



**HAL**  
open science

## La transmission des PME-PMI

Jérôme Delpech, Philippe Moiroud

► **To cite this version:**

Jérôme Delpech, Philippe Moiroud. La transmission des PME-PMI. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1987. hal-01909850

**HAL Id: hal-01909850**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909850>**

Submitted on 31 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



[205]

**LA TRANSMISSION DES  
PME/PMI:  
le cas de l'Ile-de-France**

**Consultation  
sur place**

**Jérôme DELPECH  
Philippe MOIROUD**

Mémoire de troisième année



*"Cet éternel enfantement qu'est une affaire comporte, avec tous les tourments, toutes les joies de la création: l'espoir, le regret, le remords même, la tendresse, l'amour, l'orgueil. Le créateur finit par n'être plus qu'une dépendance de la chose créée, par ne vivre que d'elle et que pour elle. Quant il vieillit, les enfants de sa chair se sont détachés de lui à mesure qu'ils grandissaient: leur personnalité se sépare de la sienne. Cependant, l'affaire est demeurée identique à lui même; ils sont moulés l'un sur l'autre. Les deux âmes, jusqu'à son dernier moment, n'en font qu'une. Et la durée de l'affaire est son éternité à lui."*

*A. DETOEUF, 1938*

*'Propos de O.L. BARENTON  
confiseur'*

**Consultation  
sur place**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont accepté de nous recevoir et de nous faire partager leur connaissance du monde de l'entreprise. Comme il serait trop long de toutes les citer ici, nous en avons dressé la liste en annexe E.

Nos remerciements vont tout particulièrement à:

Monsieur BOUILLOT, sans qui ce mémoire ne serait pas ce qu'il est;

Monsieur YOLIN, Directeur Régional de l'Industrie et de la Recherche de l'Île-de-France, et à ses services, pour leur appui;

Monsieur WILLAUME, président du Centre des Jeunes Dirigeants, Monsieur FISCHER, Mademoiselle ROYNAUD, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris; Mademoiselle DURKHEIM, de l'Union patronale des Hauts-de-Seine; Monsieur GERMAIN, du cabinet JEAN THOUARD; pour les dirigeants qu'ils nous ont fait rencontrer.

Enfin, il nous faut remercier ceux qui ont bien voulu relire ce mémoire pour en détecter les imperfections: MM. BOUILLOT, GAULTIER, IMAUVEN, PISTRE et YOLIN.

## RESUME

La transmission d'entreprises, et particulièrement celle des PME/PMI, objet de ce mémoire, est aujourd'hui un sujet à la mode. En effet, la disparition d'entreprises lors de leur transmission peut signifier une perte de substance considérable, et en particulier des pertes d'emploi, et tout ceci préoccupe aujourd'hui légitimement tous les acteurs concernés par la santé du tissu économique.

On évoque sur la place publique les nombreux problèmes qui semblent exister lors d'une transmission d'entreprises. On cite des dirigeants de PME/PMI qui ne trouvent pas de repreneurs. On cite les "repreneurs" qui ne trouvent pas d'entreprises pour satisfaire leur vocation, on accuse la non existence d'un marché. Mais on remet aussi en cause les règles juridiques et fiscales accusées de rendre difficile la transmission. Et l'on demande à l'Etat des ajustements, des réformes, des actes.

En réalité, une analyse du monde de la transmission d'entreprises montre qu'il existe deux étapes lors d'une transmission, et donc deux sortes de problèmes qu'il faut résoudre successivement:

La mise en relation de l'offre et de la demande est effectuée directement, dans la majorité des cas, ou avec l'aide d'intermédiaires, privés ou institutionnels. Les problèmes évoqués dans ce domaine et généralement regroupés sous le terme de "problèmes de marché", sont certes réels mais ils ne nous semblent pas recouvrir un grand enjeu économique: les entreprises réellement transmissibles (i.e. non complètement dépassées), que le dirigeant a véritablement la volonté de transmettre, trouvent des repreneurs de bonne qualité.

Les difficultés observées lors de la mise en relation sont souvent la conséquence de comportements "culturels" antérieurs du chef d'entreprise: peu d'ouverture de la PME/PMI, peu de soin porté à la préparation de la transmission, la transmission n'est pas considérée comme un acte de gestion comme un autre...

Ce n'est certainement pas au niveau du "marché" que l'Etat peut intervenir; et ceci d'autant plus qu'une expérience antérieure s'est traduite par un échec total cuisant sur le plan financier et que l'excès de repreneurs potentiels actuels ne pourrait qu'être amplifié en pure perte par toute action spectaculaire.

Par contre, c'est peut-être le rôle de l'Etat, et plus sûrement le rôle des organismes consulaires et patronaux que de diffuser l'information, voire d'assurer une formation, pour les chefs d'entreprises et surtout pour les partenaires habituels, prestataires de services d'un dirigeant.

Le bouclage de l'opération est une phase plus technique de la transmission.

Si l'on excepte le cas des entreprises en difficulté, le cadre juridique et fiscal est lourd, mal adapté et plus gravement source d'une fragilisation incontestable de l'entreprise déjà affectée en général par le changement de dirigeant.

Un constat unanime est fait sur l'archaïsme de certaines règles, sur la pénalisation injustifiée de la mobilité du capital, sur le fait qu'on ne favorise pas la transmission. Mais l'Etat, à travers ses différentes administrations et les politiques qui en sont à la tête, a une position ambiguë : il admet ce constat mais refuse, au nom de la cohérence globale de l'édifice juridique et fiscal, d'accorder une place particulière à l'entreprise.

Il nous semble tout de même que l'on peut espérer et attendre avec une bonne probabilité des aménagements réglementaires. Ceux-ci, bien que techniques et limités, permettraient de réduire quelque peu l'impact sur les entreprises françaises lors de leur transmission de règles juridiques et fiscales moins favorables qu'à l'étranger.

Ce sont ces problèmes, liés à l'environnement des PME/PMI, qui nous semblent ceux sur lesquels il faut agir en priorité si l'on veut éviter à moyen terme la fragilisation d'une partie de notre tissu économique.

## PLAN DU MEMOIRE

Pages

9	<b><u>INTRODUCTION</u></b>
9	-Mise en situation: <b>Un sujet d'actualité</b>
10	-Cadrage du sujet: <b>Nous traitons des PME/PMI de l'Île-de-France</b>
12	-Méthode de travail: <b>Identification et présentation des acteurs</b>
13	-Organisation du mémoire: <b>La transmission d'une entreprise se fait en deux étapes: la mise en relation, et le bouclage de l'opération. Le mémoire s'articulera autour de ces deux phases indépendantes.</b>
15	<b><u>I - LA MISE EN RELATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE</u></b>
15	-Etat des lieux: <b>Le monde de la transmission d'entreprises est très segmenté.</b>
23	-Une constante: <b>Dans toutes les situations, il y en a pour qui tout se passe bien, et d'autres pour qui cela ne marche pas. Pourquoi?</b>
24	-Notre opinion: <b>LES ENTREPRISES ECONOMIQUEMENT VIABLES TROUVENT REPRENEURS, SI LE CEDANT A VRAIMENT LA VOLONTE DE LES TRANSMETTRE.</b>
25	-La mise en relation pourrait-elle se faire mieux? <b>Difficilement car les problèmes sont d'ordre culturel.</b>
27	<b><u>II - LE BOUCLAGE DE L'OPERATION</u></b>
27	-Etat des lieux: <b>Il existe trois situations bien distinctes: la vente, la transmission par héritage, et le cas des entreprises en difficulté.</b>
34	-Une constante: <b>L'environnement réglementaire est mal adapté.</b>
35	-Notre opinion: <b>MEME SI LES OBSTACLES NE SONT PAS INSURMONTABLES, IL EST CERTAIN QUE L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE FRAGILISE L'ENTREPRISE DEJA AFFECTEE PAR LE CHANGEMENT DE DIRIGEANT.</b>
36	-Le bouclage d'une transmission pourrait-il se faire dans un environnement plus favorable? <b>Oui, même si les évolutions rapides ou les grandes réformes réclamées sont improbables du fait de la position ambiguë de l'Etat (administrations, pouvoir politique ...). Mais des aménagements techniques sont possibles.</b>

Pages

41	<b><u>CONCLUSION</u></b>
41	-Synthèse: <b>Il existe deux types de problèmes qu'il faut résoudre successivement lors d'une transmission d'entreprise:</b>  -Les premiers, liés à la mise en relation de l'offre et de la demande et généralement regroupés sous le vocable de "problèmes de marché" sont ceux dont on parle aujourd'hui. Ils nous semblent ne pas recouvrir une grande réalité économique et difficilement justifier, ou même autoriser, une intervention des pouvoirs publics.  -Les seconds, liés à l'environnement des PME/PMI, nous semblent être ceux sur lesquels il faut agir si l'on veut éviter à moyen terme la fragilisation d'une partie de notre tissu économique.
42	-Ouvertures: <b>Au terme de ce mémoire, il est troublant de constater l'absence d'un certain nombre d'études de fond sur ce sujet, par exemple:</b>  -L'impact de la non-transmission: on s'est limité, jusqu'à présent à de vagues calculs sur l'emploi...  -L'état et l'évolution de la structure du tissu économique français et ses liens avec la transmission: allons-nous vers plus de moyennes entreprises et moins de petites et grandes?
45	<b><u>ANNEXES</u></b>
47	<b>A-PROBLEMES DE DENOMBREMENT</b>
57	<b>B-METHODES D'EVALUATION DES ENTREPRISES</b>
61	<b>C-FISCALITE ET CADRE JURIDIQUE DE LA TRANSMISSION</b>
73	<b>D-LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES A L'ETRANGER</b>
81	<b>E-MONOGRAPHIES</b>
95	<b>F-DEUX INITIATIVES DE L'ETAT: RIO, LMBO</b>
105	<b>G-LISTE DES PERSONNES CONTACTEES</b>
109	<b>H-BIBLIOGRAPHIE</b>



## INTRODUCTION

### UN SUJET D'ACTUALITE

En 1976, une étude de la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat montrait que 10% des défaillances d'entreprises étaient dues à des problèmes de transmission. Trois ans après, le Secrétariat d'Etat à la PMI s'inquiétait de cette situation alarmante et demandait un rapport sur ce sujet (Rapport Gomart). Celui-ci fut le premier d'une longue série d'études et de rapports qui émaillèrent le début des années 80. Tout ce que la France compte comme organes de réflexion se mit à travailler: le Conseil Economique et Social, le Commissariat au Plan, les Ministères concernés, les organisations patronales et professionnelles y allèrent de leur contribution.

