

# PLAIDOYER POUR LES FONDATIONS ACTIONNAIRES

Promouvoir en France  
un nouvel actionnariat  
au service du bien commun

02

Prophil Entreprendre  
pour le bien commun

en partenariat avec

**f de facto**  
FOUNDATION-OWNED COMPANIES NETWORK  
BY PROPHIL

## Estimation du nombre de fondations actionnaires en Europe (juin 2021)

 **25**  
FONDACTIONS ET  
FONDS DE DOTATION  
ACTIONNAIRES  
EN **FRANCE**  
(sur > 5 200 fonds  
et fondations)

 **140**  
FONDACTIONS  
ACTIONNAIRES  
EN **SUISSE**  
(sur > 13 100 fondations)

 **1000**  
FONDACTIONS  
ACTIONNAIRES  
EN **SUÈDE**  
(sur > 13 700 fondations  
d'utilité publique)

 **1300**  
FONDACTIONS  
ACTIONNAIRES  
AU **DANEMARK**  
(sur > 10 000 fondations)

 **1000**  
FONDACTIONS  
ACTIONNAIRES  
EN **ALLEMAGNE**  
(sur > 21 100 fondations  
d'utilité publique)



# Synthèse

## **Un modèle efficace de propriété, de gouvernance et de transmission des entreprises, et une manne pour l'intérêt général...**

Peu connues en France mais très développées en Europe du Nord, les fondations actionnaires sont un modèle efficace et durable de propriété, de gouvernance et de transmission des entreprises, qui articule entreprise et bien commun.

Leurs fondateurs, propriétaires de toute forme d'entreprise (des grands groupes aux PME et ETI), font le choix de se déposséder d'une partie de leur capital pour la donner à une fondation ou structure assimilée. La fondation, qui n'appartient à personne et ne peut donc être rachetée, protège ainsi l'entreprise, maintient le capital sur le territoire national, et joue par définition le rôle d'actionnaire stable et de long terme. Grâce aux dividendes, elle exerce en parallèle sa mission philanthropique et soutient des causes d'intérêt général.

On compte plus de 1300 fondations actionnaires au Danemark (Novo Nordisk, Carlsberg ou Velux), plus de 1000 en Allemagne (Bosch ou Bertelsmann), près de 200 environ en Suisse (Rolex ou Victorinox) qui permettent à ces pays de conserver des fleurons industriels. Au Danemark, les entreprises détenues par des fondations repré-

sentent 1/5 de l'emploi privé, 70% de la capitalisation boursière. Leurs dons, véritable manne philanthropique, représentent 0,5% du PIB. En France, les fondations actionnaires sont aujourd'hui moins de... vingt-cinq (elles n'étaient que quatre en 2015). Il est grand temps d'en encourager l'essor !

## **...qui reste à développer en France**

Malgré son caractère doublement vertueux, ce modèle est largement méconnu en France, où réconcilier intérêt général et entreprise ne va pas encore de soi. Car la fondation actionnaire inverse les rôles classiquement admis : ce n'est plus une fondation périphérique, mais c'est la fondation qui possède l'entreprise et peut donc en orienter ses choix stratégiques dans une perspective de long terme, tout en exerçant sa mission d'intérêt général.

Alors que des centaines de milliers d'entreprises familiales devraient être transmises dans les quinze prochaines années et que l'Etat providence cherche des relais privés pour financer l'intérêt général, le modèle des fondations actionnaires est indéniablement à développer. Il permet en effet de réconcilier performance économique et intérêt collectif pour faire émerger un actionariat au service du bien commun.

# sommaire

## 01 SYNTHÈSE

Un modèle efficace  
de propriété, de gouvernance  
et de transmission  
des entreprises, et une manne  
pour l'intérêt général...

...qui reste à développer  
en France

## 01

### 04 QU'EST-CE QU'UNE FONDATION ACTIONNAIRE ?

05 Un modèle stable de propriété,  
de gouvernance et de  
transmission des entreprises

06 Un modèle adapté  
à de nombreux types  
d'entreprises

## 02

### 08 POURQUOI DÉVELOPPER LES FONDATIONS ACTIONNAIRES EN FRANCE ?

09 1- Proposer un modèle  
pérenne de transmission des  
entreprises françaises dans  
les dix prochaines années

10 2- Encourager le patriotisme  
économique

11 3- Protéger les entreprises  
et leurs valeurs sur le long terme

12 4- Développer un nouveau  
type d'actionnariat qui allie  
stabilité et performance

12 5- Démultiplier le financement  
de l'intérêt général

13 6- Contribuer à une économie  
de bien commun

## 03

### 14 NOS PROPOSITIONS POUR DÉVELOPPER LES FONDATIONS ACTIONNAIRES EN FRANCE

- 15 Le constat : aucun statut juridique n'est aujourd'hui pleinement satisfaisant
- 16 Nos 4 propositions : droit, fiscalité, droit des successions, diffusion

## 04

### 18 LES PIONNIERS DE CE MODÈLE EN FRANCE

- 19 Une vingtaine de fondations actionnaires en France
- 20 Une dynamique qui s'accélère
- 21 Témoignages de pionniers

### 28 PROFIL ET LES FONDATIONS ACTIONNAIRES

QU'EST-CE  
QU'UNE FONDATION  
ACTIONNAIRE ?

