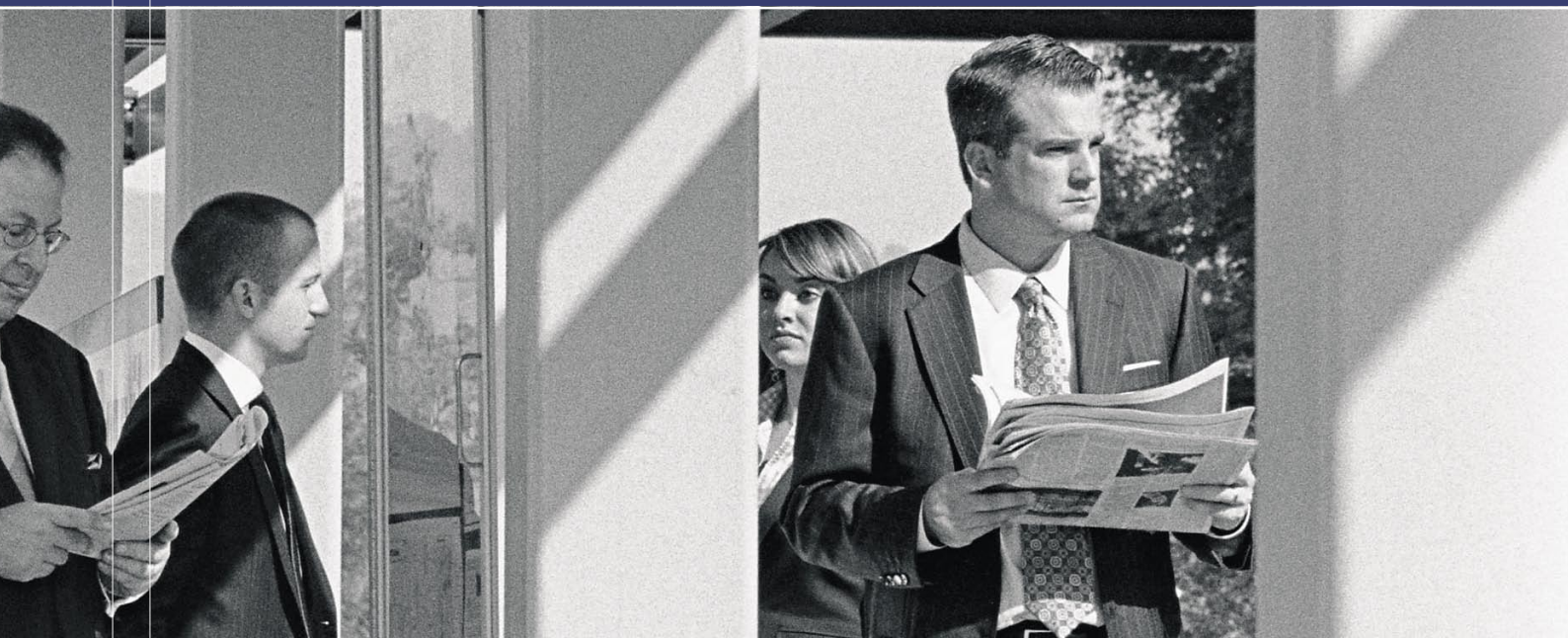


# Enquête

sur les entreprises  
familiales françaises



2006



# Enquête

sur les entreprises  
familiales françaises



## Édito

En France, 75 % des entreprises de taille moyenne et 20 % des grandes entreprises (effectif supérieur à 3000 personnes) sont dirigées par un membre d'une famille possédant tout ou partie du capital. Par beaucoup d'aspects, elles n'ont rien de différent des autres. Elles font face aux mêmes difficultés, travaillent sur les mêmes marchés et doivent intégrer les données de la globalisation de l'économie.

Et, pourtant, l'actionnariat et le management familiaux créent un environnement particulier. On y retrouve la force du groupe familial mais aussi les contraintes des relations entre ses membres ainsi que celles, toujours présentes, de la transmission.

Nous avons souhaité examiner les pratiques d'un échantillon d'entreprises à travers le territoire français afin d'identifier les grandes tendances de leurs pratiques et les comparer en fonction de leur taille.

Ce rapport est fondé sur des interviews menées par les associés de PricewaterhouseCoopers auprès de 102 entreprises couvrant notamment les secteurs :

- de l'automobile,
- de la distribution,
- de l'agroalimentaire,
- des transports,
- de l'informatique,
- de l'industrie.

Il s'articule autour de quatre thèmes :

- les caractéristiques et perspectives des entreprises interrogées,
- la famille actionnaire,
- le gouvernement d'entreprise,
- la transmission.

Nous remercions les chefs d'entreprise qui ont participé à cette enquête. Nous espérons qu'ils trouveront dans ce rapport une source d'information leur permettant de se situer sur les grands sujets abordés.



Philippe Bailly,  
Associé Responsable  
« Services aux entrepreneurs »



Jean-Luc Brionne  
Associé Responsable  
« Entreprises patrimoniales »

# Concurrence, cadre réglementaire et main d'œuvre sont les principales préoccupations des dirigeants d'entreprises familiales

Les chefs d'entreprises, dans leur grande majorité, paraissent raisonnablement confiants dans l'avenir, mais identifient un certain nombre de facteurs à court et à moyen terme pouvant s'opposer à l'expansion de leur entreprise.

