

LES FONDATIONS ACTIONNAIRES

PREMIÈRE ÉTUDE EUROPÉENNE

Prophil
Beyond Philanthropy

EN COLLABORATION
AVEC

DELSOL AVOCATS
LA QUALITÉ DE LA RELATION

ESSEC
BUSINESS SCHOOL
Chaire Philanthropie

AVEC
LE SOUTIEN DE

MAZARS

Qui sait que Ikea (Suède), Bosch ou Bertelsmann (Allemagne), Rolex ou Sandoz (Suisse), Carlsberg ou Lego (Danemark), et plus loin Tata (Inde) appartiennent à... des fondations ? Elles sont plus de 500 en Allemagne, 1000 en Norvège, 1300 au Danemark, ces entreprises dont les fondateurs ont fait le choix de transmettre tout ou partie du capital et des droits de vote à une fondation. Pourquoi ?

En soulevant cette question dans quatre pays d'Europe (France, Suisse, Danemark et Allemagne), Prophil a fait le choix, pour sa première étude, de lever le voile sur une réalité économique qui échappe aux statistiques, sur un sujet à la fois foisonnant et méconnu, vertueux pour certains et subversif pour d'autres.

Car la fondation actionnaire ne va pas de soi. Elle inverse les rôles classiquement admis : ce n'est plus l'entreprise qui alloue une part infime de ses bénéfices à une fondation périphérique, mais la fondation qui détient l'entreprise elle-même, oriente directement ou indirectement sa stratégie, et finance, grâce aux dividendes qu'elle perçoit, des causes d'intérêt général.

Et l'objet d'une telle fondation ne se limite plus à soutenir des projets culturels ou sociaux accessoires, mais il est en priorité de protéger l'entreprise, maintenir le patrimoine industriel sur le territoire national, de développer l'emploi tout en servant le bien commun.

En France, le groupe de presse la Montagne et Pierre Fabre font figures de pionniers, et d'exceptions. Pourtant 700 000 entreprises familiales seront à transmettre dans les quinze prochaines années et nombre d'entre elles partagent la quête d'un actionariat stable et de long terme, capable de porter les valeurs humanistes de la famille, et de développer l'entreprise.

Cette étude réalisée grâce au soutien de Mazars dans les différents pays étudiés, et en étroite collaboration avec Delsol Avocats et la Chaire Philanthropie de l'ESSEC, permet au travers d'entretiens et de portraits de découvrir, dans leur grande diversité, des modèles étrangers inspirants.

Elle a pour ambition de révéler à tous, dirigeants et chefs d'entreprise, pouvoirs publics, acteurs de la transmission d'entreprises, chercheurs et étudiants un modèle économique innovant, qui articule de façon indissociable investissement et don, responsabilité et altruisme, capitalisme et philanthropie.

Virginie Seghers et Geneviève Ferone Creuzet

Co-fondatrices de Prophil

CONCEPTION ET COORDINATION : **Prophil**

RÉALISATION ET RÉDACTION :

Virginie Seghers, Présidente (Prophil)

Xavier Delsol, Associé fondateur (Delsol Avocats)

Arthur Gautier, Directeur exécutif; et **Joel Bothello**, Chercheur associé

(Chaire Philanthropie de l'ESSEC)

François Le Brun (Entremedia)