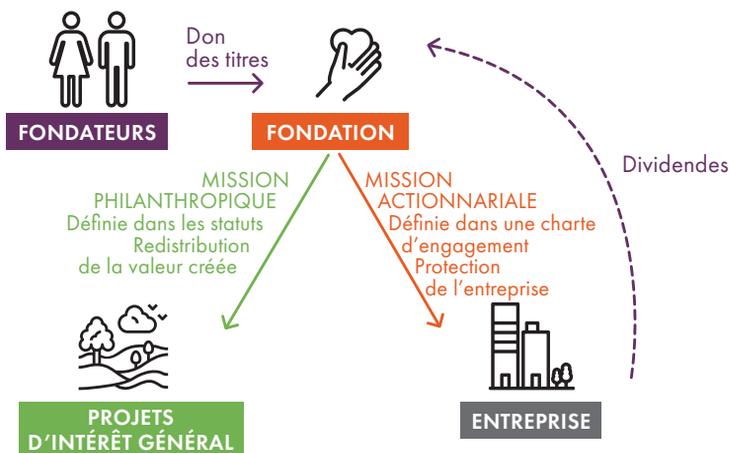
01

# Un modèle stable de propriété, de gouvernance et de transmission des entreprises

La fondation actionnaire est une appellation générique qui désigne une fondation ou structure assimilée (comme le fonds de dotation ou le récent fonds de pérennité) qui détient tout ou partie du capital d'une entreprise commerciale ou industrielle. Elle exerce ainsi une double mission :

- **Actionnaire**, en jouant son rôle d'actionnaire en fonction du capital qu'elle détient et de ses droits de vote.
- **Philanthropique**, en soutenant des projets d'intérêt général, notamment grâce aux dividendes qu'elle perçoit.

Il s'agit d'un **acte de dépossession** : les propriétaires des titres se déposèdent puisqu'ils les donnent à la fondation actionnaire, créée à cet effet, qui va sanctuariser cette part de capital. Ainsi, contrairement aux opérations classiques de rachat ou de fusion-acquisition, les parts de l'entreprise ne sont pas vendues mais sont transmises gratuitement (par donation et/ou legs) à la fondation qui, par définition, n'appartient à personne, ne peut être rachetée et dont le patrimoine ne peut plus revenir à ses fondateurs ou leurs héritiers.



Source : *Fondations actionnaires et investisseurs : un intérêt commun ?*,  
Prophil, en partenariat avec De Facto, Philrouge, N° 1, 2021

# Un modèle adapté à de nombreux types d'entreprises

Le modèle de fondation actionnaire concerne en priorité les entreprises dont le capital est concentré. Il s'applique particulièrement aux entreprises familiales, surtout aux ETI et PME qui constituent l'essentiel du tissu économique français, mais aussi aux grands groupes. Leurs actionnaires souhaitent protéger l'entreprise, épargner à leurs héritiers le poids d'une succession trop complexe, et n'ont pas de motivation à vendre l'entreprise selon les schémas classiques. Pérennité, efficacité, transmission, patriotisme économique, accroissement de l'innovation et contribution de l'entreprise à l'intérêt collectif par les remontées de dividendes sont leurs motivations principales (cf. tableau page suivante).

Mais les fondations attirent aussi les **start-ups**, désireuses d'envoyer le signal d'un actionariat d'intérêt général d'un nouveau type, pour éviter de dévoyer leur mission au gré des levées de fonds.

Enfin, des **acteurs majeurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)**, amorcent cette transformation pour protéger, à long terme, leurs valeurs d'origine et forger une gouvernance plus stable que le modèle souvent associatif.



## Les différentes motivations inhérentes à la création d'une fondation actionnaire

VOLET PHILANTHROPIQUE
Disposer d'un actionnaire non lucratif, dédié à l'intérêt général
•
Démultiplier les ressources financières pour soutenir des projets philanthropiques, souvent cohérents avec le cœur de métier de l'entreprise
•
Diffuser des valeurs de responsabilité et de solidarité au sein de l'entreprise (RSE, innovation sociale et engagement des collaborateurs)
•
Renforcer son empreinte territoriale
•
Pouvoir impliquer les ayants-droit (enfants)
•
Partager sereinement la valeur créée

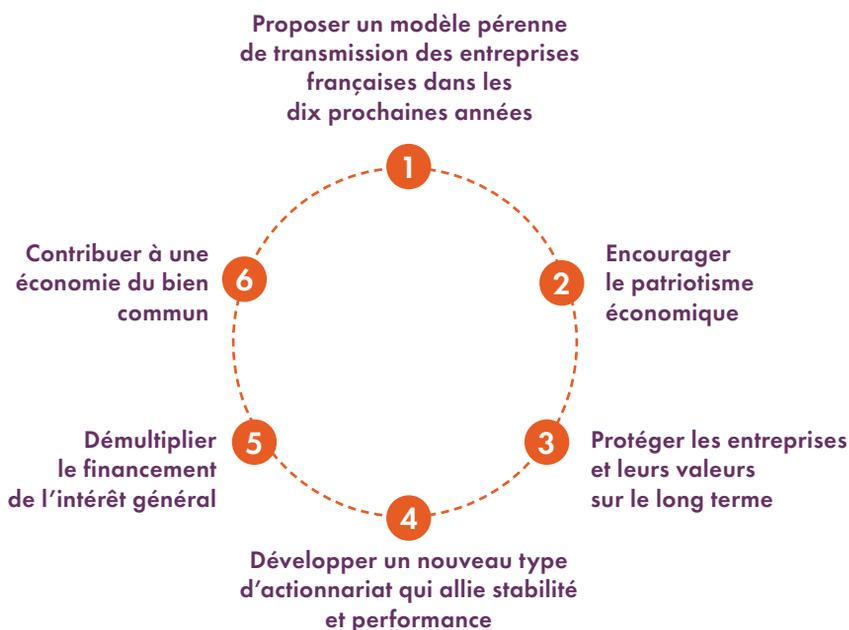
VOLET ÉCONOMIQUE
Disposer d'un actionnaire stable et de long terme
•
Sécuriser un projet entrepreneurial
•
S'assurer de la pérennité de la mission fondatrice et protéger les valeurs de l'entreprise
•
Alléger les enfants du poids de la reprise
•
Éviter les OPA hostiles / la vente au plus offrant
•
Gérer 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, Prophil et De Facto, en partenariat avec Delsol Avocats, 2020

POURQUOI  
DÉVELOPPER  
LES FONDATIONS  
ACTIONNAIRES  
EN FRANCE ?

02

# Les 6 principales raisons d'encourager le développement des fondations actionnaires en France



# 1. Proposer un modèle pérenne de transmission des entreprises françaises dans les dix prochaines années

Aujourd'hui, plus d'un dirigeant de PME et d'ETI sur cinq a plus de 60 ans<sup>1</sup>. L'enjeu de la transmission est crucial et la fondation actionnaire peut être une des solutions à proposer.