Force est de constater que le problème existe toujours puisqu'encore aujourd'hui il alimente de nombreux débats dont la presse se fait largement l'écho:

"Transmission des PME: le mal français" (Figaro-Economie du 23/2/87).

"Transmission d'entreprises: le temps presse" (Les Echos du 13/2/87).

"Entreprises: le casse-tête des successions" (Le Point du 4/5/87).

"Le gouvernement s'interroge sur la meilleure façon de favoriser la transmission d'entreprises" (Le Monde du 23/4/87) ...

Il n'est plus une devanture de librairie où ne figure pas en bonne place un livre sur la transmission d'entreprises. Journalistes, experts en tout genre, professeurs: tous se sont mis au travail.

Tous les mois, des colloques ont lieu pour tenter de trouver des solutions. Des réunions se tiennent aux quatre coins de France pour convertir les dirigeants d'entreprises. L'époque n'est-elle plus aux Marcel Dassault: dès cinquante ans, il faut songer à céder les rênes de l'entreprise...

Est-ce à dire que, dans les dix dernières années, rien n'a été fait? Certes des mesures ont été prises et parfois, dans certains cas, annoncées avec éclat. Ce furent, par exemple, le cas en 1983 de la création de **RIO** -un réseau informatisé de rapprochement entre entreprises à céder et repreneurs potentiels- ou bien encore en 1984 de la promulgation de la loi relative à l'épargne qui introduisait le **RES** -reprise des entreprises par leurs salariés-. Si la session parlementaire d'automne 86 n'a pas tenu ses engagements, celle du printemps 87 risque d'être riche en réformes: modification du RES, révisions partielles de la fiscalité des mutations, du droit des sociétés...

On le voit donc, tout semble militer en faveur d'une étude consacrée à la transmission des entreprises. Quelle en est la situation? Comment a-t-elle évolué au cours de ces dernières années? Ceci d'autant plus qu'un mémoire avait été consacré, il y a deux ans, à la création d'entreprises. Sujet qui nous le verrons est très connexe au nôtre puisque tous deux traitent du même problème: le renouvellement du tissu économique français.

## POURQUOI LES PME/PMI DE L'ÎLE-DE-FRANCE?

Notre première tâche a été de mieux cerner le sujet. Quels sont les problèmes de transmission? Quelles entreprises les rencontrent?

### QUELS PROBLEMES?

Trivialement, la transmission d'entreprises pose problème lorsqu'elle ne se fait pas, ou lorsqu'elle se fait mal! La transmission peut se faire de deux façons: succession familiale ou cession à un tiers extérieur à la famille. Ces deux cas présentent chacun des difficultés propres.

- Pour les successions, les problèmes sont liés au montage de la succession et sont liés au montant des droits de succession à payer et à l'éventuel dédommagement des cohéritiers. Il est à noter que, bien évidemment, que des problèmes peuvent surgir si l'héritier n'a pas toutes les compétences requises.

- Pour les cessions, il y a deux types de problèmes.  
Les premiers sont liés à la mise en relation: faire en sorte que l'offre d'entreprises à céder rencontre la demande d'entreprises à reprendre et que cette rencontre se fasse suffisamment tôt, si possible avant que l'entreprise ne soit moribonde...  
Les seconds sont liés au montage de l'opération: trouver l'argent nécessaire au rachat et au paiement des droits, faire en sorte que chaque partie ait des assurances quant au bon déroulement de l'opération, à court comme à moyen terme.

Voilà donc, a priori, quels étaient les problèmes que nous allions avoir à étudier. Mais auparavant, il convenait de repérer quelles entreprises étaient soumises à ces difficultés.

### QUELLES ENTREPRISES?

Traditionnellement, le monde des entreprises est découpé en trois:

- les petits commerces et l'artisanat (<10 salariés)
- les PME/PMI (de 10 à 50 pour les petites, et de 50 à 500 salariés pour les moyennes)
- les grandes entreprises (>500 salariés)

(ce découpage est sommaire; il est analysé plus finement dans l'annexe A)

- **Pour le petit commerce et l'artisanat**, les problèmes de transmissions ne sont pas ceux dont on a parlé plus haut. En effet, la valeur de telles entreprises est souvent faible. De plus, elles sont tellement nombreuses -2,6 millions- que des moyens appropriés existent pour mettre en relation offre et demande. Des journaux spécialisés de petites annonces existent et semblent bien remplir leur rôle. On peut noter également que l'évaluation de telles entreprises est relativement aisée: des tables existent et donnent, en fonction de l'activité, le coefficient multiplicateur qui relie valeur et chiffre d'affaires. Nous ne traiterons donc pas de ce type d'entreprises.

- **Pour les grosses entreprises**, il faut tout d'abord noter qu'elles sont très

peu nombreuses -3000- et que la plupart du temps, elles sont cotées en bourse. Elles n'ont plus, pour la majorité d'entre elles, de structure familiale et il y a, en fait, deux types de transmissions:

- Transmission du pouvoir: bien souvent, présidents et directeurs-généraux sont de simples salariés de l'entreprise et n'ont pas à acheter une part significative du capital de leur entreprise. Le seul problème pour transmettre le pouvoir est de trouver des personnes suffisamment compétentes pour diriger efficacement de tels monstres dans cette mer déchainée qu'est l'économie de nos jours.
- Transmission du capital: bien souvent le capital est soit atomisé dans le public, soit détenu, en gros blocs, par d'autres grandes entreprises -banques notamment-. La transmission du capital ne pose donc guère de problèmes: soit vente de peu de titres en bourse, soit vente de paquets d'actions à d'autres sociétés, ce qui est l'affaire de directeurs financiers chevronnés. Le capital est donc mobile.

Nous ne traiterons donc pas des grosses entreprises, sauf lorsqu'elles s'intéressent à la catégorie suivante -vente de petites filiales, achat de PME/PMI...-.

• **Pour les PME/PMI**: la situation est toute autre. C'est pour ces entreprises que se posent les problèmes, en effet **direction de l'entreprise et possession du capital sont, le plus souvent, indissociées**. Pour ces entreprises, qui dans certains cas peuvent valoir fort cher et être hors de portée de l'acquéreur personne physique, transmettre la direction signifie donc généralement transmettre le capital et il est bien difficile de trouver un repreneur compétent et riche à la fois! Pourquoi cette liaison capital/pouvoir? Cela est dû essentiellement au fait que le capital des PME/PMI est piégé, surtout si on n'en possède qu'une partie. Il est extrêmement difficile à réaliser et cela devient quasiment impossible si on ne cède pas, en même temps, la direction. En effet les PME/PMI françaises distribuent extrêmement peu de dividendes à leurs actionnaires et il n'y a donc que très peu d'intérêt à être "sleeping partner".

Pour ce qui est des successions, le montant des droits, lié à la valeur de l'entreprise, peut parfois être élevé. Si le dirigeant n'a pas d'autres biens que son entreprise, ceux-ci peuvent entraîner une ponction quasiment insupportable sur l'entreprise.

C'est donc de la transmission des PME/PMI dont nous parlerons dans la suite. Il faut se souvenir qu'il y en a 166000 en France, qu'elles emploient 6,8 millions de salariés et que les projections généralement utilisées chiffrent à 340000 le nombre d'emplois qui changent de "patron" chaque année par suite de transmission. Pour plus de détails, voir l'annexe A.

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de préciser que notre étude a porté essentiellement sur l'Île-de-France, ceci pour des raisons d'évidente proximité. Nous sommes tout à fait conscients que la situation de l'Île-de-France est particulière et que ce que nous avons observé -la surabondance de la demande, par exemple- n'est peut-être pas vrai dans toute la France. Nous n'évoquerons donc pas les particularismes locaux qui peuvent influencer sur la transmission.

Avant de traiter le sujet à proprement parler, il nous a semblé important,

pour mieux comprendre les idées que nous allons exprimer dans le corps du mémoire, de dresser une "carte du monde de la transmission d'entreprises". Pour ce faire, quoi de plus naturel que de résumer notre démarche et de présenter les acteurs?