A noter que le cadre juridique et réglementaire français est perçu comme l'un des premiers handicaps, après la pression compétitive des marchés. Parmi les éléments cités par plus du tiers des personnes interrogées, figurent les difficultés liées à la main d'œuvre qui recouvrent la pénurie de main d'œuvre qualifiée et le coût du travail.

Leur perception n'est pas la même selon la taille des entreprises.

Ainsi, le coût de la main d'œuvre est un élément plus sensible pour les petites entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 20 M€) qui le citent comme premier obstacle au développement. A l'inverse, la difficulté que constitue la pénurie de main d'œuvre qualifiée augmente avec la taille des entreprises. Evoquée à court terme par 36 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 M€, elle est mentionnée par 43 % de celles où il est supérieur à 100 M€.

L'insuffisance de fonds de roulement n'est citée à court terme que dans 12 % des cas, surprise relative dans un environnement où les entreprises de taille moyenne sont souvent considérées comme sous capitalisées.

A moyen terme, la perception des obstacles au développement reste similaire.

Cependant, de nouvelles préoccupations propres au futur apparaissent. On note ainsi qu'un peu plus d'une entreprise sur cinq pense que tout ou partie de son marché connaîtra une récession.

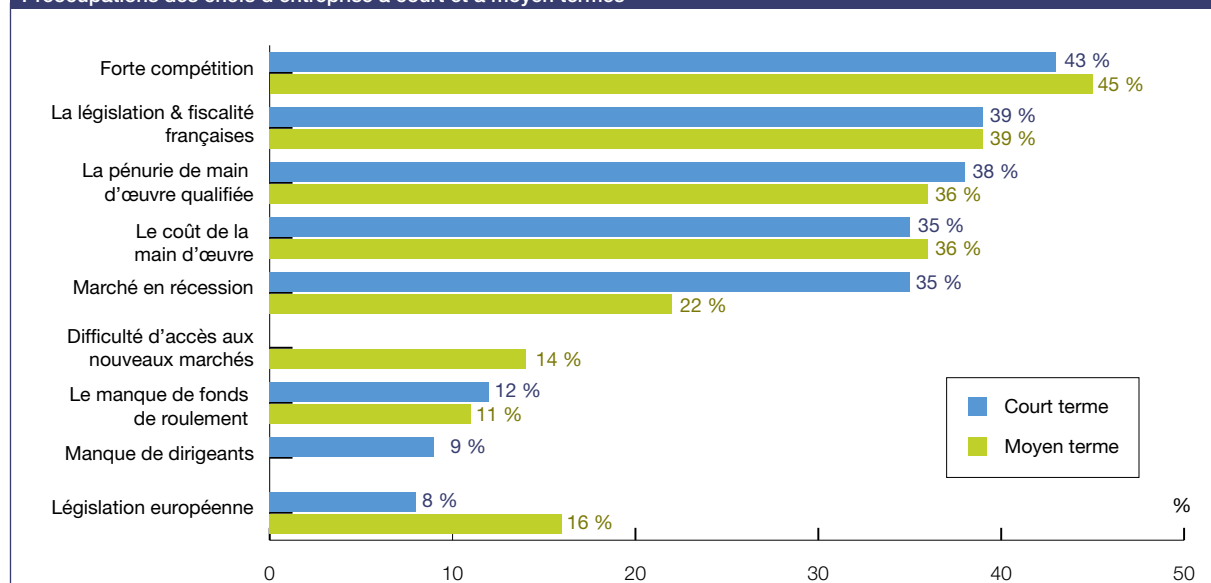
De même, la réglementation européenne devient un sujet de préoccupations. Son identification comme facteur de risques augmente avec la taille des entreprises interrogées.

Les entreprises de moins de 20 M€ de chiffre d'affaires, quant à elles, s'inquiètent d'abord des phénomènes structurels que sont le coût de la main d'œuvre et le cadre juridique et fiscal dans lequel elles évoluent.

**En synthèse, à court comme à moyen termes, deux constats différents ressortent des réponses à l'enquête : les entreprises de moins de 20 M€ de chiffre d'affaires sont surtout préoccupées par des considérations liées à leur masse salariale et à la main d'œuvre ; Les entreprises de taille plus importante regardent avant tout en direction de leur marché et de la concurrence.**

Dans les deux cas, le cadre familial de la gestion n'apparaît pas créer de contraintes particulières pour la grande majorité des dirigeants puisque seuls 8 % d'entre eux l'évoquent comme pouvant constituer un obstacle au développement.

Préoccupations des chefs d'entreprise à court et à moyen termes



# Un fort attachement à l'actionnariat familial mais peu de moyens mis en œuvre pour prévenir et gérer les conflits et pérenniser la structure familiale

Le nombre d'actionnaires a tendance à augmenter au fur et à mesure qu'une famille s'agrandit. Il devient alors plus difficile aux dirigeants de l'entreprise de communiquer leur stratégie à l'ensemble des membres de la famille, de répondre à leurs attentes et de les impliquer dans la vie de l'entreprise.