**La transmission à une fondation permet, dans certaines situations, d'alléger les enfants du poids de la reprise**, qui s'avère parfois représenter un « fardeau » plutôt qu'une opportunité (cf. témoignages des entrepreneurs membres de De Facto). **Elle assure une transmission (partielle ou totale) à un actionnaire d'intérêt général**, qui est un élément de fierté d'appartenance pour les salariés et d'attractivité des talents. Il peut également s'agir d'une **solution alternative pour permettre**, en complément, **une transmission aux salariés sans leur faire porter le poids d'une dette de reprise**.

« Transmettre une entreprise, c'est transmettre une capacité à créer des emplois, faire vivre des filières locales et à innover en faveur du bien commun »

**JEAN-PASCAL ARCHIMBAUD,**  
PRÉSIDENT DU GROUPE ARCHIMBAUD  
(TÉMOIGNAGE P. 22).

1. « La cession-transmission des entreprises en France », Groupe BPCE, *Les Carnets de BPCE L'Observatoire*, Mai 2019

## 2. Encourager le patriotisme économique

Alors que la crise de la Covid-19 nous a révélé le besoin de relocaliser certaines activités stratégiques, **les fondations actionnaires maintiennent l'entreprise, l'emploi et le capital sur le territoire national**, et font ainsi acte de patriotisme économique.

Au Danemark, les fondations actionnaires contrôlent les plus beaux fleurons industriels du pays, comme le transporteur maritime Maersk, le brasseur Carlsberg ou les laboratoires pharmaceutiques Novo Nordisk et Lundbeck.

« J'ai envie que mon entreprise reste en France et continue de créer des emplois locaux »

**CHARLES KLOBOUKOFF**, PRÉSIDENT  
FONDATEUR DE COMPAGNIE LÉA NATURE  
(TÉMOIGNAGE P. 24)

## 3. Protéger les entreprises et leurs valeurs sur le long terme

En tant qu'actionnaire stable et de long terme, **la fondation actionnaire protège l'entreprise qu'elle détient puisqu'elle ne peut, elle-même, être rachetée.**

En sanctuarisant le capital de l'entreprise, **la fondation actionnaire prévient des rachats voire des OPA hostiles**, et assure une pérennité de l'actionariat, utile à la performance. La recherche académique a prouvé que les entreprises détenues par des fondations survivent plus longtemps que les autres et sont plus résilientes aux crises économiques : seules 30% disparaissent avant leur 60<sup>e</sup> anniversaire, contre 80% pour les entreprises conventionnelles<sup>1</sup>.

« Notre fonds de dotation multi-actionnaire a la double mission de protéger les entreprises de la filière bio et de soutenir des projets d'intérêt général en phase avec nos valeurs »

**MANUEL BRUNET**, CO-DIRIGEANT  
D'ARCADIE SA ET PRÉSIDENT DU FONDS BIO  
PERENNIS (TÉMOIGNAGE P. 25)

1. *Foundation Ownership and Firm Performance. A Review of the International Evidence*, Steen Thomsen, Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School, 8 November 2018

## 4. Développer un nouveau type d'actionnariat qui allie stabilité et performance

La pratique démontre **l'existence d'intérêts communs entre fondations actionnaires et investisseurs**, qui peuvent être amenés à cohabiter au capital d'une entreprise ; protection de la mission fondatrice et des valeurs, alignement du modèle d'affaires et du modèle de gouvernance, alliance entre performance financière et extra-financière<sup>1</sup>... Le modèle de fondation actionnaire n'est donc ni incompatible avec l'entrée de nouveaux investisseurs au capital, qui permettent de faire grandir l'entreprise et d'accroître son impact, ni avec la cotation boursière, si on suit l'exemple danois où 70% de la capitalisation boursière et 1/5 de l'emploi privé sont le fait d'entreprises qui appartiennent à des fondations<sup>2</sup> !

« Les relations avec nos investisseurs sont très constructives : nous sommes alignés sur le moyen et le long terme »

**ALEXIS NOLLET**, COFONDATEUR D'ULTERIA  
(TÉMOIGNAGE P. 27)

## 5. Démultiplier le financement de l'intérêt général

Grâce aux dividendes qu'elles perçoivent, **les fondations actionnaires ont des moyens financiers démultipliés par rapport aux fondations classiques**, souvent périphériques à la vie des entreprises, dont le financement peut se trouver contraint par les limites du cadre fiscal du mécénat d'entreprise. Elles représentent donc une **nouvelle manne de financement pour des causes d'intérêt général**,

« En tant qu'entreprise, nous avons un rôle éminent à jouer pour affronter de manière systémique les défis environnementaux, sociaux et technologiques du monde actuel »

**CYRILLE VU**, PRÉSIDENT DE SEABIRD  
(TÉMOIGNAGE P. 25)

1. *Fondations actionnaires et investisseurs : un intérêt commun ?*, Prophil, en partenariat avec De Facto, Philrouge, N° 1, 2021

2. *Les fondations actionnaires : première étude internationale*, Prophil, en collaboration avec Delsol Avocats, Chaire Philanthropie de l'ESSEC, avec le soutien de Mazars, 2015

comme le prouve l'exemple danois : en 2018, la Fondation Novo Nordisk a ainsi reversé 1,7 milliard de couronnes danoises (l'équivalent de 228 millions d'euros) dans la recherche en santé et des initiatives humanitaires et sociales, soit près de 7% des dépenses consacrées à la recherche publique au Danemark<sup>1</sup>.

## 6. Contribuer à une économie du bien commun

En mettant les profits au service de l'intérêt général plutôt que d'intérêts particuliers, **la fondation actionnaire est la preuve qu'un actionariat au service du bien commun est possible, sans nuire à la pérennité des entreprises.** Elle peut d'ailleurs être envisagée comme le point d'aboutissement des sociétés à mission : en tant qu'actionnaire, elle oriente la stratégie de l'entreprise et s'oppose à des décisions qui seraient contraires à la mission fondatrice et aux valeurs dont elle est garante. Des entreprises pionnières (CETIH, Léa Nature, norsys, Mozaïk RH) ouvrent la voie des premières sociétés à mission partiellement détenues par une fondation actionnaire. D'autres devraient éclore prochainement.