05 INTRODUCTION

LES FONDATIONS ACTIONNAIRES :
QUAND L'EUROPE
DEVRAIT INSPIRER LA FRANCE

ALLEMAGNE

23 PANORAMA

UN CAPITALISME PATIENT
AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

25 CHIFFRES CLÉS

26 ÉTAT DU DROIT

Un foisonnement de statuts

28 PORTRAIT

LA FONDATION ROBERT BOSCH

31 PORTRAITS

TROIS EXEMPLES
DE FONDATIONS ACTIONNAIRES

32 CONTRECHAMP

EMMANUELLE BAUTISTA
AMBASSADE DE FRANCE EN ALLEMAGNE

33 CONTRECHAMP

VOLKER THEN
UNIVERSITÉ D'HEIDELBERG

FRANCE

47 PANORAMA

L'OUTIL DES FONDATIONS
ACTIONNAIRES RESTE
LARGEMENT MÉCONNU

48 CHIFFRES CLÉS

49 ÉTAT DU DROIT

Une législation sous-estimée

54 PORTRAIT

LA MONTAGNE

55 PORTRAIT

LA FONDATION
PIERRE FABRE

58 CONTRECHAMP

JEAN-PASCAL ARCHIMBAUD
GROUPE ARCHIMBAUD

59 PORTRAIT

LA CHICORÉE LEROUX

60 CONTRECHAMP

YANNICK BLANC
PRÉFET DU VAL D'OISE

61 CONTRECHAMP

BÉATRICE DE DURFORT
CENTRE FRANÇAIS DES FONDATIONS (CFF)

SOMMAIRE

DANEMARK

09 PANORAMA

LE PAYS PAR EXCELLENCE
DES FONDATIONS ACTIONNAIRES

11 CHIFFRES CLÉS

12 ÉTAT DU DROIT

Une législation incitative

14 PORTRAIT

LA FONDATION NOVO NORDISK

18 PORTRAIT

LA FONDATION HEMPEL

20 CONTRECHAMP

FLEMMING FRIBORG
LA NY CARLSBERG GLYPTOTEK

SUISSE

35 PANORAMA

LES FONDATIONS
ACTIONNAIRES EN SUISSE,
UN SUJET TABOU ?

36 CHIFFRES CLÉS

37 CONTRECHAMP

MARC PFIZER
FSG-SOCIAL IMPACT ADVISORS EUROPE

38 ÉTAT DU DROIT

Un modèle injustement méconnu

42 PORTRAITS

DES MONTRES ROLEX
AU FAMEUX
COUTEAU SUISSE

43 CONTRECHAMP

ETIENNE EICHENBERGER
WISE

37 PAROLE À...

THIERRY LOMBARD
FAMILY BUSINESS NETWORK
LA FONDATION LOMBARD
LA FONDATION PHILANTHROPIA

62 PERSPECTIVE

ET AILLEURS ?

DES ENTRETIENS EXCLUSIFS AVEC DES DIRIGEANTS DE FONDATIONS ACTIONNAIRES, DES JURISTES, DES UNIVERSITAIRES ET DES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

« LA FONDATION ACTIONNAIRE N'EST PAS SEULEMENT UNE QUESTION DE LOI, MAIS D'IDÉOLOGIE. »

THIERRY LOMBARD, PRÉSIDENT DU FAMILY BUSINESS NETWORK INTERNATIONAL ET PRÉSIDENT DE LA FONDATION LOMBARD ODIER (SUISSE)

« DÉSORMAIS, IL EST IMPORTANT POUR UN EMPLOYEUR DE POUVOIR DÉMONSTRER QUE L'ENTREPRISE POSSÈDE UNE CONSCIENCE. »

PIERRE-YVES JULLIEN, PRÉSIDENT DU GROUPE HEMPEL (DANEMARK)

DES MONOGRAPHIES ILLUSTRÉES DE SCHÉMAS DÉTAILLÉS



L'OUTIL DES FONDATIONS ACTIONNAIRES RESTE LARGEMENT MÉCONNU

INTERÊT GÉNÉRAL ET ENTREPRISE À RÉCONCILER

Même si elle est autorisée par la loi, la fondation actionnaire n'est pas encore entrée dans les mœurs. Une raison de l'influence ou à l'inverse pas ?

Le mode de l'intérêt général reste encore en France très distant de celui de la vie économique et de l'entreprise. Ainsi, même les associations ne se sont véritablement reconnues que depuis une vingtaine d'années, notamment la possibilité de créer une société à but non lucratif. Mais, il n'est pas possible de créer une société à but non lucratif. Mais, il n'est pas possible de créer une société à but non lucratif. Mais, il n'est pas possible de créer une société à but non lucratif.

POURQUOI SI PEU DE FONDATIONS

Et même si leur nombre progresse considérablement depuis quelques années, on ne dénombre ainsi qu'à peine plus de 500 fondations reconnues d'utilité publique ou reconnues d'utilité sociale. Le regard des autres pays (dont que par exemple le Suisse ou le Danemark, objets de la présente étude) et surtout à l'échelle d'un pays (dont que par exemple le Suisse ou le Danemark, objets de la présente étude) et surtout à l'échelle d'un pays (dont que par exemple le Suisse ou le Danemark, objets de la présente étude).

