

LA FONDATION ACTIONNAIRE : UN MODÈLE D'AVENIR POUR PÉRENNISER LA MISSION DE L'ENTREPRISE

Si la loi PACTE a permis la reconnaissance juridique de la raison d'être et de la société à mission, un autre modèle de gouvernance et de propriété des entreprises a également fait son apparition dans le cadre des débats parlementaires : celui de la "fondation actionnaire".

Cette expression, qui peut s'apparenter à première vue un oxymore, ne manque pas de faire réagir : comment une fondation, organisation à but non lucratif, garante de l'intérêt général, peut-elle être actionnaire d'une entreprise, à but lucratif et dont les intérêts privés ne correspondent pas toujours avec ceux du collectif ?

Loin d'être une vue de l'esprit, ce modèle de gouvernance, de propriété et de transmission des entreprises est particulièrement répandu chez nos voisins européens. Qui sait que Bosch (Allemagne), Rolex (Suisse), Carlsberg ou Lego (Danemark) appartiennent à des fondations ? Au Danemark, près de 68% de la capitalisation boursière est le fait d'entreprises qui appartiennent majoritairement à des fondations¹ ! On compte ainsi 1300 fondations actionnaires au Danemark, plus de 1000 en Suède et en Allemagne, plus d'une centaine en Suisse... Et déjà une quinzaine en France !

Que veut dire fondation actionnaire exactement ? Quels sont ses avantages ? Qui sont les pionniers en France ? Quel est le lien avec les entreprises à mission ? Nous vous proposons dans ce module de découvrir ce modèle atypique d'actionnariat au service du bien commun.

Qu'est-ce qu'une fondation actionnaire ?

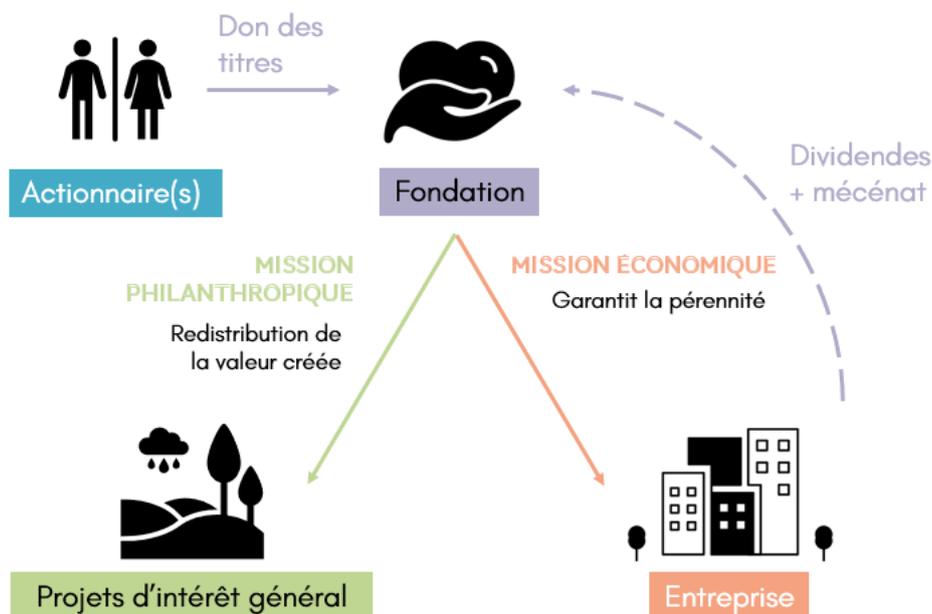
Inspiré de nos voisins nord-européens, le terme de « fondation actionnaire » est importé en France en 2015 par le Pôle Recherche de Prophil², dans une étude comparative réalisée en partenariat avec la Chaire Philanthropie de l'ESSEC. Ce modèle désigne une fondation ou structure assimilée qui détient tout ou partie du capital d'une entreprise commerciale ou industrielle. Elle exerce ainsi une double mission : comme toute fondation, elle exerce une mission philanthropique en soutenant des projets d'intérêt général (notamment grâce aux dividendes qu'elle perçoit). Mais elle exerce également une mission économique, en jouant son rôle d'actionnaire en fonction de ses droits de vote.