« Le modèle de fondation actionnaire permet d'envisager le développement d'un entrepreneuriat social performant, conjuguant utilement prestations commerciales et activités *non-profit* »

**SAÏD HAMMOUCHE**, PRÉSIDENT  
FONDATEUR DE LA FONDATION MOZAÏK  
(TÉMOIGNAGE P. 26)

1. *Voyage au pays des fondations actionnaires : le premier guide pratique*, Prophyl et De Facto, en partenariat avec Delsol Avocats, 2020

# NOS PROPOSITIONS POUR DÉVELOPPER LES FONDATIONS ACTIONNAIRES EN FRANCE

Nous tenons à disposition une note d'analyse beaucoup plus détaillée sur ces propositions, réalisée en collaboration avec Xavier Delsol, associé, et Arnaud Laroche, avocat au cabinet Delsol Avocats, partenaire juridique de nos travaux sur les fondations actionnaires.

# 03

# Le constat : aucun statut juridique n'est aujourd'hui pleinement satisfaisant

Trois formes juridiques sont aujourd'hui possibles en droit français pour mettre en œuvre une fondation actionnaire, qui correspond à une appellation générique et non à un statut : la fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), le fonds de dotation (FDD) et le récent fonds de pérennité, créé par la loi PACTE. Aucun statut n'est pleinement satisfaisant pour assumer et protéger la double mission économique et philanthropique d'une vraie fondation actionnaire :

- **La FRUP** ne doit poursuivre qu'une mission philanthropique, mais peut avoir une mission de garde des titres transmis. Toutefois, elle interdit aux fondateurs d'être majoritaires dans l'organe de gouvernance, ce qui est souvent réhibitoire en pratique pour un fondateur qui se dépossède.
- **Le FDD**, comme la FRUP ne peut se doter dans ses statuts que d'une mission philanthropique. Le FDD est aujourd'hui la forme juridique la plus utilisée car c'est la plus souple en matière de gouvernance, la plus simple et rapide à créer, et la plus entrepreneuriale. Cependant, comme pour la FRUP, l'absence de reconnaissance, dans les statuts, de sa mission actionnariale rend perplexes les entrepreneurs qui se dépossèdent en sa faveur. Ils aimeraient la pleine reconnaissance, explicite dans les statuts, d'une double mission philanthropique et de conservation des titres/protection de l'entreprise. Enfin, le FDD pourrait se révéler fragile sur le long terme si les règles de gouvernance, et de garantie ou d'évolution de la mission philanthropique et actionnariale ne sont pas clairement établies dans les statuts, un règlement intérieur ou une charte annexés aux statuts. C'est la raison pour laquelle nous recommandons l'établissement de ces différents documents.
- **Le fonds de pérennité**, quant à lui, ne répond pas aux mêmes finalités puisqu'il s'agit avant tout d'un organisme lucratif dont la mission philanthropique est seulement optionnelle. Plus qu'un véritable véhicule pour porter une fondation actionnaire à la française (tel qu'il a été présenté), il se rapproche en réalité du *trust* anglo-saxon non reconnu en France. Sa fiscalité peut s'avérer toutefois dissuasive pour des entreprises déjà bien valorisées, le coût de la déposition étant alors exorbitant pour des propriétaires qui se dépossèderaient gratuitement, et pour l'entreprise qui devra verser les dividendes nécessaires pour permettre au fonds de pérennité de payer les droits de mutation. Pour ces raisons, ce statut ne convainc pas les candidats aux fondations actionnaires.

# Quatre principales propositions

## 1 - Droit : créer une nouvelle qualité juridique de « fondation actionnaire », sans réforme des statuts existants

Sans qu'il soit nécessaire de créer un nouveau statut juridique *ad hoc*, nous proposons qu'il soit possible pour une FRUP, un FDD, ou un fonds de pérennité de faire publiquement état de sa qualité de « fondation actionnaire ». Cette qualité s'inspirerait des sociétés à mission et des sociétés de l'ESS, qualités qui n'ont pas nécessité une réforme statutaire mais le respect d'un cahier des charges. Ainsi, pourraient prétendre à la qualité de fondation actionnaire :

### Les FRUP et les FDD si :

- **L'objet social prévoit expressément la poursuite, à titre principal, d'une mission d'intérêt général et à titre secondaire, d'une mission de conservation des titres de capital figurant dans la dotation**, sur le modèle amorcé pour les FRUP suite à la loi Pacte. Pour être plus explicite, cette mission de garde des titres pourrait être expressément intégrée à l'article 140 de la loi du 4 août 2008 sur les fonds de dotation.
- **Les statuts prévoient les modalités de gestion de la participation garantissant la séparation entre les organes de gouvernance de la fondation et de l'entreprise**, en conférant par exemple ces prérogatives (exercice du droit de vote, participation aux instances de l'entreprise, suivi du reporting financier, etc.) à un comité statutaire *ad hoc* sur le modèle de comité de gestion des fonds de pérennité. Ce comité rend compte de sa mission au conseil d'administration, et le cas échéant des orientations du mandat d'actionnaire fixées par le conseil d'administration et que met en œuvre le comité de gestion.
- **Les titres de capital, objet de la mission de garde, sont apportés à titre gratuit** par le ou les fondateurs, et représentent au moins 5% du capital et des droits de vote de l'entreprise.

**Pour les fonds de pérennité :** cette qualité juridique pourrait être accordée si le fonds prend un engagement philanthropique minimum obligatoire de long terme, et s'il affecte plus de 50% de ses ressources à une mission d'intérêt général (sans modification du régime fiscal actuel du fonds de pérennité, organisme fiscalement lucratif, assujéti à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun).

