³.

Il n'existe pas de statut légal, ni de catégorie statistique, permettant de distinguer une entreprise possédant un actionariat patrimonial d'une autre. Dès lors, il est très compliqué pour l'INSEE de produire des statistiques précises sur cette catégorie d'entreprises, à commencer par la première donnée : le dénombrement. De plus, les cessions et transmissions d'entreprises ne sont plus suivies par cet institut depuis 2007.

Pourtant, nos estimations nous font penser que près d'un actif sur deux en France travaille dans une entreprise patrimoniale, celles-ci représentant

en nombre plus de 80 % des entreprises de plus de 10 salariés, selon l'estimation du Family Business Network.

Si le constat et l'origine de ce point aveugle appellent réflexion, nous proposons ici de nous concentrer plutôt sur une mise en situation afin de découvrir l'entreprise patrimoniale de l'intérieur. Laissez-nous donc vous raconter l'histoire d'une famille fictive mais réaliste, les Vieuxchênes, dont la vie et l'entreprise combinent de nombreuses caractéristiques que nous avons observées lors de nos entretiens.

Prélude – L'entreprise Textiles Vieuxchênes

Textiles Vieuxchênes est une société patrimoniale comme il en existe des milliers en France. Elle est basée à Roubaix (Nord) et spécialisée dans le textile à haute valeur ajoutée. Son chiffre d'affaires est réparti entre le textile médical (80 %) et le textile de luxe (20 %, historiquement constitué de lingerie fine), héritage d'une époque pas si lointaine où l'activité vestimentaire était florissante et employait un tiers de la main-d'œuvre du bassin d'emploi.

L'entreprise emploie aujourd'hui trois cents personnes réparties sur quatre sites différents (incluant sites de recherche et développement, et sites de production). Elle a réalisé en 2012 environ 56 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour un excédent brut d'exploitation de 7 millions et un résultat net de 3,7 millions (marge brute de 12,8 %). Les meilleurs experts bancaires valorisent la société à 50 millions d'euros, soit un pactole potentiel de 16,7 millions d'euros pour chacun des trois actionnaires.

L'actuel PDG de l'entreprise est Sylvestre Vieuxchênes, issu de la troisième génération de la famille actionnaire. Il détient 33,3 % de l'entreprise, de

même que sa sœur Ursule (qui réside en Suède) et son frère Patrick. Âgé de 66 ans, et soucieux de pérenniser l'entreprise, il songe à passer la main. Les recettes de l'entreprise sont en lente érosion, au point que l'on pourrait considérer qu'il s'agit d'une "belle-endormie"...

Acte I – Où l'on parle d'affectio societatis

La scène se passe dans le bureau de Sylvestre Vieuxchènes. Il est assis, sa cravate fripée trop longue pendant négligemment sur sa veste élimée. Maître Renard, un homme entre deux âges vêtu d'un costume en velours marron, frappe à la porte.

« Entrez, Maître Renard, entrez. Je vous en prie, prenez un siège. Comment vous portez-vous, Renard ? »

- J'allais vous poser la même question. Vous allez l'air mal en point, mon pauvre ami. À 66 ans, se remettre sur pied après l'accident de santé que vous avez connu ne doit pas être chose aisée !

- Mais pas du tout, je me porte comme un charme ! Revenir au bureau m'a fait rajeunir de vingt ans.

- Dommage, euh, je veux dire, vous m'en voyez ravi. 66 ans, c'est la fleur de l'âge de nos jours. Je souhaitais vous rencontrer car les récents développements m'avaient laissé penser que la mise en place d'une transition managériale et patrimoniale au sein de Textiles Vieuxchènes pourrait constituer une réponse idoine à cette étape importante de votre fin de vie... Je parle de fin de vie professionnelle, bien sûr ! »

Sylvestre Vieuxchènes fixe froidement le notaire et se lève.

« Ma parole, Renard, vous voulez me mettre à la retraite ! M'envoyer à l'hospice ! Pourquoi ne pas m'enterrer vivant pendant que vous y êtes ? »

Il se rassoit, soudain accablé.

« D'abord MedizinTextil, mon concurrent allemand, qui débauche mon directeur commercial, puis les délégués syndicaux qui contestent la répartition des bénéfices, ensuite mon frère Patrick qui me presse de vendre l'entreprise, et maintenant vous, Renard ? Tous m'affligent et conspirent pour me nuire.