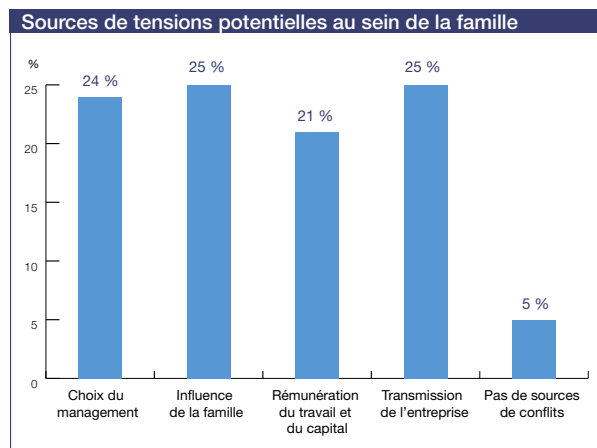
A l'intérieur du groupe familial, des différences de point de vue entre dirigeants et simples actionnaires, compliquent fréquemment la situation.

La pérennité de ces entreprises patrimoniales nécessite la compréhension, l'anticipation et le traitement de ces divergences. Des principes directeurs appelés à régir les rapports entre les actionnaires et la direction des entreprises doivent alors être arrêtés, formalisés et contractualisés.

Au terme de cette enquête, il s'avère que, bien que la famille puisse être source de conflits, les dirigeants tiennent au modèle de l'entreprise familiale et veulent le conserver. Mais attention aux désillusions issues d'un manque de préparation trop souvent fréquent !

## Des sources de conflit principalement liées aux différences de priorités entre membres actifs et passifs de la famille, au choix de l'équipe dirigeante et à une préparation insuffisante de la succession

Seuls 5 % des dirigeants interrogés ne mentionnent pas de sources de conflits. Les dissensions citées par les 95 % restant sont relatives, de façon presque équivalente, à la constitution des équipes de direction et de contrôle, à l'influence des membres de la famille, aux questions financières et à la transmission.



Les questions relatives au management, 24 % des sources de tension, ont trait au choix de l'équipe dirigeante, des administrateurs et de la représentativité des actionnaires familiaux. Elles intègrent également l'évaluation de la performance des membres de la famille qui ont un rôle actif dans l'entreprise.

L'influence de la famille (25 %) regroupe les risques de désaccords dus essentiellement à des conflits de priorités entre membres actifs et passifs de la famille. Les actionnaires passifs ont le sentiment qu'ils sont insuffisamment consultés sur les questions essentielles telle que la stratégie de l'entreprise.

Dans le domaine de la transmission, le quart des entreprises interrogées affirme que l'absence de plan de succession et le peu de candidats à la reprise parmi les membres de la famille sont une source de conflits.

Enfin, les questions financières cristallisent 21 % des sources de discorde. Elles intègrent les discussions relatives au niveau de distribution des résultats et les rémunérations des membres de la famille qui ont un rôle actif dans l'entreprise. Elles correspondent également, à hauteur de 9,21 %, à l'évaluation des titres de capital détenus.

### Trois sources principales de discorde ressortent donc de l'enquête :

- le choix de l'équipe dirigeante,
- les conflits de priorités entre membres actifs et passifs de la famille,
- une préparation insuffisante de la succession.

### Une confiance dans la loi pour organiser les rapports familiaux

Le protocole familial semble être une notion étrangère aux entreprises patrimoniales françaises puisque 8 entreprises sur 10 n'ont pas organisé leurs rapports familiaux. Elles semblent ne pas se doter d'un cadre de fonctionnement personnalisé et s'inscrivent tout naturellement dans le cadre juridique national.

Il s'agit parfois d'un choix (pour éviter d'éventuels conflits) mais, le plus souvent, d'une méconnaissance des procédures et des cadres contractuels existants (absence d'information sur ce thème).

78 % n'ont pas mis en place de procédures définissant les conditions d'entrée dans l'entreprise familiale,

74 % ne possèdent pas de charte familiale ou de pacte d'actionnaires définissant les règles à observer dans les rapports entre les membres de la famille et les autres actionnaires et l'entreprise,

85 % n'ont pas mis en place de procédure de résolution de conflits en cas de dissensions avec, ou entre, les membres de la famille actionnaires et employés de l'entreprise,

81 % n'ont pas de conseil de famille, organe indépendant du conseil d'administration.

Les résultats sont relativement homogènes quelle que soit la taille de l'entreprise, dès lors que son chiffre d'affaires est inférieur à 100 M€. En revanche, les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur commencent à mettre en place certains outils juridiques. 43 % d'entre elles ont formalisé les conditions d'entrée dans l'entreprise familiale et ont un conseil de famille, 57 % ont une charte familiale ou un pacte d'actionnaires, près du tiers ont défini les conditions de sortie.

Ces résultats pourraient alimenter la thèse selon laquelle la prise de conscience et la résolution de problèmes familiaux latents dépendent de la taille de l'entreprise et donc de la présence de compétences internes ou externes.