## 2 - Fiscalité : aucune réforme sauf l'amélioration de la fiscalité des fonds de pérennité

Ces propositions n'appellent aucune réforme de la fiscalité actuelle pour les FRUP et le FDD, mis à part l'extension aux FDD du report d'imposition des plus-values en cas de transmission de titres par une entreprise. En revanche, plusieurs propositions sont à disposition pour faire évoluer la fiscalité, aujourd'hui dissuasive, des fonds de pérennité. Cela permettrait de tendre vers une complète neutralité de la transmission comme toute opération de restructuration du capital, soit par un mécanisme d'exonération complète sécurisée (ce que n'offre pas aujourd'hui le pacte Dutreil dans cette hypothèse), soit par un mécanisme de report d'imposition, qui tomberait notamment en cas de cession des titres transmis.

## 3 - Droit des successions : réformer la réserve héréditaire en cas de transmission gratuite des droits sociaux à une fondation actionnaire

Si la France veut se doter de fondations actionnaires, **il apparaît indispensable de modifier le droit des successions et de permettre une réduction de la réserve héréditaire.** Le rapport de l'IGF<sup>1</sup>, qui faisait suite à nos travaux, préconisait de **limiter à 30% la réserve héréditaire<sup>2</sup> en cas d'une transmission de patrimoine à une fondation.** Nous proposons de mettre en œuvre cette proposition, et de l'étendre aux fonds de dotation et fonds de pérennité.

## 4 - Diffusion : faire connaître les fondations actionnaires comme modèle efficace de transmission des entreprises

Nous proposons de nombreuses initiatives pour faire connaître et développer les fondations actionnaires : la création d'un observatoire français des fondations actionnaires, la valorisation du modèle dans les schémas de transmission des entreprises, une rencontre avec les pionniers français, l'organisation de voyages d'étude, en particulier au Danemark, pays emblématique des fondations actionnaires, pour les décideurs politiques, parlementaires et membres du gouvernement, ainsi que dirigeants et propriétaires d'entreprises (économie, industrie et commerce, justice, ESS, ...), etc.

**Prophil sera à la disposition du futur gouvernement, ainsi que les membres de De Facto, pour mettre en œuvre ces différentes propositions.**

1. *Le rôle économique des fondations en France*, Alexandre Jevakhoff et David Cavaillolès, Inspection Générale des Finances, Avril 2017

2. En France, on ne peut pas déshériter ses enfants. La réserve héréditaire correspond à la fraction du patrimoine du défunt qui doit obligatoirement revenir aux descendants, ou au conjoint survivant si le défunt n'a pas de descendants.

LES PIONNIERS  
DE CE MODÈLE EN FRANCE

04

# Une vingtaine de fondations actionnaires en France

**Le phénomène des fondations actionnaires est très récent en France**, et a naturellement commencé avec des fondations reconnues d'utilité publique, seul statut possible à l'époque. Après le groupe de presse La Montagne, qui est passé sous ce statut en 1979 (et reconnue d'utilité publique en 1988), c'est la fondation Pierre Fabre qui, créée en 1999, est devenue LA fondation actionnaire française de référence, et longtemps la seule de cette taille, à détenir 86% de l'entreprise pharmaceutique éponyme.

Pierre-Yves Revol, Président de la Fondation Pierre Fabre et de Pierre Fabre participations, voit plusieurs avantages à ce modèle : «Le premier : cela nous permet de rester indépendant. La fondation s'est imposée comme le meilleur outil possible pour s'assurer que le groupe industriel que M. Pierre Fabre a bâti ne serait pas vendu en catastrophe après sa mort. Le deuxième avantage est la stabilité du capital dans la durée : la fondation s'est engagée à conserver ses titres pendant 10 ans au moins et son horizon est vraiment le long terme. Troisième avantage : le fait d'être contrôlé par une FRUP renforce notre image d'entreprise citoyenne, notamment auprès de nos partenaires»<sup>3</sup>.

En 2014, le groupe Avril crée à son tour la Fondation Avril, reconnue d'utilité publique, qui siège au côtés des actionnaires historiques du groupe (le FIDOP<sup>1</sup> et la FOP<sup>2</sup>). À partir de 2015 et sous l'impulsion de Prophil, la découverte du modèle et de son

efficacité en Europe a permis une vraie prise de conscience en France. Des entrepreneurs et les pouvoirs publics y ont vu un modèle pertinent de transmission des entreprises familiales, de protection du capital, de patriotisme économique et de contribution à l'intérêt général.

Peu à peu, la dynamique s'accélère, avec la création de quelques autres FRUP actionnaires (trois sont en cours de création), mais surtout de fonds de dotation actionnaires et de rares fonds de pérennité.

**Il existe à ce jour environ 25 fonds de dotation actionnaires, dont la majorité sont membres de De Facto** : le Fonds Archimbaud pour l'Homme et la Forêt (actionnaire du Groupe Archimbaud), BV pour une Planète Heureuse (actionnaire de Bureau Vallée), Vitamine T, Bio Perennis (actionnaire d'entreprises de la filière bio), FICUS (actionnaire de Léa Nature), Alteria (actionnaire d'Alteria), Entreprises et Cités, Jean-Noël Thorel Foundation (actionnaire de Naos), Fonds pour une presse libre (actionnaire de Mediapart), SeaBird Impact (actionnaire de SeaBird), Superbloom (actionnaire de CETIH), Abondances (actionnaire d'Ubiflow), Go Job Foundation (actionnaire de Go Job), Institut du Perma-numérique (actionnaire de norsys), Fonds pour l'indépendance de la presse (actionnaire du groupe Le Monde), Fonds de dotation pour une presse indépendante (actionnaire de la société editrice de Libération). Plusieurs autres sont en constitution, émanant de grands groupes

1. *Les fondations actionnaires : première étude européenne*, Prophil, en collaboration avec Delsol Avocats et la Chaire Philanthropie de l'ESSEC, avec le soutien de Mazars, 2015

2. Fonds interprofessionnel de développement des oléagineux et des protéagineux

3. Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux

industriels, de belles ETI françaises et du secteur de l'ESS, comme la future FRUP actionnaire de Mozaïk RH.