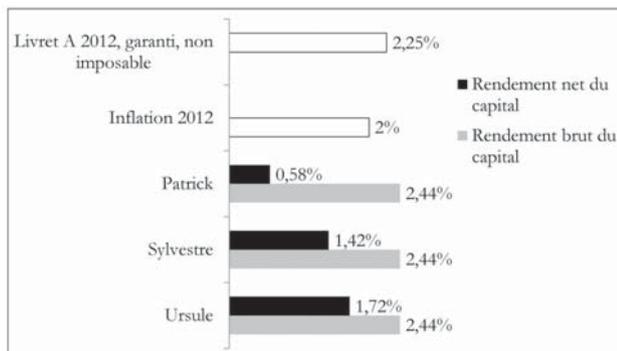
- Allons, allons, soyez raisonnable, cher ami, racontez-moi plutôt vos tracas. Que réclament donc les représentants du personnel ?

- Ils sont scandalisés par le montant des dividendes, 1,2 million d'euros, ce qui représente un tiers du résultat net de l'entreprise. Et donc environ 400 000 euros par actionnaire. Ceci au motif que les trois cents salariés n'ont que 200 000 euros de primes à se partager, ce qui représente malgré tout en moyenne plus de 600 euros de primes pour chacun ! C'est correct, ne croyez-vous pas ?

- Qu'avez-vous répondu ?

- Rien pour l'instant. Je n'ose pas leur faire part de mon sentiment, à savoir que ces dividendes servent essentiellement à payer des impôts. Ils risqueraient de me rire au nez. Je les entends d'ici me rétorquer qu'on ne va pas plaindre ces pauvres riches...

- Mais vous vous souvenez du tableau que je vous avais préparé ? Le rendement brut du capital est bien sûr le même pour chacun des actionnaires de Textiles Vieuxchènes : 1,22 M€ / 50 M€, soit un taux de 2,44 %, voisin de celui



Rendement sur le capital des actionnaires de Textile Vieuxchènes

du Livret A. Mais la situation devient très différente après imposition : Patrick est assujéti à l'impôt sur la fortune (ISF) et à l'impôt sur les revenus (dividendes), vous-même uniquement à l'impôt sur le revenu (l'entreprise étant votre outil de travail, vous ne payez pas d'ISF), quant à Ursule, elle est uniquement assujéti à l'impôt suédois sur les revenus du capital, au taux fixe de 30 %. Comme le montre le tableau, vous avez tous les trois le même rendement brut du capital, mais pas du tout le même rendement net. »

Que retenir de cette parabole ? Les actionnaires familiaux ne sont couverts par l'exonération sur l'outil de travail que s'ils en sont dirigeants. Les actionnaires non dirigeants, bien que l'essentiel de leur patrimoine soit bloqué en parts d'entreprises, ne sont pas exonérés d'impôt sur la fortune. Leur intérêt personnel pourrait donc être de diversifier leur capital et de sortir de l'entreprise familiale. S'ils souhaitent le faire dans des conditions optimales, il est souvent plus avantageux pour eux de provoquer la vente de l'ensemble que de céder de gré à gré.

Cette différence de traitement n'est pas sans conséquences sur les relations entre les actionnaires d'une PME ou ETI patrimoniale. Se posera la question de la distribution des dividendes, mais aussi plus largement celle de conserver ou non l'entreprise⁴.

Acte II – Où l'on parle de transmission

« Renard, je me sens fatigué. Nous ne sommes que de passage sur cette terre, il me semble que je n'ai que trop tardé à considérer la transmission du pouvoir.

- Plusieurs possibilités sont envisageables. La plus simple serait de mettre en place un pacte Dutreil. Tellement simple le Dutreil, une seule page de décret explicatif, soixante-six de notice applicative, l'enfance de l'art !

- (...)

- L'idée est d'échanger un engagement de conservation des titres contre un abattement d'impôt de 75 %. C'est vraiment très efficace : si on avait eu plus tôt un tel dispositif (il a été mis en place en 2003), des entreprises comme Rossignol ou Taittinger n'auraient peut-être pas été cédées à des investisseurs étrangers. Mais prenons un exemple précis.