## IDENTIFICATION ET PRESENTATION DES ACTEURS

Par où commencer? Le choix des chambres de commerce et d'industrie s'avèra être le plus facile. A leur contact, nous avons appris le B.A.BA de la transmission d'entreprises: héritages, ventes et entreprises en difficulté. Nous avons également pu nous rendre compte de leur position difficile: peu de bons dossiers d'entreprises, beaucoup de repreneurs. Ces repreneurs, nous avons également eu l'occasion de les voir lors d'une séance de formation. Malgré ce problème, les chambres de commerce nous ont présenté des dirigeants pour qui la reprise de leur entreprise avait été couronnée de succès.

Ce fut là le premier indice d'une situation double: manifestement il devait y avoir deux mondes: un premier où tout va bien et un autre où tout n'est que problème. Cette impression a été renforcée par l'examen de dossiers de transmissions qui nous ont été présentés à HEC dans le cadre du cycle "reprise d'entreprise" de l'option entrepreneurs. Simultanément, le salon **ENTREPRENDRE 86** nous a permis de repérer un certain nombre d'intervenants.

Dans un domaine proche des chambres de commerce, nous avons pris contact avec l'ANCE ainsi qu'avec plusieurs conseils et experts financiers. Nous avons alors découvert un autre monde, aux bureaux capitonnés: celui des grosses PME/PMI.

Pour aller plus avant, nous avons souhaité rencontrer des dirigeants. Aussi avons nous pris contact avec le CNPF et les unions patronales. Ceci nous a permis de rencontrer des gens de terrain et d'avoir avec eux de fructueux échanges.

D'autres organisations telles que l'ETHIC, le CJD nous ont également apporté de précieux éléments de réflexion.

Il nous est apparu alors, qu'il était nécessaire de rencontrer ces partenaires tant décriés que sont les banques. Nous sommes allés voir les banques des PME/PMI, ainsi que des organismes de capital-risque.

Pour finir l'inventaire, nous sommes allés voir divers conseils: chasseurs de têtes, experts comptables...

...Et bien sûr, nous nous sommes intéressés aux entreprises en difficulté. Pour se faire, nous avons rencontré des juges, des administrateurs judiciaires, des syndicats.

Ayant alors une bonne perception de ce qu'était la transmission des PME/PMI, nous avons pris contact avec les différents ministères concernés (Industrie, Economie et Finances, Travail); ainsi qu'avec des organismes s'y rattachant: le Plan, l'INSEE, l'APRODI. Ainsi nous avons pu voir quelles réponses étaient faites aux nombreuses critiques visant l'Etat.

Nous avons enfin cherché à savoir quelle est la situation à l'étranger.

Voilà donc quelle a été notre démarche. Nous avons pu identifier

quatre types d'interlocuteurs: les institutionnels, les banques, les conseils et bien sûr les dirigeants eux-mêmes (La liste des personnes contactées fait l'objet de l'annexe G).

## **ORGANISATION DU MEMOIRE**

A la lumière des rencontres que nous avons faites, il nous a paru judicieux de scinder le problème de la transmission des PME/PMI en deux. En effet, lors d'une transmission, deux grandes épreuves sont à affronter successivement.

La première concerne -pour la cession uniquement, il est vrai- la mise en relation entre le cédant et le repreneur. Pour pouvoir passer à la phase suivante, il convient de passer cette étape avec succès.

Deuxième épreuve, le bouclage de l'opération. Il s'agit là d'obtenir des garanties juridiques et de minimiser, si possible, les prélèvements en tout genre!



## LA MISE EN RELATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

Nous allons nous attacher à montrer que la mise en relation dans la transmission d'entreprises est un monde très complexe, de par la grande variété des critères qu'il fait intervenir. Cela dit, nous nous apercevrons, dans un second temps, que par-delà cette diversité, il y a une constante: pour les uns tout se passe sans problème, et, pour d'autres, il est impossible d'aboutir. Pourquoi? Nous verrons, enfin, qu'il ne nous paraît guère envisageable que la mise en relation s'effectue mieux.

Dans cette partie, nous traiterons principalement de la transmission par vente -cession- pour laquelle la phase de mise en relation est la **première étape obligatoire** d'une opération de transmission. Il est à noter qu'en cas d'héritage la recherche d'un repreneur se pose moins fréquemment. Bien sûr, lorsque le cédant doit choisir entre plusieurs héritiers, un problème de mise en relation se pose alors dans les mêmes termes que lors d'une vente.

### LE MONDE DE LA CESSION D'ENTREPRISES EST TRES SEGMENTE

La cession d'entreprises fait intervenir quatre "acteurs":

- les cédants;
- l'entreprise à céder;
- les repreneurs;
- les intermédiaires.

Pour chacun d'eux, un certain nombre de critères sont à retenir pour comprendre leur comportement lors d'une cession.

① Pour le cédant, trois critères nous semblent importants:

- sa **personnalité**: personne morale -société- ou personne physique;
- sa **motivation**: trois attitudes sont possibles: vouloir vendre, réfléchir au problème ou ne pas vouloir vendre;
- l'**âge** enfin: le problème n'a pas la même acuité si le cédant a 85 ans ou s'il n'a que 55 ans!

② Pour l'entreprise, trois critères nous semblent, là aussi, importants:

- sa **rentabilité**: trois situations sont possibles: l'entreprise est une "vache à lait", est équilibrée ou est en difficulté;
- son **potentiel**: l'activité de l'entreprise concerne-t-elle un marché porteur ou non?
- sa **taille**: est-ce une grosse entreprise ou non?

(citons, pour mémoire, le critère géographique qui, bien qu'important, n'est pas traité dans cette étude; cf supra).

③ Pour le repreneur, quatre critères nous semblent importants:

- sa **personnalité**: personne morale ou personne physique;
- sa **motivation**: veut-il aller jusqu'au bout? A-t-il d'autres alternatives?

-ses **moyens financiers**: a-t-il un capital personnel à la hauteur de ses ambitions?

-sa **compétence**: a-t-il l'expérience nécessaire à la reprise d'une entreprise?

④ Pour les intermédiaires, la seule question à se poser est, à notre avis, la suivante: qu'elle est la **motivation** qui les pousse à agir? Légitimisation, clientélisme ou sauvegarde de leurs intérêts, rémunération?

Si l'on fait la somme de tous ces critères, nous arrivons à un total de 11 facteurs explicatifs binaires ou ternaires. Il est donc tout à fait impossible d'examiner toutes les combinaisons possibles, bien qu'un bon nombre de critères soient étroitement liés.

Plutôt donc que de chercher à faire une liste exhaustive de toutes les situations possibles, nous allons examiner, plus en détail, le cas de chacun des acteurs, en essayant de mettre en évidence les cas les plus fréquemment rencontrés. Ensuite, nous chercherons à voir comment ces catégories types d'acteurs font, ou ne font pas, affaires.

## A-LES ACTEURS

### 1-LES CEDANTS

Il convient, tout d'abord, de traiter le cas de cédants personnes morales. En effet, ce cas est singulier. Quoique n'entrant pas directement dans le libellé de notre sujet (le problème d'âge n'existe pas!), il a paru intéressant de l'exposer brièvement.

Pour que le cédant soit une société, il faut que l'entreprise concernée par la cession soit une filiale -un département- d'une société elle-même plus grosse. S'il y a quelques années la mode était aux diversifications, il semble que, de nos jours, elle soit au recentrage sur le métier de base. Ceci explique qu'un certain nombre de grosses sociétés cherchent à se séparer d'une partie de leur activité (cf annexe E). Ces activités ne sont pas nécessairement très grosses et peuvent donc être à la portée d'un repreneur individuel, ceci d'autant plus que les groupes ne sont pas très exigeants sur la valorisation. Les directeurs financiers ne manient pas leur propre argent mais celui de la société! On est ici dans le royaume de l'essaimage et du LMBO (cf annexe F).

Passons maintenant au cas du cédant personne physique. Dans le cas où le cédant "n'est pas âgé" le problème, là aussi, n'est pas directement du ressort de ce travail. Cela même s'il est conseillé d'avoir, quelque soit son âge, rédigé un plan de succession, au même titre qu'un testament. Un accident est si vite arrivé!

Passons au cas qui nous intéresse directement, celui des cédants âgés. Comme nous l'avons vu plus haut, une des caractéristiques des PME/PMI françaises est que direction et propriété sont indissociées. Le problème réside donc là: le cédant âgé est aussi dirigeant de son entreprise! Mais alors est-ce à dire qu'âgé on est incapable de diriger une entreprise? Ce ne semble pas être le cas au Japon! (cf annexe D)! Et plutôt que d'utiliser le critère d'âge -critère au demeurant pratique pour faire des statistiques!-, il vaudrait mieux employer un subtil mélange de compétence et de motivation.