### Un attachement à l'actionnariat familial, mais peu de moyens mis en œuvre pour le conserver

De manière générale, et malgré les difficultés évoquées ci-dessus, la pérennité des entreprises patrimoniales repose sur une convergence de vues, parmi les membres de la famille, quant au devenir de l'entreprise: 83 % des dirigeants interrogés affirment que cette convergence est bien là.

De même, les dirigeants expriment l'adhésion quasi unanime des membres de la famille à la stratégie d'entreprise en place. Ce résultat doit toutefois être interprété avec prudence puisque notre questionnaire s'adressait à des dirigeants actionnaires qui peuvent, en toute bonne foi, ne pas être totalement objectifs. Il présente en tout état de cause une certaine contradiction avec les sources de conflits relevées précédemment.

Un consensus semble donc exister entre les membres de la famille quant au modèle de développement et à la stratégie de l'entreprise mais le souhait de conserver un actionnariat familial varie en fonction de la taille. Celles dont le chiffre d'affaires excède 10 M€ affirment, à plus de 75 %, vouloir conserver un actionnariat familial alors que les entreprises qui réalisent moins de 10 M€ ne sont que 53 % à souhaiter perpétuer un fonctionnement de ce type.

Ces principes seront infirmés lorsque nous évoquerons le type d'évolution envisagée puisque seuls 40 % des dirigeants interrogés mentionnent alors une transmission familiale. Cet écart entre les souhaits et les actions possibles est probablement dû à la difficulté d'identifier un descendant reprenneur ainsi qu'à des considérations patrimoniales et financières.

De plus, les souhaits de conservation d'un actionnariat familial sont peu matérialisés par des supports concrets.

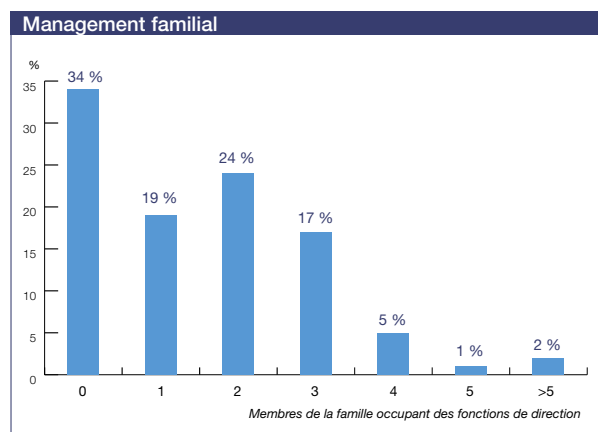
46 % des dirigeants actuellement aux commandes n'ont pas consulté la génération suivante sur ce thème et 50 % avouent qu'elles n'ont pas de plan de continuité.

# Un gouvernement d'entreprise qui se développe avec la taille de l'entreprise

Le gouvernement d'entreprise est un sujet de débat essentiel dans un environnement où la croissance de l'économie et la bonne santé des entreprises sont des facteurs primordiaux de progrès en général et du progrès social en particulier. Traditionnellement, les sociétés familiales, qui dans la majorité des cas contrôlent la quasi-totalité du capital social, étaient moins mobilisées sur ce sujet que les entreprises faisant appel aux marchés financiers. L'intervention de plus en plus fréquente de partenaires financiers et l'évolution de la loi visant à renforcer la sécurité financière les ont placées progressivement dans une situation nouvelle. L'information des actionnaires, des tiers partenaires et la transparence des opérations sont devenues des sujets qu'elles prennent en compte. Les réponses fournies par leur dirigeant à cette section de l'enquête montrent une évolution à cet égard.

## Un management familial

La famille n'est pas un vain mot : 67 % des entreprises patrimoniales emploient au moins une personne de la famille à un poste de direction autre que le dirigeant lui-même.



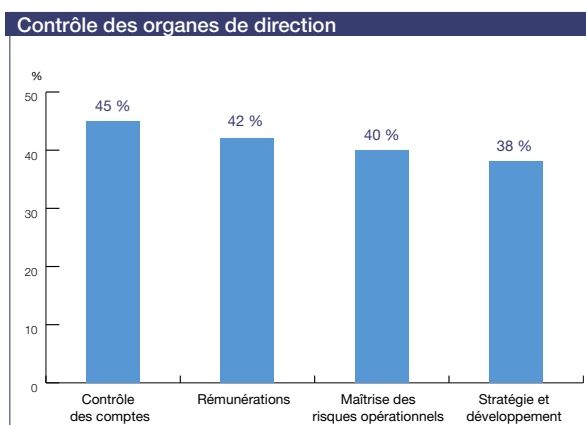
## Un contrôle des organes de direction peu développé dans les petites entreprises

Quelle que soit la forme juridique de leur entreprise, les dirigeants déclarent, dans leur quasi-totalité, bien connaître les pouvoirs dévolus aux organes de direction. Ils déclarent (99 %) que le rôle attribué à chacun par la loi est respecté.