En France, il n'existe pas de statut spécifique qui reconnaisse explicitement les fondations actionnaires et leur double mission (économique et d'intérêt général). Dans la suite de cet article, nous utiliserons donc l'expression comme une appellation générique pour désigner toute fondation ou structure assimilée (comme le fonds de dotation ou le récent fonds de pérennité)

¹ THOMSEN Steen, « The Danish Industrial Foundations », *Djøf Publishing*, 2017

² Prophil est un Think & Do tank qui défriche de nouveaux modèles économiques et de gouvernance au service du bien commun. Après les premiers travaux sur les fondations actionnaires en 2015 en partenariat avec la Chaire Philanthropie de l'ESSEC, le pôle Recherche de Prophil publie en 2017 le premier panorama international sur les entreprises à mission en partenariat avec la Chaire Théorie de l'Entreprise de l'Ecole des Mines.

qui détient de manière significative tout ou partie du capital et/ou des droits de vote d'une entreprise, peu importe le montage juridique.



Pourquoi et comment créer une fondation actionnaire ?

A l'origine de la création d'une fondation actionnaire, il y a d'abord un **acte de dépossession**. Les propriétaires d'une entreprise font don de manière irrévocable et inaliénable de tout ou partie de leurs titres à une fondation. En d'autres termes, cela veut dire que ce don est définitif : il n'est pas possible de revenir en arrière. Ainsi, contrairement aux opérations classiques de rachat ou de fusion-acquisition, les parts de l'entreprise ne sont pas vendues, mais sont cédées gracieusement à une structure à but non lucratif. Dès lors, la fondation devient propriétaire de l'entreprise dont elle détient tout ou partie du capital. Pour les (ex) propriétaires-dirigeants de l'entreprise, il s'agit donc d'un engagement majeur ! D'une part, cela signifie renoncer aux revenus du capital, et d'autre part, aucun revenu n'est tiré des parts cédées : c'est un acte philanthropique en soi. Mais alors, pourquoi se départir d'une partie de son capital pour en faire don à une fondation qui par définition... n'appartient à personne et ne peut être rachetée ?

Ces "phil-entrepreneurs" partagent une même vision du rôle de l'entreprise dans la société, qu'ils considèrent comme un objet d'intérêt collectif. Ils sont convaincus que les profits ne sont pas une fin en soi mais un moyen de contribuer au bien commun, et qu'il est possible de faire rimer économie et philanthropie. Ils souhaitent également transmettre à leurs enfants (pour ceux qui en ont) de véritables valeurs qui ne sauraient se résumer à de l'argent.

Ils choisissent de transmettre leur entreprise à une fondation pour des raisons qui leur sont propres, à la fois économiques et philanthropiques : d'une part, il s'agit souvent de protéger l'entreprise et de s'assurer qu'elle perdure dans le temps, de se prévenir de rachats éventuels voire d'OPA, de maintenir le patrimoine industriel et les emplois en France. En effet, la fondation

n'est pas un actionnaire comme un autre : complètement indépendante et dépourvue de propriétaires, elle est garante de la stabilité et de la pérennité sur le long terme. Cet engagement est également philanthropique : ils souhaitent que les dividendes soient consacrés au financement de causes d'intérêt général, bien souvent dans le prolongement de la mission sociétale de l'entreprise.

LES DIFFÉRENTES MOTIVATIONS INHÉRENTES À LA CRÉATION D'UNE FONDATION ACTIONNAIRE

VOLET PHILANTHROPIQUE	VOLET ÉCONOMIQUE
Disposer d'un actionnaire non lucratif, dédié à l'intérêt général	Disposer d'un actionnaire stable et de long terme
•	•
Démultiplier les ressources financières pour soutenir des projets philanthropiques, souvent cohérents avec le cœur de métier de l'entreprise	Sécuriser un projet entrepreneurial
•	•
Diffuser des valeurs de responsabilité et de solidarité au sein de l'entreprise (RSE, innovation sociale et engagement des collaborateurs)	S'assurer de la pérennité de la mission fondatrice et protéger les valeurs de l'entreprise
•	•
Renforcer son empreinte territoriale	Alléger les enfants du poids de la reprise
•	•
Pouvoir impliquer les ayants-droit (enfants)	Éviter les OPA hostiles / la vente au plus offrant
•	•
Partager sereinement la valeur créée	Gérer la croissance dans une perspective de performance globale
	•
	Maintenir l'entreprise, l'emploi et le capital sur le territoire : patriotisme économique

Source : *Voyage au pays des fondations actionnaires : le premier guide pratique*, Editions Prophyl 2020

Comment la fondation joue-t-elle son rôle d'actionnaire ?