Il est indéniable, en effet, que le dirigeant âgé a plus de mal à suivre l'évolution de plus en plus rapide de l'économie (technique, finance...). Certes, si son entreprise est grosse, il peut s'appuyer sur des adjoints compétents et jouer admirablement son rôle de dirigeant. Mais, comme c'est souvent le cas dans les PME/PMI, s'il est seul, il est certain que les risques existent. Ceci d'autant plus au moment où, dépassé, le dirigeant se met en "roue-libre". L'entreprise a alors toutes les chances de disparaître rapidement.. Seule solution: la transmission. C'est ici que l'on saisit l'importance de la motivation -tant d'ailleurs pour les cessions que pour les successions-: trois cas sont possibles:

- Le dirigeant a conscience de la situation et cherche un repreneur. Il faut là souhaiter que l'entreprise ne soit pas déjà invendable.
- Le dirigeant a conscience de la situation mais ne veut pas encore se séparer de son entreprise: "Que faire ensuite?". Il réfléchit à la question et pendant ce temps là, l'entreprise périclité: on n'embauche plus, on n'investit plus, on commet des erreurs... Seul un puissant signal d'alarme (entourage, banques ...) peut inverser le cours des choses, mais est-il encore temps?
- Le dirigeant se refuse à considérer la situation. Comme certains rois de naguère qui se faisaient enterrer avec leur trésor, il mourra avec son entreprise. L'entreprise, l'œuvre de sa vie, son enfant, ne peut lui survivre. Pour ces dirigeants âgés, la transmission est le révélateur de leur propre condition. Après une existence remplie d'occupations incessantes, la perspective d'un arrêt d'activité équivaut à l'arrêt de la vie elle-même. La mort est au bout du chemin, à quoi penser d'autre lorsqu'on aura cédé l'entreprise?

Pour donner l'importance de ces trois types de comportements, une étude du Conseil Economique et Social (2) montre la répartition suivante, pour une segmentation voisine:

- dirigeants qui ont organisé leur succession: 26%;
- dirigeants qui ont réfléchi à leur succession: 34%;
- dirigeants qui n'ont pas réfléchi à leur succession: 40%...

... 50% des dirigeants estiment de toute façon que leur succession est prématurée. Bien sûr de l'état d'esprit du dirigeant dépend l'état de santé de l'entreprise...

## 2-L'ENTREPRISE

Pour attirer les repreneurs, l'entreprise dispose de trois "atouts":

Le premier est, sans conteste, sa rentabilité. Trois cas se présentent:

- L'entreprise est très rentable -"vache à lait"-, elle génère régulièrement des bénéfices confortables. C'est bien sûr ce type d'entreprise qui est recherchée par la masse des repreneurs: "Si cela est vrai aujourd'hui, cela le sera encore demain...". Bien sûr, il convient de prendre cette affirmation avec les précautions d'usage. Nous en reparlerons plus bas. Le corollaire de cette bonne rentabilité est un prix élevé qui peut mettre rapidement l'entreprise hors de portée du

repreneur individuel, pour peu qu'elle ait une taille non négligeable. Cela dit, il est clair que les repreneurs miseront sur l'importance des dividendes distribués pour pouvoir rembourser l'emprunt contracté à l'occasion de l'achat. Le seul problème est la cascade d'impositions qui suit la remontée d'argent de la société vers le porte-monnaie du repreneur (cf annexe C). La seule limite est d'avoir un apport personnel d'environ 30%. Bien sûr, plus on fera appel à la trésorerie de l'entreprise rachetée, plus il sera dur d'investir, de se développer. Au moindre accident (une simple mauvaise année par exemple), si le montage est vraiment "tendu", on a toutes les chances de ne plus pouvoir rembourser ses dettes et donc de courir à la catastrophe.

Il nous reste à dire que ce type de PME/PMI est relativement rare (environ 1/6 cf annexe A) et que le dirigeant qui a la sagesse de passer la main, alors que son entreprise est très rentable, sera très exigeant quant au choix de son successeur...

- L'entreprise est équilibrée -c'est à dire qu'elle a une faible rentabilité ou que ses résultats sont en dents de scie-. A l'inverse du cas précédent, le prix demandé est généralement relativement modeste, mais il faut savoir qu'il faudra réinjecter un peu d'argent frais pour relancer la machine.

Dans certains cas, cet état d'hibernation est dû au manque de dynamisme du cédant (cf annexe E), et il suffit d'un peu de sang neuf pour redonner à l'entreprise son lustre d'antan. C'est en repérant de telles entreprises que l'on peut faire de bonnes affaires; avis aux amateurs!

Cela dit, il faut faire attention au potentiel de l'entreprise comme nous le verrons plus bas.

- L'entreprise est en difficulté. Dans ce cas, nous sommes dans un monde à part, avec ses propres experts, ses propres règles (cf annexe C). Là plus qu'ailleurs le potentiel de l'entreprise est prépondérant (sauf pour les escrocs cf annexe E). Même si tout est à un franc, il convient de garder à l'esprit que, pour reconstituer le fonds de roulement, il faudra sûrement mettre de l'argent, beaucoup d'argent...

Il nous a semblé que la reprise d'entreprise en difficulté relevait d'une spécialité, les bons gestionnaires de crise n'étant pas forcément les bons gestionnaires de croissance (c'est un peu le même problème que pour la création d'entreprise).

Il reste que pour beaucoup, la reprise d'entreprise en difficulté est l'une des dernières façons de faire fortune. Le panorama ne serait pas complet, si l'on omettait cet éternel serpent de mer que sont les mœurs du milieu... Au dire de bon nombre, le milieu est passablement pourri, et les bonnes affaires, à l'inverse des mauvaises, sont rarement sur la place publique... Nous n'en dirons pas plus faute d'avoir pu réellement pénétrer le milieu.

Le deuxième critère caractéristique de l'entreprise est son potentiel. Il semble évident que seules devraient être transmises les entreprises viables à moyen terme, ou que tout du moins, celles qui ne le sont pas ne devraient pas retenir l'attention si elles ont des problèmes. Il est à noter qu'il y a autour de ce critère une situation paradoxale:

- Le cédant a intérêt à céder une entreprise sur le déclin. Dans le cas

contraire, il a intérêt à la garder s'il a encore les moyens de la diriger. Mais il ne doit pas la vendre trop loin de son maximum d'activité car sinon sa valeur s'écroule rapidement. Cette logique, très employée au USA, commence à faire son chemin en France, tout du moins chez les jeunes dirigeants.

- Pour le repreneur il est préférable de reprendre une entreprise qui peut encore croître, ou d'apporter avec lui de quoi la faire repartir.

De toute façon, il convient de se méfier de ces entreprises apparemment équilibrées et qui ne survivent, en fait, que par la personnalité du cédant. On rencontre des cas où l'entreprise ne réussit encore à avoir des commandes que grâce aux relations quasi-séculaires qu'entretiennent les clients avec le cédant. Une fois que le dirigeant a changé, disparaît avec lui toute l'activité. Nous pourrions appeler ce genre de relation de la philanthropie...

Enfin, dernier critère, la taille de l'entreprise. La taille nous semble un critère, car bon nombre de repreneurs sont d'anciens salariés de grosses entreprises. On comprend donc que reprendre une PME/PMI de 10/20 personnes peut poser problème. Nous avons d'ailleurs noté que souvent le repreneur, s'il est issu d'une grosse entreprise, ressent un certain isolement à la tête de son entreprise; ceci même si la PME/PMI reprise est relativement grosse.

De plus, si le repreneur cherche un statut social à travers la reprise, il n'est pas évident que la direction une PME/PMI d'une dizaine de personnes lui apportera satisfaction, surtout en Ile-de-France! De toutes façons, la taille de l'entreprise qu'il pourra reprendre dépend tout à la fois de ses moyens financiers, des secteurs d'activité recherchés et du type de société recherché - in bonis, vache à lait ou entreprise en difficulté-.

Ces remarques nous amènent, tout naturellement, à mieux comprendre qui sont les repreneurs.

### 3-LES REPRENEURS

L'ANACE estime à 5 millions (1/5 de la population active!) le nombre de personnes qui ont "envie de faire quelque chose" -créer, reprendre une entreprise...), à trois millions ceux qui ont une idée précise et à 900 000 ceux qui passent à l'acte chaque année. Même si ces chiffres sont sujets à caution, on y voit l'illustration de l'ampleur du phénomène. Le chômage aidant, le refrain sur la création, voire la transmission, d'entreprises a porté ses fruits.

Le premier critère pour caractériser un repreneur est donc sa motivation: veut-il et a-t-il les moyens d'aller jusqu'au bout? Même s'il est difficilement chiffrable, le nombre de velléitaires de la transmission est très élevé -en région parisienne du moins-. Comme nous l'avons vu lors d'une séance de formation dans une chambre de commerce, on peut douter de la crédibilité d'un bon nombre de candidats plus soucieux de leur future couverture sociale que du secteur d'activité de l'entreprise qu'il veulent reprendre.

**Il est certain que cette demande pléthorique nuit grandement à l'efficacité avec laquelle sont traités les vrais repreneurs.**

Le deuxième critère est la capacité du repreneur. Il est trivial de dire que plus le repreneur sera riche, plus la reprise sera facile pour lui! Bien souvent les repreneurs -anciens salariés- ne disposent que d'un modeste capital pour

## La transmission des PME/PMI: le cas de l'Île-de-France partie I

reprenre leur entreprise. Ceci les conduit donc à l'élaboration de plans de financement plus ou moins tendus (comme nous l'avons déjà évoqué). Il est à noter, qu'à l'instar du marché boursier, les prix des PME/PMI sont assez élevés. Même si les PER n'atteignent pas ceux du second marché, ceux qui sont utilisés pour la plupart des PME/PMI ont tendance à suivre le mouvement. De plus, un certain nombre de mesures fiscalement intéressantes pour la transmission (cf LMBO annexe F) ont eu tendance à tirer les prix vers le haut.