Cette certitude repose essentiellement sur la

confiance puisque moins d'une entreprise sur deux (45 %) déclare avoir mis en place des procédures visant à s'assurer de l'exercice effectif des pouvoirs relevant de chacun des organes de gouvernance. Il faut toutefois noter que ce pourcentage est plus important (71 %) dans le cas des entreprises qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€.

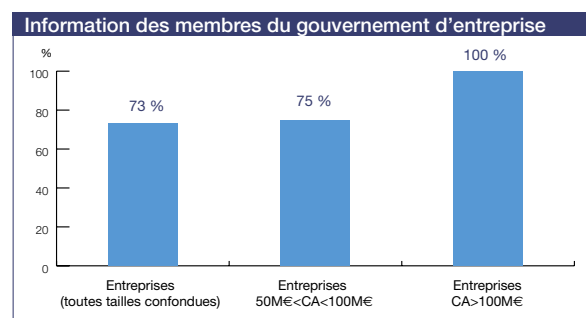
Dans l'échantillon considéré, ces procédures concernent les aspects ci-dessous.



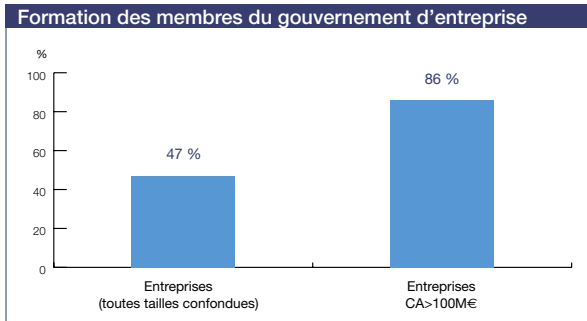
## Des membres du gouvernement d'entreprise bien informés, bien formés et ouverts sur l'extérieur

L'information des personnes constituant le gouvernement d'entreprise connaît une situation différente en fonction de la taille.

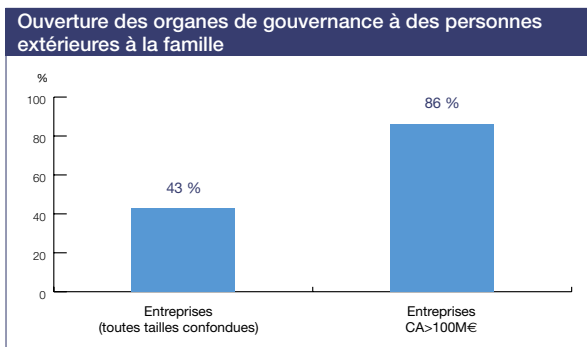
En moyenne, 73 % des entreprises déclarent transmettre régulièrement des informations sur la gestion et autres éléments pertinents. Ce pourcentage monte à 75 % pour les plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et à 100 % pour les plus de 100 M€. On note que la périodicité la plus fréquente de la diffusion de ces éléments est le trimestrielle (36 %).



La moitié des membres de la direction et des organes de gouvernance (47 %) bénéficient de formation sur les grandes évolutions économiques, juridiques et financières. Ce pourcentage monte à 86 % lorsque l'on interroge les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€.



Enfin, les entreprises familiales, pour 43 % d'entre elles, ont ouvert leurs organes de gouvernance à des personnes étrangères à la famille en raison de leurs compétences particulières. Cette situation se rencontre de façon beaucoup plus fréquente dans les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€, puisque 86 % d'entre elles y ont recours.



# Une transmission familiale souhaitée mais peu anticipée

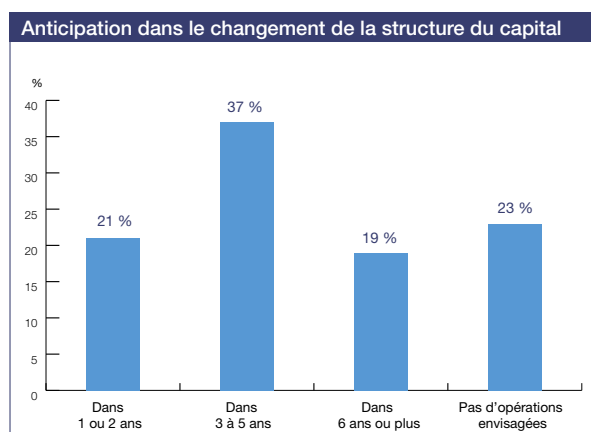
La transmission, acte de gestion à part entière, fait partie des réflexions des dirigeants comme des actionnaires. La complexité du type d'opération envisagée, la valeur ou les problématiques patrimoniales ne doivent pas faire obstacle au traitement d'un sujet incontournable. En revanche, les souhaits et les désirs des générations entrantes et sortantes doivent être pris en compte dans le cadre d'un processus devant engendrer deux évolutions essentielles : le changement de direction et la transmission de propriété.

Les résultats de notre enquête illustrent bien cette préoccupation mais les solutions envisagées diffèrent souvent des intentions préalablement énoncées et beaucoup de choix restent ouverts même si la transmission est prévue à un horizon relativement court.