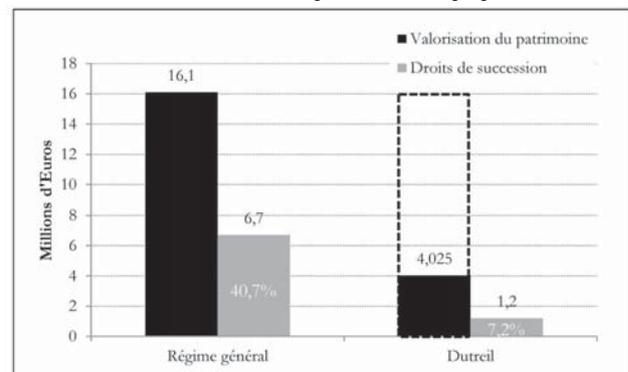


Illustration du Pacte Dutreil concernant les droits de donation pour l'entreprise Textiles Vieuxchènes

« Si vous mettez en place un pacte Dutreil incluant votre frère Patrick et vos enfants en vue d'une transmission, il y a deux avantages. Le premier est que votre frère Patrick bénéficie immédiatement d'une réduction d'ISF ; de 200 000 euros celui-ci tombe à — tenez-vous bien — 27 000 euros. Ensuite, concernant la transmission proprement dite, les héritiers-successeurs bénéficient d'un abattement de 75 % des droits de mutation, ce qui ramène les 6,7 millions d'euros d'impôts sur les successions du régime général à 1,2 million d'euros. »

Quittons quelques instants la famille Vieuxchènes. En France, le modèle de l'actionnaire-dirigeant est favorisé par la fiscalité (via les niches liées à l'outil de travail et au pacte Dutreil), sans qu'aucune thèse académique ou empirique qui le justifie ne fasse consensus. C'est même plutôt le contraire : de nombreuses publications^{5,6,7} démontrent que la performance et la qualité d'une entreprise patrimoniale est meilleure au sein des entreprises patrimoniales dont le dirigeant est salarié et externe à la famille salariée, un "outlaw" !

En effet, deux catégories de population sont au cœur de l'entreprise patrimoniale : l'héritier, ou in-law, dépositaire de la propriété du capital, et le manager externe à l'actionariat, ou outlaw. Ces deux tribus sont

fréquemment opposées en France. La légitimité du capital de l'*in-law* est source de scepticisme, là où la légitimité du diplôme de l'*outlaw* est estimée. L'un n'est qu'un héritier, ce qui n'est pas bien vu, pendant que l'autre bénéficie de la légitimité républicaine. Pourtant, nous pensons que ces deux types de légitimité sont aujourd'hui plus que jamais complémentaires.

Cet aphorisme se retrouve conforté par une observation statistique de la gouvernance des entreprises françaises, comparée à celle existant chez nos voisins européens. Empiriquement, on remarque ainsi que le management salarié au sein des entreprises patrimoniales héritées est sous-représenté en France (31 %) par rapport à l'Allemagne (60 %) ⁸.

Il y a donc urgence à rassembler, au sein de certaines entreprises patrimoniales, héritier et manager externe, *in-law* et *outlaw*, chacune de ces tribus possédant un rôle spécifique.

Mais revenons à Textiles Vieuxchênes.

« Hum... Oui, Renard, voilà qui sonne bien... Ce pacte Dutreil a l'air particulièrement avantageux ! Mais dites-moi, cher Maître, quelles en sont les modalités ? »

- Il y en a essentiellement trois, qui sont très simplement explicitées dans les soixante-six pages d'annexes du pacte. »

La mise en place d'un pacte Dutreil implique le respect de trois conditions :

- le pacte doit porter sur au moins 34 % des parts ;
- les signataires s'engagent chacun à conserver les titres pendant six ans au total ;
- il est nécessaire qu'un des signataires exerce un poste de direction pendant les cinq ans à venir.

« Voyons, voyons... Ursule n'a pas d'enfant. Quant à ceux de Patrick, ils sont trop jeunes aujourd'hui. La piste la plus naturelle serait donc mes enfants... Je pense que tous en seraient capables s'ils étaient formés et avaient un pied dans l'entreprise. Cependant, Renard, cela m'afflige de l'admettre, mais je crois qu'aucun n'en a vraiment envie. À part peut-être Diane, avocate en droit des sociétés à New York ! »

- Donc elle pourrait reprendre les rênes ? C'est idéal !