Le troisième critère est la compétence du repreneur. Deux mondes s'opposent:

- Celui des repreneurs, où l'on trouve essentiellement:
  - des chômeurs qui cherchent à retrouver un statut social;
  - des "nouveaux retraités" qui, encore jeunes, cherchent à retrouver une occupation;
  - des "cadres presse-boutons" qui cherchent à quitter leur entreprise pour cause de ras-le-bol.
  
- Celui idéal du repreneur tel qu'il devrait être. C'est à dire cadre dirigeant salarié d'une grosse PME/PMI, ou d'une filiale de grande entreprise. En effet la transmission idéale consisterait, pour ce repreneur compétent, à se mettre à son compte dans une PME/PMI d'accueil plus petite que celle où il travaille et à la développer vers la récompense suprême qu'est le second marché.

Cela dit, il existe entre ces deux situations, l'une de fait et l'autre idéale, un bon nombre de personnes qui ont une expérience plus ou moins poussée de l'entreprise et plus ou moins spécialisée (production, gestion, commercial...). Une fois seul dans l'entreprise, il faudra que le repreneur soit extrêmement vigilant s'il ne veut pas aller vers une déconvenue. Bien sûr, le cédant fait le tri entre les différents repreneurs. Mais, comme nous avons pu le voir (cf annexe E), la compétence n'est pas forcément appréciée à sa juste valeur. Une solution ne serait-elle pas de s'associer pour reprendre une PME/PMI? Si cette solution est séduisante par la mise en commun des expériences, des moyens financiers, il ne faut pas oublier que diriger signifie bien souvent savoir et pouvoir arbitrer entre les différents cadres de l'entreprise, et qu'en cas d'association cela n'est pas évident.

Nous n'avons évoqué jusqu'à présent que le cas de repreneurs individuels. Il existe bien sûr des repreneurs personnes morales, cela devient même une nécessité dès que les montants mis en jeu sont élevés (>10 MF). Leur caractéristique est de ne s'intéresser qu'aux éventuelles synergies qu'il y a entre eux et la société cible. Elle peut être du type fournisseurs/clients, du type absorption de concurrents ou bien du type diversifications. Dans le cas d'une reprise par une autre société, le montant de la transaction n'est pas critique. Comme pour le cas des cédants personnes morales, on peut dire que le directeur financier ne joue pas avec son argent. Nous en reparlerons!

### 4-LES INTERMÉDIAIRES

Dernier type d'acteurs dans la transmission, les intermédiaires ont autant d'importance que ceux vus précédemment. Pour bien comprendre leur façon d'agir, il faut essentiellement se pencher sur leur motivation à agir.

On peut citer quatre cas:

- La légitimisation de leur action. C'est le cas des organismes publics ou para-publics: CCI, ANCE, Ministères... En ces temps où tout le monde se doit d'être au chevet de l'entreprise malade, il serait inconcevable de ne rien faire! Ceci d'autant plus que la transmission d'entreprises est un sujet qui fait les choux gras de la presse. On tombe d'ailleurs là dans un cercle vicieux dont nous reparlerons dans la conclusion de cette première partie. Pour ce qui est de l'efficacité de ces intermédiaires à traiter les problèmes, tout dépend de la personne en charge de la question, le pire voisine avec l'exceptionnel.

- Le clientélisme, c'est notamment le cas des banques. Elles voient en effet leur croissance naturelle s'effriter: tout le monde est bancarisé! Il faut donc croître d'une autre façon, c'est à dire faire en sorte que les clients changent de banques. Cela est dur à réaliser pour les particuliers et plus facile pour les entreprises. La période propice est le moment où l'entreprise change de main: c'est à dire lors d'une cession. D'où l'activité bancaire dans ce secteur.

Il y a dix ans, seules les grosses cessions intéressaient les banques -d'affaires-. Maintenant, les PME/PMI sont une cible à ne pas négliger. "Qu'arriverait-il à nos comptes entreprises, si l'on ne participait pas aux transmissions?". En plus, coïncidence, les banques cherchent à placer leurs fonds, "n'a-t-on jamais vu des taux d'intérêts réels aussi élevés?".

- De plus, la sauvegarde de leurs intérêts peut être une puissante motivation poussant les banques à agir. Il est très tentant, lorsque l'on a parmi ses clients un "canard boiteux", d'essayer de le placer dans le giron d'un repreneur solvable, par exemple d'un grand groupe -si possible nationalisé-! Le cas où la banque a une participation qu'elle souhaite valoriser peut également la pousser à forcer la transmission afin de réaliser une plus-value.

On le voit donc, l'efficacité des banques à s'occuper de la transmission des PME/PMI n'est pas évidente. Elles sont à la fois juge et partie, et les réductions de lignes de crédit ne sont pas rares lorsqu'une banque apprend que l'un de ses clients veut céder la main.

- La rémunération, la transmission d'entreprises est propice aux prestations d'experts en tout genre: experts comptables, juridiques, fiscaux, financiers... Nous nous arrêterons, dans cette partie, sur ceux qui ont un rôle de mise en relation.

Il faut bien comprendre que si un zéro sépare le bilan de deux entreprises, les transmettre sera a priori aussi difficile (certains prétendent même que plus l'entreprise est petite, plus le cédant est difficile!). Cependant une prestation de 200KF est envisageable dans l'un des cas mais pas dans l'autre. **Seules des entreprises suffisamment grosses peuvent rémunérer des intermédiaires.** Pour les PME/PMI les plus grosses (valeur >25 MF) cela tourne carrément au filon: la rémunération moyenne est de 4% du prix de cession. Ceci explique que seules les entreprises de plus de **5 MF** puissent faire appel à ce type d'intermédiaires. Cette barrière restreint considérablement le nombre d'entreprises à traiter et fait donc que ce monde des entreprises de plus de 5 MF, traité par de véritables professionnels, ne pose pas véritablement de problème. On peut même dire qu'il y a une certaine pénurie de dossiers, voir infra.

## La transmission des PME/PMI: le cas de l'Ile-de-France partie I

Il est à noter qu'il existe cependant un certain nombre d'intermédiaires dans le milieu de gamme qui arrivent à se rémunérer. Ils se placent entre les CCI et les "professionnels" dont nous venons de parler. Leur secret? Ajouter à la rémunération de bonne fin, un droit d'entrée. Vu le grand nombre de repreneurs potentiels, ces clubs de repreneurs arrivent à vivre, même s'ils ont assez peu de dossiers intéressants...

### **B-LES GRANDS TYPES DE MARIAGES**

Nous traiterons ici des trois grands types de mariages que nous avons observés: ceux à moins de 5 MF, ceux à plus de 5 MF et enfin ceux qui concernent les entreprises en difficulté.

#### 1-LES MARIAGES A MOINS DE 5 MF

Ces mariages concernent deux types de PME/PMI:

- les grosses PME/PMI qui ont des difficultés;
- Les petites PME/PMI in bonis.

Pour la première catégorie, nous renvoyons au paragraphe A-2.

Les petites PME/PMI (<50 personnes) sont en première approximation celles qui valent moins de 5 MF. Elles sont les plus nombreuses parmi les PME/PMI: 80%. Ce sont aussi celles des PME/PMI qui dépendent le plus de leur dirigeant. Il n'est pas évident de reprendre une PME de dix personnes, où bien souvent, le départ de l'ancien dirigeant laisse une coquille vide.

Le problème de cette catégorie est que peu d'intermédiaires y sont présents (cf supra). Sur les 6700 transmissions qui devraient se produire chaque année (cf annexe A), bon nombre se font, en fait, " toutes seules".

Ce peut-être par héritage (2/3 des cas), par relation (organisations professionnelles, clients, fournisseurs, connaissances). Seule reste une petite fraction de PME/PMI qui ont besoin d'un intermédiaire pour trouver un repreneur. Nous pensons qu'hélas cette petite fraction, qui n'a pas trouvé de repreneur, est essentiellement constituée d'entreprises intransmissibles (technologie dépassée, produits en fin de course...).

Ces petites PME/PMI qui n'ont pas su trouver elles-mêmes leur repreneur sont le domaine d'élection des organismes institutionnels qui se doivent d'agir (cf supra). Ceux-ci, étant de plus assaillis de repreneurs velléitaires, se trouvent avoir une efficacité plus que médiocre (taux de mariage de l'ordre de 1/10). Est-ce bien étonnant?

#### 2-LES MARIAGES A PLUS DE 5 MF

Ces mariages se font en milieu clos: c'est l'aristocratie de la cession d'entreprises. Intermédiaires et experts y pullulent. A tel point qu'on assiste à une pénurie relative de dossiers. En effet, aux intermédiaires classiques qui ont augmenté leurs effectifs (ils y croient à ce créneau de la transmission!) viennent, maintenant, s'ajouter les banques (cf supra), des experts en tout genre (notaires, experts comptables, chasseurs de têtes...). Conséquence, les effectifs ont augmenté, et vont encore augmenter, pour un nombre de dossiers sensiblement constant...