UN POTENTIEL TRÈS IMPORTANT

Tous les domaines de la vie économique et sociale sont concernés par les fondations actionnaires. Elles peuvent être créées dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur privé. Elles peuvent être créées dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur privé. Elles peuvent être créées dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur privé.

ÉTUDE DE LA GOUVERNANCE DE LA FONDATION ET DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES

LA MOITIÉ DES SUJETS À L'ORDRE DU JOUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION CONCERNE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Information concerne la stratégie du groupe, l'autre moitié, notre stratégie philanthropique. Nous mettons chaque année les présidents des deux entités à l'ordre du jour de leur conseil d'administration. Chaque entreprise, nous mettons les dirigeants de la recherche.

Il faut sur cette mission, les administrations des fondations sont unanimes. En toute transparence, la Fondation Novo Nordisk effectue une rémunération de 2000 euros par an pour le président de la fondation et le vice-président de la fondation. Ce n'est, au Danemark, pas chose commune. La Fondation est elle-même chaque année.

10 LES FONDATIONS ACTIONNAIRES (ÉTUDE DE PIERRE, 1)

ÉTUDE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'INNOVATION

Un pont entre don et investissement

La Fondation joue un rôle d'intermédiaire et d'accélérateur philanthropique de start-up dans le domaine de la biotechnologie et des biotechnologies. Comme le montre le schéma les deux de rapport annuel, les données accèdent souvent des capitaux de recherche, dont par définition, peuvent ne pas être utilisés à long terme. Ils financent également, toujours de ces deux, dont l'investissement et le développement de projets scientifiques qui poursuivent dans l'entrepreneuriat. La Fondation joue un rôle déterminant dans l'émergence des innovations médicales de demain.

Des efforts récents pour une meilleure transparence

A son arrivée à la direction de la Fondation, Brigitte Nauffaët a fait le choix de communiquer clairement sur le rôle, le gouvernement, le financement et les données de la Fondation Novo Nordisk. Elle est venue à l'origine du premier rapport annuel, et d'un site internet très complet. Comme le précise Marlene Philip : « La Fondation Novo Nordisk est devenue connue de tous grâce à sa mission de transparence et de gouvernance. Elle a anticipé la loi et les les exigences qui pourraient exister dans le grand public et la presse par reconnaissance du fonctionnement des fondations. Au final, la Fondation Novo Nordisk n'a rien à cacher et elle est fière de son report à la société danoise. »