## Une préoccupation majeure mais des solutions différentes en fonction de la taille des entreprises

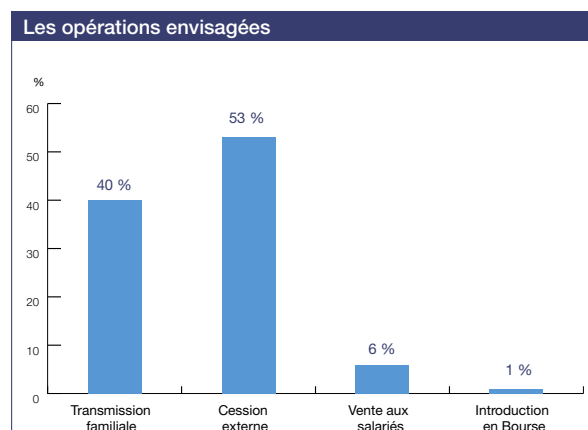
Beaucoup d'entreprises de notre échantillon devront faire face à une modification de la répartition de leur capital au cours de la prochaine décennie. Plus précisément, 58 % d'entre elles connaîtront un changement dans les 5 ans.

Il faut cependant noter que les petites entreprises sont plus nombreuses à anticiper des changements.



Quelque 53 % des entreprises de l'échantillon, toutes tailles confondues, privilégient la vente à un repreneur externe à la famille. Mais là aussi, l'effet de taille est déterminant car, plus l'entreprise est importante, plus la transmission à un membre de la famille est envisagée.

La vente aux salariés et l'introduction en Bourse sont marginales : seules 6 % des entreprises interrogées projettent une vente aux salariés et 1 % envisage une introduction en Bourse.



## L'équité patrimoniale, un obstacle dans une minorité de cas

La répartition des capitaux familiaux ne constitue un problème identifié que dans 22 % des cas : près du quart des dirigeants qui anticipent un changement dans leur capital affirment ne pas disposer de suffisamment de capitaux pour effectuer une répartition entre les membres de la famille actifs dans l'entreprise et les autres.

Le problème s'intensifie bien sûr avec la taille de l'entreprise et concerne 33 % de celles qui réalisent plus de 100 M€ de chiffre d'affaires.

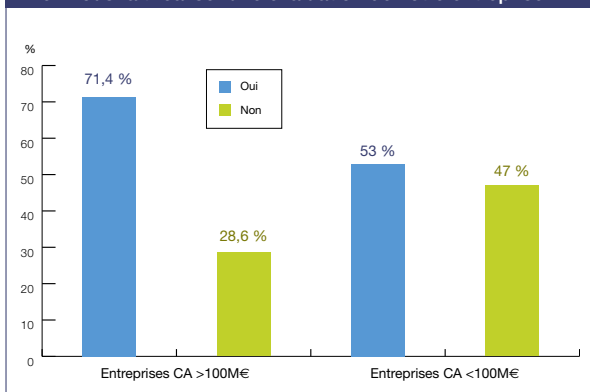
## Des préparatifs indispensables mais pas toujours bien anticipés

Les questions concernant la valeur, les arbitrages patrimoniaux et le choix d'un successeur doivent être traitées préalablement à une opération de cession ou de transmission.

Parmi les entreprises interrogées 71,4 % de celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€ ont fait réaliser une évaluation de leur entreprise mais la proportion devient plus faible chez les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur (53 %).

Les outils existants restent relativement méconnus des dirigeants puisque plus de la moitié d'entre eux disent ne pas être totalement familiarisés avec les techniques d'évaluation applicables à leur type d'activité et que près du tiers ne connaît pas les principales étapes d'un processus de cession.

#### Avez-vous fait réaliser une évaluation de votre entreprise ?



Ils sont globalement bien informés des opérations qui s'effectuent dans leur secteur : 57 % des dirigeants interrogés affirment avoir une connaissance forte des transactions récentes dans leur sphère respective et 43 % d'entre eux indiquent en avoir une connaissance « faible ».

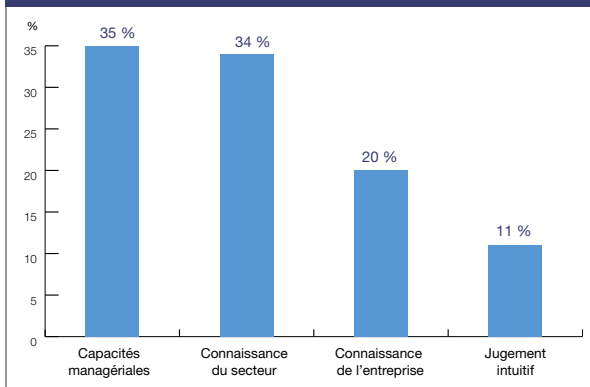
Mais pour une proportion significative d'entre eux, 60 %, elles ne semblent pas devoir influencer leur décision de cession ou leurs attentes en termes de valorisation.

54 % des entreprises interrogées procéderont, préalablement à la transmission ou à la cession de leur entreprise, à la séparation des actifs patrimoniaux (près de trois quarts des entreprises interrogées en possèdent).

Cette détention d'actifs hors exploitation est généralement liée à l'histoire de l'entreprise et de son dirigeant. Cette richesse s'avère trop souvent illusoire puisque la valeur de ces actifs n'augmente pas proportionnellement le prix de vente. En effet, les méthodes d'évaluation utilisées par les acquéreurs privilégient davantage la valeur de rentabilité que la valeur patrimoniale.