- Cela impliquerait qu'elle revienne en France, et encore, même pas à Paris : à Roubaix ! Et probablement une diminution de sa rémunération et, surtout, de son statut. Au fond, je me dis parfois que si mes enfants ne veulent pas reprendre, c'est aussi à cause du statut social et de l'image. Reprendre la boîte de papa, c'est un peu ringard... »

La faible attractivité des entreprises patrimoniales s'observe de manière statistique. Les diplômés de grandes écoles semblent aujourd'hui éviter les entreprises patrimoniales, notamment en province : dans notre pays, 24 % seulement des diplômés de grandes écoles rejoignent en premier poste des PME ou ETI de province, alors que celles-ci représentent 47 % de l'emploi total ^{9,10}.

Quelque temps plus tard : « Comme je vous le disais au téléphone, Renard, c'est cuit pour le Dutreil. Ni Ursule ni Patrick ne veulent signer. De Suède, Ursule n'en voit pas l'intérêt. Quant à ce mou de Patrick, il estime qu'il est trop risqué de conserver ses titres pendant six ans. Et surtout, malgré mes

efforts répétés, je n'ai pas réussi à convaincre Diane de revenir à Roubaix pour prendre les rênes d'une entreprise textile... »

Acte III – Où l'on en arrive à considérer la cession de l'entreprise

La situation se dégrade entre les actionnaires, suite à la détérioration des résultats de l'entreprise (dans un contexte d'activité économique morose en Europe) et à l'échec de la transmission. Trois mois plus tard, Sylvestre Vieuxchênes et Maître Renard discutent des options restantes.

Renard : « Écoutez cher ami, je ne vais pas y aller par quatre chemins. Il n'y a pas de repreneur au sein de la famille, votre frère Patrick veut vendre, quant à votre sœur Ursule, elle n'est manifestement pas accrochée à son siège. Le plus simple serait de trouver un repreneur à l'extérieur. Rester dans le statu quo actuel ne ferait que dégrader la situation.

- Oui, vous avez sans doute raison ; cependant, je me refuserai à procéder à une vente qui contenterait les actionnaires alors même que certains employés seraient abandonnés par le repreneur.

- Mais vous l'avez dit vous-même, la performance opérationnelle se dégrade, le contexte est très incertain, la famille n'est pas très unie sur cette question... Croyez-moi, vendre est la meilleure stratégie patrimoniale à ce stade.

- Soit, continuons, simplement à titre d'exercice.

- Premier scénario : vous souhaitez vendre au plus vite en France, en quelques mois, et transmettre votre patrimoine à vos enfants. Le total des contributions fiscales, incluant cession et transmission, devrait représenter 62 % de la valeur du patrimoine. En optimisant au maximum, on arriverait à 40 % du patrimoine qui partirait en impôt — que vous devriez pouvoir payer cette fois-ci grâce aux produits de la vente, eux-mêmes liquidés.

- Habile, Renard, néanmoins ce montant est loin d'être négligeable... Mais admettons !

- Mon cher, il y a encore plus habile. Un peu plus long, un peu plus risqué. Mais toujours légal et beaucoup plus lucratif. Vous savez qu'en Europe, il n'y a pas de convergence fiscale, d'où la possibilité d'arbitrer entre différents choix possibles. Par exemple, si vous déménagez de cinq, dix kilomètres de Roubaix, où seriez-vous ?

- Heu... À Lille ? Quel intérêt ?

- Mais non, Sylvestre, en Belgique ! Ce qui serait toujours pratique pour venir quotidiennement à l'usine. Si vous préférez la Suède pour être avec votre sœur, la Suisse pour faire du ski ou le Luxembourg pour... je ne sais, c'est possible. Il suffit d'y rester six mois par an, l'important étant de ne plus être résident fiscal français. Et hop, plus d'ISF et des dividendes moins taxés.

- Je n'en savais rien. Mais... et l'*exit tax* ? »

« L'*exit tax* », mise en place en 2011, a pour objectif de dissuader le transfert de domicile fiscal à l'étranger en taxant les plus-values latentes lors du changement de domiciliation fiscale.