11 LES FONDATIONS ACTIONNAIRES (ÉTUDE DE PIERRE, 2)

Un fonionnement de statuts

PAR ARTHUR GAUTIER DIRECTEUR EXÉCUTIF DE LA CHAÎNE PHILANTHROPIC DE L'IBEC

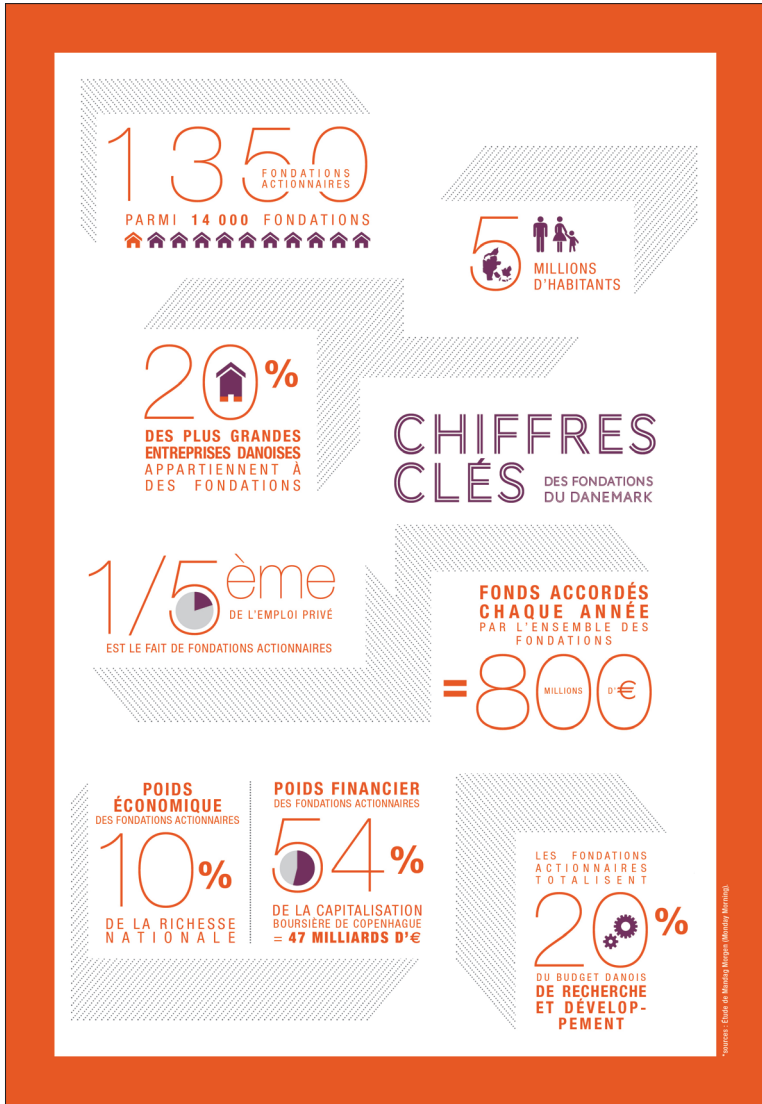
De droit public ou privé, philanthropique ou non, actionnaires ou pas, les fondations actionnaires peuvent être tout cela, sans que le vocabulaire ne les différencie vraiment. Cela n'a pas empêché la création de plus de 500 fondations actionnaires, dont une grande partie créée à la fin des années 2000.

Une typologie complexe

Il existe de très nombreuses typologies de fondations de droit public (utilité publique, utilité sociale, utilité sociale) et de droit privé (utilité sociale, utilité sociale). Elles peuvent être créées dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur privé. Elles peuvent être créées dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur privé. Elles peuvent être créées dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur privé.

12 LES FONDATIONS ACTIONNAIRES (ÉTUDE DE PIERRE, 3)

LE PREMIER RECUEIL
DE CHIFFRES-CLÉS



« TRANSMETTRE UNE ENTREPRISE, CE N'EST PAS SEULEMENT TRANSMETTRE SA VALEUR FINANCIÈRE, MAIS AUSSI ET SURTOUT SON CAPITAL HUMAIN ET IMMATÉRIEL »

JEAN-PASCAL ARCHIMBAUD, PRÉSIDENT DU GROUPE ARCHIMBAUD, CANDIDAT À LA CRÉATION D'UNE FONDATION ACTIONNAIRE (FRANCE)

Deux réalités sous une même expression

Il est difficile de se repérer dans le maquis du droit allemand des fondations. L'écriture est encore plus ardue lorsqu'il s'agit d'évaluer une fondation actionnaire. La première difficulté tient au vocabulaire. En l'absence d'un statut juridique spécifique, les juristes ont utilisé des termes différents pour désigner des réalités similaires. Autre piège, le terme « fondation d'entreprise » (Unternehmensstiftung) désigne deux types de fondations qui font doublement :
 • La fondation créée de toute pièce par une entreprise pour mener des actions d'intérêt général dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale (CSR/SDG), auprès de ses bénéficiaires d'entreprises françaises.
 • La fondation créée par les actionnaires d'une entreprise afin de lui verser tout ou partie des dividendes et éventuellement de contrôler son rôle dans l'administration de l'entreprise (Unternehmensstiftung/DFP).

Chacune de ces réalités correspond à la présente étude.