Enfin, deux jeunes entreprises ont choisi le fonds de pérennité : le fonds d'investissement 2050 et la marque de vêtements pour enfants Élémentaire. Mais se dépos-

séder en faveur de ce statut, qui n'est pas d'intérêt général et dont la mission philanthropique est (malheureusement) facultative, est paradoxalement très coûteux : il ne s'avère attractif que pour de jeunes entreprises en création, ce qui en limite considérablement l'intérêt.

## Une dynamique qui s'accélère

À l'initiative de Prophil, nombreux de ces pionniers se sont rassemblés au sein de la communauté De Facto, Dynamique européenne en faveur des fondations actionnaires, créée en 2018, pour : échanger entre pairs ; s'inspirer des exemples nord européens, grâce à ses correspondants au Danemark, en Allemagne et en Suisse ; et promouvoir le modèle en France.

Les correspondants européens de De Facto :



**Marianne Philip**, avocate et vice-présidente de la Fondation Novo Nordisk



**Armin Steuernagel**, fondateur du Purpose Network



**Delphine Bottge**, avocate spécialiste des fondations actionnaires et fondatrice de Purpose Lawyers



# Témoignages de pionniers



**Bruno Peyroles,**  
PRÉSIDENT FONDATEUR  
DE BUREAU VALLÉE

- Distribution de papeterie et de fournitures de bureau
- 500M€ de chiffre d'affaires
- 2500 collaborateurs
- 20% du capital détenu par le fonds de dotation (FDD) actionnaire BV pour une planète heureuse

 Membre de De Facto

« Je ne me sens pas, en tant qu'actionnaire, autre chose qu'un patron, représentant emblématique du projet d'entreprise, et certainement pas propriétaire de l'entreprise et encore moins des hommes et des femmes qui la composent. Je souhaite transmettre la majorité, peut-être même la totalité, des actions que je détiens à une fondation qui n'aura ni le droit ni la possibilité de s'en défaire. La propriété ainsi sortie du système marchand, le projet d'entreprise s'inscrit dans le temps long, avec un actionnaire stable et pérenne ».

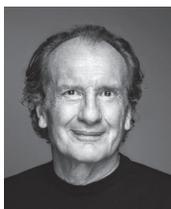


**Yann Rolland,**  
EX-PRÉSIDENT DE CETIH

- Groupe industriel nantais
- 220M€ de chiffre d'affaires
- 1300 collaborateurs
- 35% du capital détenu par le FDD actionnaire Superbloom
- Première société à mission dont l'actionnaire principal est une fondation actionnaire

 Membre de De Facto

« Peu après la reprise, il y a plus de 25 ans, j'ai promis aux salariés que les décisions se prendraient dans l'usine et non pas dans le bureau d'un actionnaire financier. Le choix de transmettre une partie de mon capital à un fonds de dotation est aligné avec cette conviction : je souhaite le sanctuariser pour préserver l'ADN de l'entreprise. Je n'ai d'ailleurs aucune difficulté à me séparer de ces titres car je ne m'en sens pas propriétaire ».



**Jean-Noël Thorel,**  
**PRÉSIDENT FONDATEUR DE NAOS**

- Cosmétique et skincare
- 570M€ de chiffre d'affaires
- 2900 collaborateurs
- 98% du capital détenu par le FDD actionnaire Jean-Noël Thorel Foundation

**f** Membre de De Facto

« Je voulais que mon entreprise ne soit jamais à vendre. Je me suis donc dit que le mieux était de la donner à quelque chose qui pérennise. La fondation actionnaire sépare capital et pouvoir de décision en vue de créer de la valeur et d'assurer le développement durable de l'ensemble des activités de Naos dans un esprit de loyauté, de justice et d'indépendance ».



**Jean-Pascal Archimbaud,**  
**PRÉSIDENT DU GROUPE ARCHIMBAUD**

- Filière bois
- 100M€ de chiffre d'affaires
- 450 collaborateurs
- 25% du capital détenu par le FDD actionnaire Fonds Archimbaud pour l'Homme et la Forêt

**f** Membre de De Facto

« À l'heure où je prépare ma succession dans l'entreprise et où de nombreuses propositions alléchantes de rachat se font jour (de groupes étrangers en particulier), mon choix s'oriente vers une fondation actionnaire. Car transmettre une entreprise, ce n'est pas seulement transmettre sa valeur financière, c'est aussi et surtout transmettre un capital humain et immatériel, une capacité à créer des emplois, à faire vivre des filières locales et à innover en faveur du bien commun. Je préfère renoncer à vendre l'entreprise et à la rentabilité immédiate, pour privilégier une vision économique et solidaire de long terme ».



## André Dupon, PRÉSIDENT FONDATEUR DE VITAMINE T

- Insertion par l'activité économique
- 95M€ de chiffre d'affaires
- 4500 collaborateurs
- 100% du capital bientôt détenu par le FDD Vitamine T

**f** Membre de De Facto

« Dans sa pleine maturité après 40 ans d'existence, dans une alchimie rare entre soutenabilité économique et profit social, notre groupe et ses fondateurs veulent préserver l'avenir, sur une cause qui les dépasse. Seule une fondation actionnaire, sauvegardant au long cours la double mission économique et sociale, le patrimoine collectif, les actifs et les entreprises, répondra à cette quête et ces enjeux ».



## Marie Ekeland, FONDATRICE DU FONDS D'INVESTISSEMENT 2050

**Premier fonds d'investissement à appartenir bientôt à 100% à un fonds de pérennité, 2050 est une structure inédite qui donne des moyens financiers aux entreprises qui alignent leurs intérêts économiques avec les enjeux de la société et de la planète**

« La priorité pour 2050 est de penser l'alignement de son propre modèle avec ses valeurs fondatrices. C'est pourquoi nous avons imaginé une gouvernance indépendante et écosystémique, via un des premiers fonds de pérennité, qui détiendra à 100% la société de gestion. Notre enjeu fondamental est de faire de 2050 un commun : qu'il puisse être sanctuarisé, se régénérer et vivre au-delà de sa fondatrice ».