En tant qu'actionnaire, la fondation peut être amenée à exercer un contrôle plus ou moins important sur la stratégie l'entreprise qu'elle détient. En l'absence de « propriétaire physique », c'est un ou plusieurs membres du conseil d'administration de la fondation qui représente la fondation dans les organes de gouvernance de l'entreprise détenue. Le rôle d'actionnaire et le périmètre de ses responsabilités sont précisés au sein d'une **charte d'engagement, qui est déclinée dans les pactes d'actionnaires (un document juridique)**. En fonction des droits et des pouvoirs qui lui sont conférés (droits de veto, droit d'alerte, droit de consultation, révocation des dirigeants...), la fondation peut ainsi jouer un rôle très **actif** dans la gestion stratégique de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise allemande Staedtler a pour mandat (dans les statuts mêmes de la fondation) de garantir que l'entreprise « n'utilise jamais, dans la fabrication des produits, de substances nocives pour l'environnement, ni pour les collaborateurs, ni pour les utilisateurs ».

Elle « alloue 95% de ses résultats à la R&D et 5% à des dons philanthropiques » et « préserve l'emploi sur le territoire allemand » : un mandat d'actionnaire extrêmement précis, qui dépasse le cadre philanthropique classique ! **En ce sens, la fondation actionnaire peut ainsi être garante de la mission de l'entreprise qu'elle détient, et de ses engagements sociaux et environnementaux. Voici donc un modèle de gouvernance et de transmission à envisager pour garantir la pérennité des entreprises à mission !**

Dans certains cas, la fondation actionnaire peut exercer une **gouvernance passive** en se concentrant sur son action philanthropique. C'est le cas par exemple de la Fondation Pierre Fabre (reconnue d'utilité publique), actionnaire du laboratoire pharmaceutique français éponyme à hauteur de 86%, qui n'exerce aucune influence sur la gestion de l'entreprise, même si son président est aussi président de la holding de contrôle des laboratoires.

UN MODÈLE QUI SE DÉVELOPPE EN FRANCE

Chez nos voisins européens, des statuts spécifiques ont été créés pour favoriser le développement des fondations actionnaires et permettre l'exercice de leur double mission, ce qui n'est pas encore le cas en France. Mais cela n'a pas empêché certains entrepreneurs de transmettre leur entreprise à une fondation actionnaire, en adoptant des formes juridiques variables, à but non lucratif (comme la Fondation Reconnue d'Utilité Publique (FRUP) ou le fonds de dotation) !

Il existe ainsi près d'une quinzaine de fondations actionnaires en France. Les plus anciennes sont des FRUP qui ont reçu des titres de la part de la famille des fondateurs de l'entreprise, de leur vivant (comme la Fondation Mérieux), ou en grande partie par testament (Fondation Pierre Fabre), ou encore créées dans le cadre d'une restructuration stratégique de l'entreprise et de sa gouvernance (Fondation Avril).

Une nouvelle génération d'entrepreneurs a décidé d'opter pour le statut du fonds de dotation pour transmettre leur entreprise à une fondation, qui permet plus d'agilité. Leurs entreprises s'inscrivent dans une diversité de secteurs d'activités : le journal 100% numérique Médiapart a par exemple transmis 100% de son capital au Fonds de dotation pour une presse libre (voir encadré), et le groupe international du Skin Care Naos (marques Bioderma, Estederm, Etat pur) est détenu à 95% par la Jean-Noël Thorel Foundation, qui a le statut de fonds de dotation. Le modèle séduit également des PME familiales (comme le Groupe Archimbaud ou Bureau Vallée), des cabinets de conseil (comme SeaBird), des ETI engagées (Ulteria), des acteurs du monde de l'Economie Sociale et Solidaire, et même des start-ups comme Lamazuna ! Cette dernière s'est associée à un collectif d'entrepreneurs de la filière bio pour créer collectivement un fonds de dotation multi-actionnaire, Bio Perennis, pour protéger leur filière ! (Voir encadré). Ainsi, preuve est que **le modèle de fondation actionnaire s'adresse à toutes les entreprises, dès lors que l'engagement est sincère et que la démarche est assumée.**

Tout comme la Communauté des Entreprises à Mission fédère les sociétés qui se lancent dans la transformation, les entrepreneurs qui transmettent leurs entreprises à une fondation se sont rassemblés, à l'initiative de Prophil, dans la communauté **De Facto, Dynamique européenne en faveur des fondations actionnaires**. S'inspirant des exemples européens, De Facto porte un véritable plaidoyer collectif auprès des décideurs politiques et a notamment contribué aux avancées du modèle lors des négociations dans le cadre de la loi PACTE.