Question directe ou indirecte de l'entreprise déléguée

Le plus souvent, la fondation est adossée directement, majoritairement ou unique de l'entreprise et utilise les dividendes pour financer ses activités philanthropiques. En revanche, la gestion de l'entreprise est déléguée à une société immobilière, qui détient généralement des droits de vote, si bien qu'il y a un véritable « écran » entre la fondation et l'entreprise (Stiftungsgruppenstruktur). Cette situation est elle-même possible si la fondation ne concède que sa mission philanthropique sans interférer dans la gestion de l'entreprise elle-même.
 Dans une autre configuration, la fondation possède la totalité des parts de l'entreprise et la gère directement, sans intermédiaire (Unternehmensstiftung). En quelques années, l'entreprise et la fondation ont fait qu'un. Ce cas, plus rare, est utilisé par la Carl Zeiss Stiftung, qui est actionnaire majoritaire des sociétés de groupe Carl Zeiss AG et Carl Zeiss Jena AG, et dans la mission est, d'une part, d'assurer la pérennité économique et la responsabilité sociale des deux sociétés et, d'autre part, de financer l'éducation et la recherche dans les sciences naturelles et de réguler, à l'exception d'autres contributions particulières comme la « chaire fondation » (Stiftungslehrstuhl), qui permet à une fondation familiale (Familienstiftung) de garder le contrôle de la majorité des droits de vote tout en produisant les intérêts de la famille, tandis que la propriété des actions revient à une fondation qui utilise les dividendes pour financer ses activités.
 Enfin, la fondation s'appuie également de cas par cas. Les avantages liés à la reconnaissance de l'intérêt général sont la déduction partielle des dons, l'exemption des droits de succession pour les héritiers, une exonération d'impôts sur les transactions immobilières, sur les sociétés et une exonération de leur professionnelle.

« CE PAYS A CONNU DEUX PÉRIODES D'HYPER INFLATION PENDANT LES DEUX GUERRES MONDIALES. LE SECTEUR DES FONDATIONS A ÉTÉ BALAYÉ. LES SEULES ENTITÉS QUI SURVÉCURENT ÉTAIENT LES FONDATIONS ACTIONNAIRES. »

DOCTEUR VOLKER THEN, UNIVERSITÉ D'HEIDELBERG (ALLEMAGNE)

CHIFFRES CLÉS

UNE RÉALITÉ ÉCONOMIQUE MÉCONNUE

DANEMARK

1 350 FONDATIONS ACTIONNAIRES

PARMI 14 000 FONDATIONS



20% 

DES PLUS GRANDES
ENTREPRISES DANOISES
APPARTIENNENT
À DES FONDATIONS

1/5^{ème} 

DE L'EMPLOI PRIVÉ
EST LE FAIT DE FONDATIONS
ACTIONNAIRES

10%

DE LA RICHESSE
NATIONALE

54%

DE LA CAPITALISATION
BOURSIÈRE DE COPENHAGUE
= 47 MILLIARDS D'€

20% 

DU BUDGET DANOIS
DE RECHERCHE ET
DÉVELOPPEMENT

ALLEMAGNE

500 à 1 000 FONDATIONS ACTIONNAIRES

PARMI 20 000 FONDATIONS



1/3

DES FONDATIONS
ACTIONNAIRES CRÉÉES
APRÈS L'AN 2000

6 

FONDATIONS ACTIONNAIRES
SUR LES 15 PLUS GRANDES
FONDATIONS ALLEMANDES

SUISSE

20 FONDATIONS ACTIONNAIRES ENVIRON

PARMI 13 000 FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE



FRANCE

2 FONDATIONS ACTIONNAIRES

PARMI 2 200 FONDATIONS



UNE ÉTUDE RÉALISÉE PAR :

PROPHIL

Prophil est une société de conseil en stratégie, spécialiste des nouveaux modèles philanthropiques et économiques. Fondée en 2013 par Virginie Seghers et Geneviève Ferone Creuzet, Prophil accompagne les entreprises et les entrepreneurs, en France et à l'international, dans leurs projets d'innovation sociale, alliant don et investissement, dans une recherche de synergie entre impact social et efficacité économique.

Société indépendante, Prophil privilégie une approche sur-mesure à toutes les étapes du projet : vision, déploiement, évaluation et suivi. Prophil s'appuie sur 20 ans d'expériences de ses associées, dans le monde des entreprises françaises et internationales.