Ces travaux d'évaluation et de structuration des actifs doivent être réalisés préalablement au lancement d'une opération de cession afin de ne pas la polluer par une lecture difficile des comptes et par des délais inutiles.

#### Les critères de choix du successeur



Au delà de ces travaux, dans le cas précis d'une transmission familiale, le choix d'un successeur répond à des critères bien déterminés.

L'importance des qualités managériales est croissante avec la taille de l'entreprise. Elles sont un pré-requis pour 43 % des entreprises réalisant plus de 100 M€ de chiffre d'affaires.

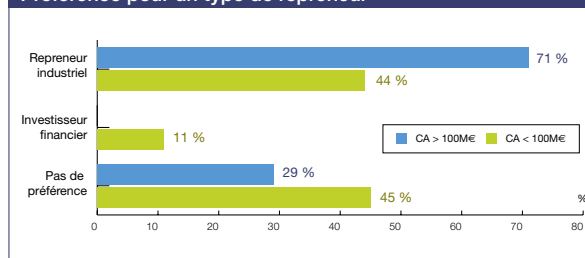
#### Une incertitude quant à l'origine d'un repreneur externe

De façon générale, lorsque cette opération est envisagée, le profil du repreneur n'est pas clairement défini.

Toutefois, parmi les entreprises interrogées très peu d'entre elles privilégient la cession à un investisseur financier. La réalité contredit souvent ce résultat. Bien que les dirigeants n'envisagent pas fréquemment le recours à des fonds d'investissement lors de leurs réflexions préparatoires, ils ont souvent besoin de leur concours pour trouver des solutions tant financières qu'en termes de management.

La taille des entreprises interrogées influe de manière significative sur le mode de sortie anticipée. Les entreprises de taille plus importante privilégient nettement la cession à un industriel alors que les entreprises de taille plus modeste n'expriment pas de préférence marquée pour la cession industrielle ou financière.

#### Préférence pour un type de repreneur

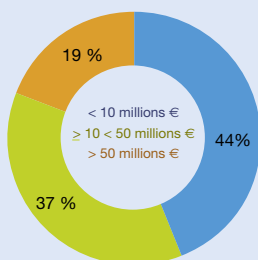


## Composition de l'échantillon

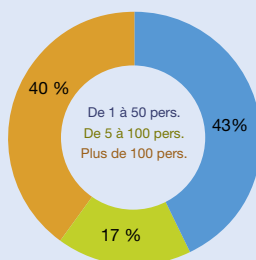
102 entreprises, détenues totalement ou majoritairement par des personnes physiques, ont été interrogées au cours du 2<sup>e</sup> semestre de l'année 2005, sur la base d'un questionnaire établi par PwC.

L'échantillon est représentatif du tissu des PME et s'étend de la petite entreprise à des sociétés de taille significative dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€. Il se répartit de la manière suivante :

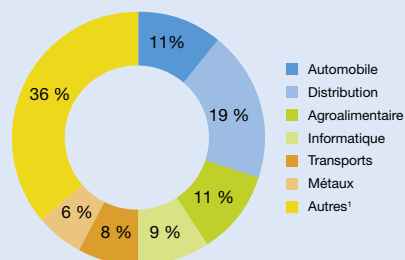
Chiffre d'affaires



Effectifs



Secteurs d'activité représentés



<sup>1</sup> La catégorie « autres » comprend les secteurs suivants : logistique, services, restauration rapide, armement de pêche, industrie du verre, textile, biens d'équipement, habillement, parfums, matériaux de construction, carrière, imprimerie, construction navale, hôtellerie, plasturgie.

## Conclusion

Détenir sa propre entreprise, accéder au statut d'entrepreneur, c'est ce que souhaite un grand nombre de Français. Ceux qui ont réussi sur ce chemin difficile confirment leur attachement à un statut où, au-delà de leur fonction de dirigeant, la famille est ou devient progressivement actionnaire.

L'image sociale, la réussite financière en sont certainement des causes essentielles mais pas seulement. Le modèle familial a ses propres vertus. Elles s'expriment par une solidarité entre les individus, il n'est pas rare que plusieurs membres du « clan » travaillent ensemble, et par le souhait, très largement majoritaire, de le perpétuer à travers les générations suivantes.

Les chefs d'entreprise, bien qu'ils admettent que l'actionnariat familial puisse donner lieu à des conflits, n'y voient aucun obstacle sérieux au développement. Ils prennent majoritairement en compte l'opinion de leurs associés et semblent les informer régulièrement sur les sujets essentiels liés à la marche des affaires. Toutefois, ils organisent peu les relations entre les membres de la famille et s'en remettent pour la plupart aux dispositions de la loi régissant les rapports entre actionnaires et le fonctionnement de la structure juridique qu'ils ont choisie. Absorbés par la direction de leur entreprise, ils n'anticipent pas suffisamment leur succession et la transmission de l'outil familial. La difficulté d'identifier le « bon » successeur, les contraintes liées à l'environnement juridique et fiscal, la nécessité, de s'assurer des revenus à la veille de la retraite, les amènent majoritairement à envisager une cession externe lorsque le temps est venu.