On assiste donc, sous couvert de la soit disant création d'un véritable marché de la transmission d'entreprises, à une guerre des dossiers. A la sagesse d'autant, qui consistait à refuser des dossiers surévalués, vient se substituer, chez certains, le "vendre à tout prix". Attention à la casse!

Les cédants sont parfois des sociétés holdings, les repreneurs sont souvent de plus ou moins grosses entreprises (presqu'exclusivement si l'on dépasse les 10 MF). Cela fait la vie belle aux intermédiaires, car la mode a ses aléas: tantôt on se diversifie, tantôt on se recentre... Et il arrive qu'un même intermédiaire soit chargé de revendre, quelques années plus tard, l'entreprise qu'il avait fait acheter à son client!...

### 3-LES ENTREPRISES EN DIFFICULTE

Nous ne pouvons que renvoyer au paragraphe A-2 qui traite des caractéristiques de la reprise d'entreprises en difficulté. Pour résumer: un univers où les bonnes affaires ne sont pas à la portée du premier venu!

Voilà donc, brièvement, brossé le monde de la mise en relation pour les PME/PMI. Ce monde est donc complexe et segmenté! Cependant, malgré cette diversité de cas, il est une constante qui s'applique partout: **il y en a pour qui cela marche et d'autre pour qui cela ne marche pas.**

## **UNE CONSTANTE**

Quelque soit la situation où l'on se place, on trouve des cédants qui ne trouvent pas de repreneurs et des repreneurs qui ne trouvent pas d'entreprises! Situation paradoxale s'il en est.

### **A-LES CEDANTS A PROBLEMES**

Une fraction des cédants n'arrivent pas à transmettre. Pourquoi? Il y a selon nous trois causes: manque de volonté du cédant, un milieu culturel inadapté et enfin l'état de l'entreprise.

- Le manque de volonté: Les exemples que nous avons rencontrés sont multiples. Dans tous les cas le cédant n'est pas prêt à céder. Il peut faire des démarches en vue de la cession, mais lorsqu'arrive le moment où il faut s'engager, le cédant recule. Cela peut se faire par une hausse brutale du prix de vente, par un refus du type: "finalement M. X ne plaît pas" ou bien par une remarque plus réaliste telle que "ma société fait X MF de bénéfices par an, je vais encore en profiter quelques années". Cela peut même aller jusqu'à la caricature de l'annexe E "ou c'est vous ou c'est moi". Le prix est un instrument privilégié pour faire semblant d'être cédant sans réellement l'être. Un prix dès le départ largement surévalué met à l'abri des repreneurs. Il arrive, d'ailleurs, que ce soit en toute bonne foi: le dirigeant ne peut pas voir que son entreprise périclité et qu'elle ne vaut plus rien!

- Le milieu culturel: La mentalité des dirigeants de PME/PMI renforce les problèmes rencontrés durant la cession. Comme nous l'avons vu précédemment, dans les PME/PMI, possession et direction sont indissociées. Cela tient à une mentalité profondément ancrée chez les dirigeants. Leur principal souhait est d'être seul maître à bord. Ceci

explique que la plupart des SA françaises soient, en fait, des sociétés unipersonnelles camouflées; le seuil de sept actionnaires n'est qu'apparence. Le manque de matière grise dont on parle si souvent reflète le même problème. Il n'est pas souhaité de faire entrer de jeunes cadres dans l'entreprise, on préfère la famille ou la promotion interne. On ne veut pas prendre le risque d'une contestation interne.

Si l'ouverture du capital était plus fréquente, on aurait peut-être moins de difficulté à transmettre...

- L'état de l'entreprise: même si le prix qui en est demandé est en rapport avec l'état de l'entreprise (c'est à dire voisin de zéro), il arrive souvent que celle-ci n'intéresse personne. Tout simplement parce que le potentiel de l'entreprise ne justifie pas une reprise (cf supra). Surtout dans le cas où trois membres de la famille de l'ancien dirigeant y sont salariés!

Notre très nette impression est que ce sont les mêmes entreprises -et les mêmes cédants- qui cumulent tous les problèmes: manque de volonté à céder, incapacité à trouver elle-même un repreneur, avenir plus que bouché, situation qui commence à se dégrader... Ne serait-ce pas ces entreprises qui font les 10% de défaillances dont on parle tant?

## B-LES REPRENEURS A PROBLEMES

Nous pourrions reprendre la même analyse que pour les cédants, en examinant successivement comme causes de problèmes le manque de volonté à reprendre -voyeurisme- et le manque de compétences. On pourrait, sans se tromper de beaucoup, décrire le repreneur-type insatisfait. Il est prêt à reprendre une entreprise de toute taille, qui est en bonne santé, dans n'importe quel secteur d'activité pourvu qu'elle soit en région parisienne (banlieue ouest SVP) et qu'elle ne soit pas trop chère (1 à 2 MF maximum). Si l'on ajoute à cela qu'il ne dispose que de peu de compétence pour reprendre une PME/PMI, on ne s'étonnera pas qu'il ait des difficultés à trouver!

Il est grand temps de faire une synthèse! Qui croire, ce que disent les journaux, ce que disent bon nombre d'acteurs -"la situation est grave, il faut faire quelque chose!", ou bien notre impression première "faux problème!"? Ne sommes nous pas passés à côté de quelque chose?

C'est ce que nous allons essayer d'éclaircir en faisant un bilan de la mise en relation et en examinant si les choses pourraient aller mieux.

## BILAN

(Ce bilan tient compte de la spécificité de l'Île-de-France)

Côté **repreneurs** il y a un **très net excédent de la demande**, qu'elle soit crédible ou non.

Côté **intermédiaires** il y a, nous l'avons vu, **plus de conseils à distribuer qu'il n'en est besoin**.

Côté **moyens financiers**, les banques, les organismes en capital-risque ont **des fonds qui n'attendent que d'être investis**.

Reste le cas des **cédants et de leur entreprise**:

**Nous pensons que si le cédant a la volonté de céder et que son entreprise a un avenir économique, il trouvera repreneur.**

Il est peut-être une exception, celle des PME/PMI qui valent entre 5 et 10 MF. Elles correspondent en général à la réussite d'un homme, et sont difficilement repreneables par un repreneur individuel. Ceci tant du point de vue de la compétence -l'ancien dirigeant parti, l'entreprise est comme une coquille vide- que du point de vue financier. Cependant ces entreprises sont un peu petites pour vraiment intéresser les grandes entreprises.

Certe l'entreprise trouvera repreneur, mais, plus que le fait de trouver le repreneur, c'est le montage de l'opération qui sera délicat.

La plupart des problèmes évoqués sous le vocable de "problèmes de marché" nous paraissent donc être largement surestimés, en dépit de la grande audience qu'ils ont dans les médias.

Les choses pourrait-elles mieux se passer?

## **DES AMELIORATIONS?**

Avant d'aborder ce qui pourrait améliorer la mise en relation, nous voudrions faire les mises en garde suivantes:

- Il faut bien avoir conscience de la **surabondance de la demande**. Toute mesure tendant à l'encourager -formation par exemple- ne ferait qu'accroître son importance et perturberait d'autant le système déjà engorgé de repreneurs velléitaires.

- Les demandes d'**ouverture du marché** nous paraissent irréalistes. Même si elles sont souhaitées par les organisations professionnelles, elles ne correspondent pas aux souhaits réels des chefs d'entreprises. Il est certain que l'on ne cède pas une entreprise comme on vend un appartement. L'investissement personnel du dirigeant y est trop fort et le souci d'indépendance, notamment vis à vis des banques, trop présent. Comme nous l'avons vu, une entreprise que tout le monde sait en vente est fragilisée et subit une décote.

De plus la pénurie de dossiers (cf supra) fait qu'en présence d'un marché ouvert, les bons dossiers seraient l'objet d'âpres convoitises. La tendance à la surévaluation se développerait. Comme l'entreprise se rachète souvent elle-même, cela conduirait à des montages de plus en plus tendus. Pour le coup, on assisterait à des défaillances anti-économiques! Enfin les organismes (para)publics ne récupéreraient que des fonds de tiroirs invendables; ce qui est déjà grandement le cas aujourd'hui!

- L'expérience a prouvé (cf annexe F) qu'il **n'était pas facile pour l'Etat d'avoir un rôle d'opérateur!** Nous pensons que là n'est pas sa vocation.

Que reste-t-il alors?

Pour nous la **seule** carte à jouer est celle des cédants qui réfléchissent

au problème. Trivialement, **il est certain que dès que l'entreprise est en roue-libre, il faut la transmettre.**

Il faut donc développer les campagnes d'incitation, de sensibilisation. Ceci est déjà largement fait à l'heure actuelle, par la presse notamment.

Il est paradoxal, en ces temps libéraux, que les organisations patronales et professionnelles ne soient pas plus actives, et que l'on s'en remette aussi facilement à l'Etat!

Mais toute action dans ce domaine a ses limites: il convient d'avoir toujours présent à l'esprit qu'il **n'est de pire sourd que celui qui ne veut pas entendre!**

Après avoir exposé la mise en relation, première phase d'une cession d'entreprise, nous allons maintenant nous intéresser au bouclage de l'opération. C'est à la mise en relation ce qu'est le contrat de mariage aux fiançailles!