« Cette taxe ne fonctionne pas bien et peut se contourner assez aisément. Laissez-moi vous expliquer mon scénario : vous créez une holding au



Luxembourg. Quand vous aurez besoin d'argent, vous procéderez à une réduction de capital de votre holding : celle-ci vous rachètera une petite partie de votre capital — donc ses propres actions — avec les dividendes accumulés. Or, les plus-values de cession ne sont pas imposables ni en Belgique ni au Luxembourg. Voilà qui devrait restaurer en partie l'affectio societatis, ne pensez-vous pas ?

- Surprenant ! Le marché unique européen est donc constitué de vingt-huit marchés fiscaux en somme... »

Aux aspects fiscaux et humains fragilisant les entreprises patrimoniales s'ajoute le vieillissement des dirigeants, représenté ici par le choix cornélien de Sylvestre Vieuxchènes. De nombreuses entreprises patrimoniales devront être transmises entre 2013 et 2020, en interne à la famille (transmission intrafamiliale), ou cédées (à un salarié ou en externe). La transmission intrafamiliale ne semble constituer qu'autour de 10 % des transmissions en France (contre 50 % en Allemagne)¹¹. Ainsi, soit le nombre de transmissions au sein de la famille est singulièrement faible, soit elles s'effectuent selon d'autres modalités, invisibles pour les radars publics (rachat par une holding, transmission du capital à l'étranger, etc.), dont la simplicité de mise en œuvre nous a été confirmée par les experts que nous avons pu rencontrer.

Méconnaissance du patrimoine productif, faiblesse de l'investissement en actions (notamment en comparaison de l'investissement immobilier), fracture entre *in-laws* et *outlaws*, entreprises et actionnaires qui préfèrent rester cachés, voici quelques-uns des symptômes de cet embarras français qu'il conviendrait de traiter pour libérer la croissance des entreprises patrimoniales.

Les épilogues possibles : le scénario de l'*outlaw* qui tombe à pic

Il nous semblait réducteur de conclure de façon univoque une histoire si complexe par la diversité des perspectives qu'elle met en jeu (situation et évolution d'un marché et d'un secteur industriel, environnement fiscal, gestion d'entreprise et gestion patrimoniale, choix de vie du dirigeant et vie familiale etc.). Plusieurs scénarios sont possibles (vente, notamment à un concurrent, implantation d'une holding à l'étranger, transmission, etc.). Nous les avons étudiés dans notre ouvrage, mais brosons ici le cas qui nous paraît le plus favorable au développement de l'entreprise et de l'emploi : l'union des *in-laws* et des *outlaws*.

Quelques mois plus tard, Diane Vieuxchènes rencontre par hasard Hugues Tombapic, son ami d'enfance, à qui elle avait déjà parlé des difficultés de Textiles Vieuxchènes. Celui-ci l'interroge au sujet de l'entreprise et fait preuve d'une grande curiosité. Finalement, après plusieurs rencontres avec Sylvestre Vieuxchènes, celui-ci décide de l'embaucher comme directeur général adjoint, dans l'idée d'en faire son successeur.

Avec son cursus d'ingénieur, son MBA à HEC et son expérience de directeur d'usine chez un célèbre constructeur automobile, c'est un candidat à haut potentiel qui, de surcroît, connaît la famille depuis longtemps. Deux ans plus tard, la période d'essai, concluante, quoique chahutée, touche à sa fin et de nombreuses questions doivent être réglées avec Maître Renard, à qui Sylvestre Vieuxchènes, de retour de vacances, rend visite.

« Sylvestre, vous avez une mine superbe ! Le mauvais souvenir de l'accident cardiaque semble bien loin... Je suis bien aise de constater que vous êtes arrivé à accorder vos violons avec Monsieur Tombapic.

- Cela n'a pas été chose aisée, Renard. Il m'a été très difficile d'accepter de déléguer à Hugues, c'était une petite mort en quelque sorte...

- Je comprends. Moi-même à l'étude...

- Et puis, il a son caractère, l'animal, sa façon de faire les choses. Au début, son côté charmeur m'insupportait. Vous vous rendez compte, même mon assistante me délaissait pour s'occuper de ses billets de train.

- Cela peut être bien dur de partager le pouvoir. Et puis, si l'on se sent abandonné par ceux que l'on a fait grandir pendant toutes ces années...

- Enfin voyons, Renard, ce n'est pas moi qui me suis résigné, c'est qu'aujourd'hui, Hugues a prouvé qu'il était digne de confiance. Nous allons le nommer directeur général et l'intéresser au capital ! Quant à moi, je reste président encore quelque temps !