Contradiction entre les souhaits et les actes, le flambeau de l'entrepreneur est difficile à transmettre, surtout dans les entreprises de petite taille. Il faut très tôt se préoccuper des régimes juridiques, fiscaux et sociaux qui s'appliquent aux individus ainsi qu'à ceux qui permettront une optimisation des conditions de transmission ou de cession.

# PwC Entreprises

## Une culture d'entrepreneurs

Votre entreprise doit faire face à son développement, optimiser son organisation comptable et financière, améliorer ses performances ?

Vous souhaitez étudier votre transmission ?

Nos associés et collaborateurs sont là pour vous proposer des solutions pratiques adaptées à la taille de votre entreprise.

En collaboration avec les avocats du cabinet Landwell, nos experts rechercheront les solutions juridiques et fiscales qui optimisent votre situation

## Etre présents dans votre région

Conseiller et assister les entreprises patrimoniales c'est aussi une question de proximité. Pour cette raison nous sommes à votre disposition dans votre région et restons à vos côtés, sur le terrain...

## Les bureaux en régions

### Amiens

14, boulevard Alsace Lorraine  
BP 24  
80017 Amiens Cedex 1  
Tél. 03 22 91 30 00  
Fax 03 22 92 54 11

### Bordeaux

179, cours du Médoc  
33300 Bordeaux  
Tél. 05 57 10 08 07  
Fax 05 57 10 08 08

### Bourg-en-Bresse

5, boulevard Paul Valéry  
BP 142  
01004 Bourg-en-Bresse  
Tél. 04 74 21 18 54  
Fax 04 74 21 38 55

### Cognac

4, rue de Ségonzac  
BP 124  
16104 Cognac Cedex  
Tél. 05 45 82 40 90  
Fax 05 45 82 45 48

### Dijon

Les Blasons du Château  
11E, boulevard Rembrandt  
BP 57024  
21070 Dijon Cedex  
Tél. 03 80 28 07 28  
Fax 03 80 28 07 38

### Grenoble

Immeuble Grenat  
3, avenue Doyen Weil  
BP 1524  
38025 Grenoble Cedex 1  
Tél. 04 76 84 33 50  
Fax 04 76 84 33 51

### Lille

6-8, rue Léon Trulin  
59800 Lille  
Tél. 03 28 36 24 80  
Fax 03 20 31 03 59

### Limoges

20, rue Blanc Léger  
87000 Limoges  
Tél. 05 55 34 19 05  
Fax 05 55 33 73 81

### Lyon

20, rue Garibaldi  
69451 Lyon Cedex 06  
Tél. 04 78 17 83 73  
Fax 04 78 17 83 79

### Marseille

Les Docks - Atrium 10-1  
BP 81525  
10, place de la Joliette  
13567 Marseille Cedex 02  
Tél. 04 91 99 30 00  
Fax 04 91 99 30 01

### Montpellier

650, rue Henri Becquerel  
34000 Montpellier  
Tél. 04 67 22 84 84  
Fax 04 67 22 84 85

### Nantes

34, place Viarme  
Espace Viarme  
BP 90928  
44009 Nantes Cedex 1  
Tél. 02 51 84 36 36  
Fax 02 51 84 06 22

### Nice

Le Palmeira  
45, rue Saint Philippe  
BP 1006  
06001 Nice Cedex 1  
Tél. 04 93 37 20 20  
Fax 04 93 37 20 00

### Paris

63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. 01 56 57 55 00  
Fax 01 56 57 57 58

### Pau

Cité Multimédia  
45, avenue Léon Blum  
BP 7501  
64075 Pau Cedex  
Tél. 05 59 14 24 34  
Fax 05 59 14 25 00

### Quimper

9, rue du président Sadate  
BP 1552  
29105 Quimper Cedex  
Tél. 02 99 23 17 17  
Fax 02 99 23 17 19

### Rennes

40, bd de la Tour d'Auvergne  
CS 64008  
35040 Rennes Cedex  
Tél. 02 99 23 17 04  
Fax 02 99 23 17 19

### Saint-Malo

18, avenue Jean Jaurès  
BP 15  
35401 Saint-Malo Cedex  
Tél. 02 99 56 75 80  
Fax 02 99 56 01 44

### Saint-Quentin

Les Jardins de l'Hôtel-Dieu  
35, rue Arnaud Bisson  
BP 49  
02101 Saint-Quentin Cedex  
Tél. 03 23 06 28 00  
Fax 03 23 67 15 75

### Strasbourg

2, avenue de la Forêt Noire  
BP 57  
67002 Strasbourg Cedex  
Tél. 03 88 45 32 77  
Fax 03 88 45 55 51



## Vos contacts :

Philippe Bailly  
philippe.bailly@fr.pwc.com  
Tél. 04 78 17 83 32

Jean-Luc Brionne  
jean-luc.brionne@fr.pwc.com  
Tél. 02 99 23 17 17

[www.entreprises.pwc.fr](http://www.entreprises.pwc.fr)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