## LE BOUCLAGE DE L'OPERATION

Après avoir analysé les problèmes de mise en relation de l'offre et de la demande, il faut s'interroger sur l'étape suivante de la transmission d'entreprises -sur le montage lui-même, sur le bouclage de l'opération-. Pour cette phase -plus technique- de la transmission, trois situations très différentes se dessinent:

La transmission par héritage (plus généralement à titre gratuit), la transmission par vente, la transmission d'une entreprise en procédure judiciaire.

Les solutions adoptées par le cédant et par le repreneur, une fois effectués la mise en relation et l'accord de principe sur la transmission, font appel à des techniques et des montages juridiques et fiscaux parfois complexes et spécialement conçus pour s'adapter aux règlements de la manière la plus avantageuse possible pour les deux parties.

On constate cependant que ces règles du jeu, souvent pièces d'un édifice d'ensemble juridique et fiscal très cohérent, sont non seulement parfois lourdes car mal adaptées à la réalité de la transmission d'entreprises vécue par les acteurs, mais aussi sont sources d'une fragilisation incontestable de l'entreprise transmise.

La position de l'Etat à travers ses administrations concernées est souvent **ambigüe**: La bonne transmission, et plus généralement la bonne santé des entreprises sont devenues pour l'Etat un sujet de préoccupation majeur. Cependant, toute réforme d'envergure des règles, pourtant jugées par tous comme pénalisantes à l'excès, semble exclue du fait des contraintes propres des différentes administrations.

### TROIS ENVIRONNEMENTS REGLEMENTAIRES TRES DIFFERENTS

Ce sont les règles juridiques et fiscales principalement qui séparent les cadres des trois situations très différentes qui apparaissent lors du bouclage d'une opération de transmission d'entreprises. Nous exposerons ici le cadre de ces environnements et les problèmes soulevés. Des précisions sur les règles et les problèmes posés, des éléments de comparaison internationale sont respectivement donnés en annexe C et en annexe D.

#### A-LA TRANSMISSION A TITRE GRATUIT

Rappelons que celle-ci s'effectue par succession ou par donation et qu'elle représente environ 2/3 des cas (cf: annexe A).

Le bouclage d'une telle opération est fondamentalement différent d'une transmission par vente: la transmission par vente constitue souvent une rupture brutale dans la vie de l'entreprise (en effet, dans ce cas, la transmission de la propriété et celle de la direction de l'entreprise sont simultanées); **au contraire, la transmission à titre gratuit, dans son bouclage, est souvent ressentie**

**simplement comme la régularisation juridique d'un état de fait** -la transmission de la direction de l'entreprise étant beaucoup plus continue que lors d'une vente-. Signalons que le cas du chef d'entreprise qui décède aux rênes de son entreprise constitue une exception notable -le remplacement du dirigeant est une phase difficile pour l'entreprise-, mais on retrouve alors les problèmes qui se posent de façon générale lors d'une transmission mal préparée et c'était l'objet de la première partie.

Les problèmes à résoudre lors du bouclage de la transmission à titre gratuit d'une entreprise et les solutions trouvées sont liés à la nature même du bien à transmettre:

- **l'entreprise est un capital, un patrimoine à transmettre:** elle appelle donc des droits de mutation et les problèmes afférents au paiement de ces droits.

- **l'entreprise est un patrimoine à partager entre des héritiers:** il faut donc trouver des modalités permettant de satisfaire aussi bien les héritiers souhaitant rester dans l'entreprise que les autres.

- **rappelons pour mémoire que l'entreprise est aussi un pouvoir à transmettre:** d'où les problèmes abordés dans la première partie, problèmes culturels liés à la mentalité des chefs d'entreprise, plus simplement problèmes de préparation de la transmission.

Les contraintes propres à ce bien particulier qu'est une entreprise à transmettre engendrent les problèmes rencontrés:

- **l'entreprise est un capital piégé, peu liquide:** d'où problèmes de paiement des droits.

- **le capital entreprise n'a donc de valeur que comme source de revenus:** d'où les problèmes de taxations successives des revenus lorsque ceux-ci sont utilisés pour payer des droits.

- **l'entreprise est un capital qu'il est pratiquement impossible de partager.**

- **une participation minoritaire dans une PME/PMI a souvent peu de valeur** -les PME/PMI étant souvent non cotées-, **et donne peu de pouvoirs.**

Revenons sur le détail des points évoqués et précisons la nature et l'ampleur des problèmes.

### 1-LES DROITS A PAYER ET L'INDEMNISATION DES AUTRES HERITIERS

Le patrimoine-entreprise étant un patrimoine comme un autre, il est soumis, comme les autres, aux règles juridiques et fiscales de droit commun. Signalons trois points caractéristiques (développés en annexe C):

- les droits de mutation peuvent représenter une part importante de la valeur de l'entreprise (jusqu'à 40%); mais surtout, la ponction devient importante si l'on tient compte de la pratique qui fait payer par les entreprises elles-mêmes -par l'intermédiaire de sortie des bénéficiaires- ces droits. **Le total des diverses impositions successives peut alors atteindre les 2/3 de la valeur de l'entreprise! L'Etat peut ainsi devenir usufruitier de l'entreprise pendant 40% du temps!** (voir annexe C)

- au contraire des autres pays occidentaux, **le patrimoine entreprise ne bénéficie pas de conditions particulières d'application** du cadre juridique et fiscal (cf: annexe D; pratiques d'évaluation, de modalités de paiement plus favorables -à l'étranger- pour le patrimoine entreprise que pour les autres

formes de patrimoines).

• **le droit de réserve** limite la latitude du cédant dans le partage de son patrimoine; en particulier, lorsqu'un dirigeant cède son patrimoine composé presque uniquement d'une entreprise, il ne peut pas attribuer à un de ses enfants, au détriment des autres, la totalité de son entreprise. D'où des problèmes de direction de l'entreprise ou la nécessité pour l'héritier dirigeant de désintéresser ses cohéritiers.

## 2-LES SOLUTIONS ADOPTÉES EN PRATIQUE

En pratique, dans le cadre des règles actuelles, sont utilisées un certain nombre de solutions types pour pallier les points évoqués plus haut:

• **les donations**, en particulier depuis le rétablissement des avantages fiscaux relatifs à la donation-partage, permettent, dans une proportion parfois très sensible de réduire le poids de la fiscalité;

• **la création d'une holding**, à laquelle sont apportées des parts ou des actions de l'entreprise permet (voir (20)): un partage du patrimoine respectant le droit de réserve et permettant à l'héritier dirigeant de contrôler l'entreprise avec seulement une minorité des droits sociaux; éventuellement le rachat, par cette holding, des droits des autres héritiers afin de les désintéresser à des conditions fiscales avantageuses (montage analogue à celui utilisé lors du rachat d'une entreprise).

• l'utilisation de la structure de **sociétés en commandite** qui permettent de réserver à un certain nombre de "commandités" un poids prépondérant dans la direction d'une entreprise, indépendamment de la répartition des actions.

• **la constitution de "pactes" ou "contrats" de famille** qui, bien que sans valeur juridique, définissent des "règles du jeu" entre des cohéritiers: rachat des parts ou des actions, fixation des conditions de désintéressement, information plus importante.

• enfin **le partage du patrimoine familial**, si celui-ci n'est pas composé uniquement de l'entreprise, peut permettre de satisfaire tous les héritiers en respectant la loi: l'entreprise à l'héritier dirigeant successeur; l'immobilier ou les disponibilités aux autres héritiers.

## 3-LES POINTS DE BLOCAGE

Malgré tout, des points de blocage subsistent dans la mise en œuvre des solutions pratiques pour les deux problèmes à résoudre lors d'une transmission à titre gratuit:

**L'indemnisation des autres héritiers** ne restant pas à la suite du cédant dans l'entreprise est rendue difficile par:

• l'impossibilité de séparer, sans ponction fiscale considérable (cf: annexe C), les actifs non nécessaires à l'activité du reste des actifs d'exploitation. Ceci pourrait permettre un partage de l'entreprise aisé et non générateur de problèmes.

• la faible valeur d'une participation minoritaire dans une PMI non cotée, où un dirigeant peut facilement faire sortir les bénéficiaires de l'entreprise (sous forme de salaires) au détriment des actionnaires. (Signalons pour mémoire que la cotation en bourse, si elle permet de résoudre ce problème a un effet pervers de taille: elle conduit à une surestimation fiscale de l'entreprise, car les PER boursiers actuels donnent des évaluations d'entreprises très supérieures

aux évaluations mathématiques du fisc pour les sociétés non cotées).

**Le montant des droits et les modalités de paiement** sont très pénalisants lorsque:

- l'entreprise représente la plus grosse partie du patrimoine du cédant (ce qui le cas pour la majorité des chefs de PME/PMI, aux dires mêmes du Conseil des Impôts)
- et lorsque l'héritier dirigeant doit payer les droits et désintéresser les autres héritiers avec les bénéfices de l'entreprise.

Nous verrons plus loin quel est l'impact de ces points de blocage et dans quelle mesure on peut y remédier.