**Charles Kloboukoff,**  
**PRÉSIDENT FONDATEUR**  
**DE COMPAGNIE LÉA NATURE**

- Fabricant de produits bio
- 490M€ de chiffre d'affaires
- 1900 collaborateurs
- 6,3% du capital détenu par le FDD actionnaire FICUS Fondation

 Membre de De Facto

« J'ai envie que mon entreprise reste en France et continue de créer des emplois locaux, qu'elle ait une âme bienveillante et une gouvernance durable, que ma réussite d'entrepreneur permette de partager la richesse des dividendes pour des causes citoyennes désintéressées ».



**Sylvain Breuzard,**  
**PRÉSIDENT FONDATEUR DE NORSYS**

- Entreprise de services du numérique
- 46M€ de chiffre d'affaires
- 600 collaborateurs
- 10% du capital détenu par le FDD actionnaire l'Institut du perma-numérique

« norsys fait partie des toutes premières entreprises à mission à être désormais

en partie détenue par un fonds de dotation actionnaire, l'Institut du perma-numérique. Nous sommes convaincus qu'il faut imaginer de nouveaux modèles de transmission, de propriété et de partage de la valeur, dans une perspective de post-croissance. Les fondations actionnaires, encore si peu nombreuses en France, sont un modèle d'avenir ».



**Marie-Hélène**  
**Smiéjan Wanneroy,**  
**DIRECTRICE GÉNÉRALE ET**  
**COFONDATRICE DE MEDIAPART**

- Journal indépendant
- 17M€ de chiffre d'affaires
- 94 collaborateurs
- 100% du capital détenu par le FDD actionnaire Fonds pour une presse libre (FPL)

 Membre de De Facto

« Notre objectif est de protéger l'indépendance de Mediapart en sanctuarisant son capital ; veiller à la poursuite d'une bonne gestion de Mediapart, garantie de sa stabilité et de sa progression ; améliorer l'écosystème médiatique par un soutien financier à la presse libre et indépendante ».



**Manuel Brunet,**  
CO-DIRIGEANT D'ARCADIE SA ET  
PRÉSIDENT DU FONDS BIO PERENNIS

- Leader des épices et herbes aromatiques bio
- 24M€ de chiffre d'affaires
- 120 collaborateurs

 Membre de De Facto

Bio Perennis est un fonds de dotation multi-actionnaire engagé pour la pérennité des entreprises de la filière bio

« Avec une douzaine d'entreprises de la bio et acteurs de la finance durable, nous nous sommes réunis pour réfléchir aux réponses à apporter aux transmissions d'entreprises parmi les industriels historiques de la bio. Rapidement, le modèle de fondation actionnaire nous est apparu comme une évidence. Nous avons créé le fonds de dotation multi-actionnaire Bio Perennis, qui a la double mission de protéger les entreprises de la filière bio et de soutenir des projets d'intérêt général en phase avec nos valeurs ».



**Cyrille Vu,**  
PRÉSIDENT DE SEABIRD

- Conseil des métiers de l'assurance
- 26M€ de chiffre d'affaires
- 210 collaborateurs
- 23% du capital détenu par le FDD actionnaire SeaBird Impact

 Membre de De Facto

« En tant qu'entreprise, nous avons un rôle éminent à jouer pour affronter de manière systémique les défis environnementaux, sociaux et technologiques du monde actuel. C'est pourquoi nous avons décidé de créer le fonds de dotation actionnaire SeaBird Impact, à qui je transmettrai progressivement l'intégralité de mes parts, et deviendra ainsi à terme l'actionnaire de référence aux côtés des salariés ».



**Saïd Hammouche,**  
**PRÉSIDENT FONDATEUR**  
**DE LA FONDATION MOZAIK**

- Inclusion économique
- 50 000 bénéficiaires en 12 ans
- 70 collaborateurs
- 100% du capital de Mozaïk RH détenu par la future FRUP actionnaire

 Membre de De Facto

« Le modèle de fondation actionnaire permet d'envisager le développement d'un entrepreneuriat social performant, en conjuguant utilement prestations commerciales et activités non-profit au service d'un changement global des pratiques ».



**Jean-Pierre Letarte,**  
**PRÉSIDENT D'ENTREPRISES ET CITÉS**

- Actionnaire de référence d'entreprises principalement implantées dans les Hauts-de-France
- 2M€ de mécénat
- 10 entreprises détenues par le fonds de dotation

 Membre de De Facto

« En créant le fonds de dotation Entreprises et Cités, nous revendiquons

pleinement cette vision : oui, l'entrepreneuriat peut être philanthrope, ou voué à servir l'intérêt général. Il peut se conjuguer à l'économie et aux lois du « business » si l'on se fixe l'exigence de les inscrire dans une logique durable, éthique et responsable ».



**Jean-Charles et Hélène Rinn,**  
**DIRIGEANTS D'ADAM**

- Premier fabricant français de packaging bois
- 10M€ de chiffre d'affaires
- 65 collaborateurs
- 25% transmis au futur FDD actionnaire en 2022

 Membres de De Facto

« Eu égard aux enjeux de l'urgence climatique et des problématiques sociales et sociétales qui les accompagnent, nous pensons que les modèles économiques doivent radicalement évoluer. Convaincus que la rémunération du capital par les dividendes ou par une plus-value de cession est contre-productive pour les entreprises et ses parties prenantes, nous avons souhaité sur ces deux enjeux trouver des solutions alternatives pour contribuer à ce que l'entreprise se repositionne clairement au service de l'humain et de la planète. Le fonds de dotation actionnaire nous semble, à ce titre, un outil alternatif et innovant contribuant à atteindre ces objectifs ! ».



**Laëtitia Van de Walle,**  
**PRÉSIDENTE FONDATRICE**  
**DE LAMAZUNA**

- Marque de produits « zéro déchet » pour la maison, bio, vegan et fabriqués en France
- 10M€ de chiffre d'affaires
- 70 collaborateurs

**f** Membre de De Facto

« Je me suis posé beaucoup de questions sur l'avenir de Lamazuna le jour où je ne serai plus là : qui serait capable de racheter une entreprise de notre taille ? Je ne voulais pas que tout le travail que j'étais en train de faire tombe dans les mains de L'Oréal... C'est pourquoi j'ai décidé de transmettre

à terme l'intégralité de mes titres au fonds de dotation Bio Perennis qui deviendra actionnaire de Lamazuna. L'objectif est de rester 100% indépendant et de protéger notre modèle... Et nos engagements ! ».