ZOOM SUR DEUX MODÈLES DE FONDATION ACTIONNAIRE FRANÇAIS



MEDIAPART

En 2019, le journal numérique et participatif Mediapart sanctuarise son indépendance et son engagement en transmettant 100% de son capital à une structure à but non lucratif : le Fonds pour une presse libre (FPL), désormais unique actionnaire de la société éditrice de Mediapart. Ce modèle actionnarial inédit dans la presse vient renforcer la mission initiale de Mediapart ; la création de contenus de qualité, garantie par l'indépendance du journal, désormais protégé de tout rachat et de toute ingérence d'intérêts privés.

BIO PERENNIS

Créé en 2017, le fonds de dotation multi-actionnaire Bio Perennis réunit aujourd'hui 12 **entreprises historiques de la filière bio** et de la finance solidaire. A l'origine de ce collectif, des « entrepreneurs de la bio » soucieux de conserver leur indépendance à l'égard d'autres groupes industriels, et qui décident de se mobiliser pour défendre leur modèle. Les membres de Bio Perennis : Arcadie, Atma, Biocoop, ESFIN Gestion, L'herbier du Diois, Lamazuna, Maison Meneau, La Nef, Le Pain de Belledonne, Sora France, Terre de Liens.

En mettant les revenus du capital au service du bien commun, le modèle fondation actionnaire revisite la frontière traditionnelle entre économie et philanthropie. C'est pourquoi les débats amorcés lors de la loi PACTE n'ont pas encore abouti à la création d'un véritable statut de fondation actionnaire. A côté des statuts de FRUP et des fonds de dotation, qui peuvent être actionnaires d'une entreprise mais n'afficher qu'une mission philanthropique, la loi Pacte a permis au « fonds de pérennité » de voir le jour. Il porte bien son nom : sa mission est principalement de protéger l'entreprise (dont il serait actionnaire majoritaire ou principal) et peut éventuellement avoir une mission d'intérêt général, sans être considéré comme une fondation, ni en avoir les avantages fiscaux. Une panoplie de statuts permet donc d'aller vers la fondation actionnaire, sans qu'un statut vraiment hybride ait encore émergé.

CONCLUSION

La fondation actionnaire est donc un modèle de gouvernance et de propriété hybride, qui protège l'entreprise détenue et sa mission, tout en contribuant à des projets d'intérêt général, financés grâce aux dividendes perçus (voire à d'autres sources de revenus philanthropiques : collecte de dons...).

A l'heure où la loi PACTE nous invite à repenser la gouvernance et l'utilité sociale de nos entreprises, la fondation actionnaire pousse au-delà la réflexion aux enjeux de propriété et de transmission. Là où l'entreprise à mission inscrit dans ses statuts la contribution volontaire de l'entreprise à l'intérêt général, la fondation actionnaire interroge le modèle même de la détention de l'entreprise et réinvente le partage de la valeur.

Et si les fondations actionnaires devenaient un moyen de porter plus loin les engagements de l'entreprise à mission ? A la lumière des expériences européennes et des jeunes exemples français, c'est le pari que nous faisons.

Pour approfondir le modèle de fondation actionnaire :

[*Voyage au pays des fondations actionnaires : le premier guide pratique*](#), Editions Prophyl 2020, Publié en collaboration avec Delsol Avocats et la Dynamique européenne en faveur des fondations actionnaires (De Facto)

[*Les fondations actionnaires : première étude européenne*](#), Editions Prophyl 2015, Publiée en collaboration avec Delsol Avocats et la Chaire Philanthropie de l'ESSEC

BORSTING Christa, KUHN Johan, POULSEN Thomas, THOMSEN Steen, "Industrial Foundations as Long-Term Owners", *Corporate Governance: An International Review*, John Wiley & Sons, 2018

THOMSEN Steen, « The Danish Industrial Foundations », *Djøf Publishing*, 2017