EN COLLABORATION AVEC :

DELSOL AVOCATS

Créé il y a plus de 40 ans, le Cabinet DELSOL Avocats réunit, à Lyon et Paris, les compétences de 23 associés dans des domaines variés du droit des affaires (droit fiscal, social, public, immobilier, de la santé, de l'urbanisme,...) et de près de 100 avocats et juristes, autour de deux pôles principaux : le droit des sociétés et le droit des organisations non lucratives.

Ce dernier, créé et animé par Me Xavier Delsol, fondateur de la revue « juris-associations », conseille au quotidien et accompagne au contentieux de nombreuses organisations non lucratives françaises ou étrangères (associations, fondations de toute nature, mutuelles, institutions de retraite et de prévoyance, congrégations...) dans tous leurs besoins juridiques, avec une connaissance et une expertise reconnues dans ce domaine.

L'économie de marché n'est pas incompatible, et encore moins antinomique, avec l'économie sociale et la philanthropie. La première n'est qu'un moyen, un mode de fonctionnement certes efficace, alors que la seconde tend vers une finalité altruiste au service des Hommes et de la société.

Mais trop longtemps ces notions ont été opposées dans la société française. Alors que l'exemple des fondations actionnaires, dans plusieurs pays européens, montre que ce choix économique est efficace. Il est temps de l'importer en France.

Xavier Delsol, Associé

CHAIRE PHILANTHROPIE DE L'ESSEC

Créée en 2011 au sein de l'ESSEC Business School, la chaire Philanthropie de l'ESSEC est une chaire de recherche visant à produire et diffuser des connaissances sur la philanthropie dans une perspective européenne et internationale.

La chaire bénéficie du soutien de BNP Paribas Wealth Management, la Fondation de France, les Fondations Edmond de Rothschild, la Fondation Daniel et Nina Carasso et la Fondation Caritas France. Elle reçoit également l'appui de trois co-fondateurs et de donateurs individuels.

L'équipe de la chaire est composée d'Anne-Claire Pache, professeur titulaire de la chaire et directeur général adjoint de l'ESSEC, d'Arthur Gautier, chercheur à l'ESSEC et directeur exécutif de la chaire, ainsi que de post-doctorants et doctorants.

Le sujet des fondations actionnaires est aussi passionnant que méconnu ! Ces fondations sont des organisations « hybrides » qui représentent une alternative originale au modèle traditionnel de l'entreprise privée à l'actionnariat dispersé, tout en finançant directement l'intérêt général. Très peu de recherches existent sur les fondations actionnaires, pourtant nombreuses et puissantes en Europe, mais aussi très discrètes. L'équipe de la chaire Philanthropie de l'ESSEC est très heureuse de contribuer à une meilleure connaissance de ce phénomène en plein essor.

Arthur Gautier, Directeur exécutif

AVEC LE SOUTIEN DE :

MAZARS

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Au 1^{er} janvier 2015, Mazars et ses correspondants fédèrent les expertises de plus de 14 000 professionnels et servent leur clients – grands groupes internationaux, PME, investisseurs privés et organismes publics – dans 92 pays dont 73 via des bureaux intégrés à son partnership et 19 correspondants. Le Groupe dispose d'une couverture supplémentaire dans 18 autres pays par le biais de l'Alliance internationale Praxity.

En 1983, à 63 ans, quand Robert Mazars, fondateur du cabinet éponyme, se retire de la direction, une fois encore il innove en apportant son nom à une association sans but lucratif et en transmettant la propriété de la totalité de son Cabinet à ses Associés sans valorisation de la « marque ». Son seul but : la pérennité de l'œuvre accomplie dans le respect des principes et valeurs que sont l'indépendance, la compétence, l'éthique et l'intégrité, le sens du service et le partage.

Naturellement Mazars a accepté avec enthousiasme de soutenir le projet Prophil sur les fondations actionnaires, en partenariat avec des experts de grande qualité, en mettant à disposition son réseau avec une expertise particulière développée au Danemark, pays leader en la matière, et en France.

Cyrille Brouard, Associé - Mazars en France ; Pia Lillebæk, Associée - Mazars au Danemark