**Alexis Nollet,**  
**COFONDATEUR D'ULTERÏA**

- Ecosystème créateur de valeurs pour l'Homme et le vivant
- 25M€ de chiffre d'affaires
- 130 collaborateurs
- 10% du capital détenu par le FDD actionnaire Alterïa

**f** Membre de De Facto

« Avec mon associé, une question nous taraudait depuis quelques années : comment pérenniser notre engagement sur le long terme, notamment quand nous ne serons plus aux commandes ? Nous avons donc créé en 2018 un fonds de dotation actionnaire, en lui transmettant 5% chacun. Nous avons ensuite cherché à faire entrer des investisseurs au capital d'Ulterïa pour financer son développement et ainsi augmenter son impact et sa résilience dans une économie incertaine. Aujourd'hui, il nous semble avoir fait le bon choix : les relations avec nos investisseurs sont très constructives. Nous sommes alignés sur le moyen et le long terme, et la relation tant professionnelle que personnelle est juste ».

# Prophil et les fondations actionnaires

**JANVIER 2020**

**Premier guide pratique  
des fondations actionnaires, Voyage  
au pays des fondations actionnaires.**  
Réalisé par Prophil  
en collaboration avec De Facto  
et en partenariat avec Delsol Avocats.

**SEPTEMBRE 2019**

**Voyage d'étude en Suisse,**  
organisé grâce à notre correspondante  
Delphine Bottge.

**AOÛT 2018**

**Participation à la visite d'État  
du Président de la République,  
Emmanuel Macron, au Danemark.**  
Signature par Prophil du premier  
pacte de coopération  
sur les fondations actionnaires  
entre la France et le Danemark.

**JANVIER 2018**

**Naissance de De Facto,**  
communauté d'entrepreneurs  
pionniers français engagés à évoluer  
vers la fondation actionnaire.

**AVRIL 2017**

**« Comment développer le rôle  
économique des fondations »,**  
rapport de l'Inspection Générale  
des Finances, directement lié  
aux travaux de Prophil.

**MARS 2015**

**Publication de la première étude  
européenne Les fondations  
actionnaires.** Réalisée par Prophil,  
en partenariat avec la Chaire Philanthropie  
de l'ESSEC et Delsol Avocats,  
avec le soutien de Mazars.

**JUILLET 2021**

**Publication du premier Philrouge  
« Fondations actionnaires et  
investisseurs : un intérêt  
commun ? ».** Réalisé par Prophil  
en partenariat avec De Facto.

**NOVEMBRE 2019**

**Shareholder for Good,** premier  
événement autour des membres  
de De Facto (150 participants  
au MAIF Social Club).

**2019**

**Préparation de la loi PACTE :** tribunes  
de De Facto et plaidoyer collectif.  
Naissance du fonds de pérennité.  
Amélioration des FRUP actionnaires.

**MAI 2018**

**Organisation du premier voyage  
d'étude dédié à la découverte des  
fondations actionnaires  
au Danemark,** à l'invitation  
de l'Ambassade de France et grâce  
à notre correspondante De Facto  
Marianne Philip.

**JUIN 2017**

**Publication de l'étude internationale  
Les Entreprises à mission,**  
qui forge le modèle en France. Réalisée  
en partenariat avec la chaire Théorie de la  
gouvernance de l'École des Mines Paristech,  
avec le soutien de la Caisse des Dépôts, KPMG  
et du fonds Sycomore.

**SEPTEMBRE 2016**

**Conférence organisée par Prophil  
à Bercy, à l'invitation du Ministre  
de l'Économie et des Finances.**  
Propositions pour développer  
le modèle des fondations actionnaires  
en France.

# Prophil

Entreprendre  
pour le bien commun

**Prophil est une entreprise à mission,  
de recherche et de conseil en stratégie,  
dédiée à la contribution  
des entreprises au bien commun.**

Fondée par Virginie Seghers et Geneviève Ferone Creuzet, Prophil s'appuie sur plus de 25 ans d'expérience de ses associées auprès de fondations, d'entreprises et d'investisseurs français et internationaux.

Prophil articule un **pôle recherche**, qui défriche et forge des modèles économiques, juridiques et de gouvernance alternatifs ; avec un **pôle conseil en stratégie**, dédié à la conception sur-mesure de stratégies contributives au bien commun.

Le cabinet mène également des actions de plaidoyer et fédère des communautés d'acteurs pionniers.

**Prophil a fait émerger en France  
les modèles de fondation actionnaire,  
d'entreprise à mission et plus récemment  
de post-croissance.**

## **Philrouge n°2**

**Une publication conçue et réalisée par Prophil,  
en collaboration avec les membres de De Facto**

**Directrice de la publication :** Virginie Seghers

**Rédactrices :** Virginie Seghers & Manon Deguet,  
avec la participation de Xavier Delsol, associé,  
et Arnaud Laroche, avocat au cabinet Delsol Avocats,  
pour les propositions de nature juridique et fiscale

**Conception graphique :** Juliane Cordes & Claire Morel Fatio

**Impression :** Sprintcopy

**ISBN : 978-2-9552410-9-7**

n°02  
janvier 2022

philrouge  
Cahier de prospective  
de Prophil

Les fondations actionnaires sont un modèle de propriété, de gouvernance et de transmission des entreprises très développé en Europe du Nord, qui émerge enfin en France avec quelques entrepreneurs pionniers. Au travers d'un panorama, de témoignages d'entrepreneurs et de propositions concrètes, nous appelons les responsables politiques et les acteurs économiques à mieux connaître et promouvoir ce modèle en France, pour doter notre économie d'un nouvel actionnariat résolument au service du bien commun.

Prophil Entreprendre  
pour le bien commun

en partenariat avec

**f de facto**  
FOUNDATION-OWNED COMPANIES NETWORK  
BY PROPHIL