- Si nous avons un dirigeant-successeur, il me semble que le plus simple serait de signer un pacte Dutreil l'incluant afin d'optimiser la transmission du capital à votre fils et vos filles.

- D'accord, mais comment faire puisque je n'ai pas 34 % du capital ?

- J'ai pris sur moi de contacter votre sœur Ursule et elle s'est dite prête à vous vendre 1 % du capital total. Au prix fort bien sûr, mais cela me semble largement amorti par l'abattement de 75 %...

- Votre aide est décidément bien précieuse, Maître Renard. Oui, c'est mieux ainsi. De sorte que nous ne dépendions plus ni de mon frère ni de ma sœur. Allons, au travail, il me semble que nous avons des tas de choses à régler, à commencer par la nomination d'Hugues et la désignation d'administrateurs indépendants. »

Rétablir le lien entre la population française et cette forme de patrimoine productif prendra du temps, mais semble nécessaire, utile à tous, et possible. Ceci passera par le rassemblement, la réconciliation entre *in-laws* et *outlaws*, dont les compétences pourraient être mises au service de la croissance de ces entreprises, afin de (re)développer notre tissu industriel national. Ainsi espérons-nous faire connaître et comprendre l'entreprise patrimoniale afin d'attirer les talents qui demain feront fonctionner une grande partie de l'appareil productif national et fructifier les capitaux investis dans ces entreprises.

Sylvain Gariel et Gauthier Lherbier,
ingénieurs des Mines

NOTE

¹ « Le capitalisme familial à la française remis en question », *Le Monde*, 16 février 2014 ; « Les Peugeot et les failles du capitalisme familial », *Les Echos*, 23 janvier 2014

² Afin d'éviter tout amalgame autour du terme "familial", qui nous semble galvaudé — et souvent connoté péjorativement — nous préférons ici utiliser l'adjectif "patrimonial". À ce titre, nous faisons référence à la typologie établie en 2001 par Yvon Gattaz, président du syndicat ASMEP-ETI. Une entreprise patrimoniale peut ainsi être :

- une entreprise personnelle, ou d'associés, si l'entreprise n'a jamais été transmise au sein d'une (ou plusieurs) famille(s) ;
- une entreprise familiale *stricto sensu*, si l'entreprise a été transmise au moins une fois au sein d'une (ou plusieurs) famille(s).

³ Sylvain Gariel, et Gauthier Lherbier, *Développer les entreprises patrimoniales, un défi pour les héritiers et les managers*, Eyrolles, 2014, 208 pages

⁴ Yvon Gattaz, « Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales », *Leçon inaugurale du DESS Droit du Patrimoine Professionnel*, 2001, 18 pages

⁵ Randall Morck, Andrei Schleiger et Robert W. Vishny, « *Management Ownership and Market Valuation* », 1988

⁶ Arnaud Le Foll et Édouard Pirey, « L'heureuse alliance de l'héritier et du manager », *mémoire de 3^e année du Corps des Mines*, 2003, 46 pages

⁷ Salvatore Sciascia et Pietro Mazzola, « *Family Involvement in Ownership and Management : Exploring Nonlinear Effects on Performance* », *Family Business Review*, Vol. 21, No. 4, 2008

⁸ Nicholas Bloom et John Van Reenen, « Measuring and Explaining Management practices across firm and countries », *The Quarterly Journal of Economics*, 2007, pp. 1351-1408

⁹ Conférence des Grandes Écoles, « L'insertion des diplômés des grandes écoles », *Résultats de l'enquête 2013*, 2013, 89 pages

¹⁰ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), « Les grandes entreprises pèsent plus dans le nord et les petites dans le sud », *INSEE Première*, No. 1440, 2013, 4 pages

¹¹ Commission Européenne, « Rapport final du groupe d'experts – Vue d'ensemble des questions pertinentes pour les entreprises familiales : recherche, réseaux, mesures stratégiques et études existantes », *Direction générale des entreprises et industrie*, 2009, 5 pages

La Gazette de la société et des techniques

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :

<http://www.anales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal mai 2014

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,

120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris

<http://www.anales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveignes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DU REDRESSEMENT PRODUCTIF
ET DU NUMÉRIQUE