## **B-LA TRANSMISSION PAR VENTE**

Le bouclage d'une transmission d'entreprise par vente est le volet technique qui accompagne et clot la mise en relation du cédant et du repreneur. La vente d'une entreprise représente une rupture brutale dans la continuité de celle-ci: dans une PME/PMI, capital et pouvoir étant fréquemment indissociés, le transfert de la propriété du capital s'accompagne du transfert du pouvoir.

Nous avons vu dans la première partie l'importance des problèmes "culturels", de la préparation de la transmission par le chef d'entreprise, de la perception que la société peut avoir de la vente d'une entreprise -souvent, mais tout de même de moins en moins ressentie comme un échec-. Nous avons analysé le poids capital de la phase de mise en contact dans la réussite d'une transmission d'entreprise par vente.

L'opération de bouclage, souvent un des objets même de la négociation, de la recherche de l'accord entre le cédant et le repreneur, a essentiellement deux objectifs:

- **minimiser les risques juridiques et fiscaux** de chaque partie vis à vis de l'autre et de certains acteurs extérieurs (fisc, clients, fournisseurs ...);
- **minimiser la pression fiscale** engendrée par l'opération.

Les solutions adoptées pour l'opération de bouclage sont liées à deux points pratiques fondamentaux:

- **c'est presque toujours l'entreprise qui "se paye elle-même"**: le repreneur paie l'entreprise rachetée (ou plutôt rembourse les emprunts faits pour la racheter) avec les revenus qu'il tire de l'entreprise elle-même;

- **les droits de mutation sont très variables suivant le type d'opération concerné** (cession d'actions, de parts, de fonds de commerce ...) et le fisc veille à la bonne application des taux.

Les solutions adoptées sont souvent la conséquence de la recherche de la meilleure solution possible dans le cadre des règles existantes; en pratique on se trouve souvent dans des cas, où, tout en restant dans le cadre de la légalité, on détourne l'esprit des règlements.

### 1-LA SOLUTION LA PLUS USUELLE: LE MONTAGE AVEC HOLDING

Nous nous limiterons au cas de transmission d'entreprises sous forme de sociétés (par actions ou par parts sociales).

La solution pratique la plus favorable au rachat d'une entreprise est -lorsque le repreneur doit emprunter mais aussi s'il envisage des développements futurs- de procéder au rachat par l'intermédiaire d'une société holding (cf: annexe C). Rappelons quels en sont les avantages principaux:

- déduction pratique des intérêts d'emprunt du bénéficiaire de l'entreprise;
- limitation du risque personnel du repreneur au montant du capital de la holding.

Notons que cette technique peut être utilisée par un héritier pour racheter progressivement les droits de ses cohéritiers.

### 2-MINIMISER LES RISQUES

Le montage du rachat d'une entreprise par une holding est le cadre usuel de rachat d'une société (SA ou SARL). Les modalités de l'accord entre les parties sont alors élaborées pour minimiser les risques liés à l'opération: risques sur la solvabilité du repreneur, risques sur l'état exact du bilan de l'entreprise cédée le jour de la transaction. Signalons quelques points caractéristiques:

- bien sûr, l'intervention de conseillers juridiques;
- pour le repreneur:
  - la holding permet de limiter sa responsabilité financière personnelle au capital de la holding (sauf comportements délictueux), et non au montant total de la transaction;
  - une clause de "garantie de passif" engage le cédant sur les créances (fiscales, litiges ...) dont l'origine est antérieure à la transaction;
  - une vente en plusieurs temps et un paiement échelonné permettent éventuellement le recouvrement par le repreneur de créances à la charge du cédant; ils sont aussi utilisés pour éviter certains redressements fiscaux (voir infra 4).
- pour le cédant:
  - si celui-ci a accepté une vente échelonnée, une promesse d'achat par le repreneur du solde de ses actions;
  - parfois, lorsque c'est possible, limiter la vente à la vente d'une société d'exploitation et conserver les locaux en octroyant un bail de longue durée au repreneur: d'où un montant de transaction plus faible, donc une opération moins risquée, et l'assurance de bénéficier, avec les loyers, d'un revenu garanti.

### 3-EVITER LES SURIMPOSITIONS

Deux difficultés liées à des surimpositions sont rencontrées lors d'une transmission par vente:

- il est souvent souhaité par les deux parties que la transmission ne porte que sur une société d'exploitation: en effet, le repreneur diminue le capital à engager, le cédant se préserve un capital et une source de revenus. Cependant, ceci n'est possible que si la séparation entre immobilier (sous

forme de SCI) et société d'exploitation a été réalisée par le cédant dès la constitution du patrimoine immobilier. **Le fisc en effet n'admet pas le régime de faveur des scissions pour de telles opérations, même en vue d'une transmission.**

• si le repreneur paie l'entreprise avec les bénéfices que celle-ci génère (cas très usuel: l'entreprise "se paie elle-même"), les sommes utilisables pour le paiement (ou le remboursement des emprunts) sont soumises dans le cas général, à la double imposition IS et IRPP (ou cotisations sociales et IRPP). Un rachat par l'intermédiaire d'une société holding permet d'éviter cette double imposition pour les intérêts d'emprunts (voir supra ou annexe C). La remontée des bénéfices de la société rachetée vers la holding se fait généralement par la facturation de frais de gestion ... **Mais attention!** Ce montage est risqué: si le fisc estime que les facturations sont trop importantes, que le montage a pour seul objet d'éviter l'imposition, il peut procéder à des redressements! D'où une certaine tendance de certains nouveaux chefs d'entreprises dans cette situation à vivre discrètement ...

#### 4-EVITER CERTAINS DROITS DE MUTATION

On sait (voir annexe C), que les droits de mutation relatifs à la transmission à titre onéreux d'une entreprise varient beaucoup en fonction de la nature juridique de l'opération concernée. D'où des montages pour habiller une opération et bénéficier de taux plus favorables, et des risques de requalification ou de redressements fiscaux:

• en général, les cessions d'actions ne subissent pas le taux de 4,8%. Comme il est pratiquement toujours indispensable de rédiger des actes pour la vente de tels titres, on s'arrange: actes signés à l'étranger, contrats unilatéraux simultanés...

• Les actions ou parts sociales sont en général vendues en plusieurs temps pour éviter la requalification par le fisc de la vente en vente de fonds de commerce; et ceci est encore pratiqué aujourd'hui alors que le fisc a officiellement et très fermement limité sa doctrine d'application de cette règle: **C'est la preuve que les chefs d'entreprise ne font pas confiance au fisc sur le long terme!**

• la location-gérance d'un fonds permet parfois d'éviter le rachat. Au bout de quelque temps, la location peut être interrompue, le fonds étant de fait transféré...

#### 5-LE CAS DE LA LOI SUR LE RES OU LE CONTOURNEMENT ORGANISÉ ET OFFICIAISÉ DE LA LOI

On a pu constater que les montages pratiques étaient destinés, sinon à détourner la loi, du moins à en utiliser les frontières. En fait, ces montages servent à contourner les obstacles que soulèvent l'application des règles juridiques et fiscales. Et on a pu constater que ces montages sont toujours sous la menace d'un redressement fiscal. **Il est donc frappant de remarquer que la loi sur le RES autorise et officialise de tels contournements des règles générales.** Rappelons (cf: annexe F) quelques avantages de la loi (dans son ancienne aussi bien que dans sa nouvelle version):

- montage holding autorisé;
- pas de droits de mutation d'actions.

*N'est-ce pas les deux points principaux que les montages décrits supra s'efforcent d'obtenir en se tenant à la limite de la loi?*

## C-LE CAS DES ENTREPRISES EN PROCEDURE JUDICIAIRE

La transmission d'une entreprise en procédure judiciaire bénéficie, paradoxalement, de conditions très favorables. Le cadre réglementaire de ces transmissions est composé des lois qui organisent le traitement des difficultés des entreprises et dont l'objet est avant tout de régler un problème social. Le législateur a rappelé et hiérarchisé ses objectifs:

- la sauvegarde de l'activité;
- la sauvegarde de l'emploi;
- le respect des intérêts des créanciers.

En pratique, il privilégie ainsi les solutions de transmission: on observe en effet que les tribunaux de commerce sont souvent conduits à choisir une solution de reprise par un repreneur extérieur, lorsque la liquidation n'est pas inévitable.

### 1-EN REDUISANT LE PASSIF DE L'ENTREPRISE, LE TRIBUNAL REND LA REPRISE SOUVENT TRÈS AVANTAGEUSE

En effet, qu'est devenue une entreprise en procédure judiciaire le lendemain même du jugement du Tribunal de Commerce?

- une entreprise avec un passif entièrement constitué de dettes rééchelonnées à long terme et autoritairement réduites à une proportion seulement de leur montant;
- une entreprise avec un personnel réduit;
- une entreprise dont l'actif va pouvoir être rapidement réalisé (immeubles...) ou exigé (créances clients...);
- en fait, souvent, une entreprise avec une trésorerie rapidement importante, même si la survie de l'activité à moyen terme n'est pas évidente.

Pour un repreneur, à court terme, la reprise d'une entreprise en difficulté peut être une très bonne opération financière même si à moyen terme un apport financier supplémentaire est souvent nécessaire. C'est bien là le danger et la cause de problèmes: d'abus parfois scandaleux si le repreneur ne reprend que pour des bénéfices court terme; de drames si le repreneur n'a pas prévu l'injection nécessaire d'argent supplémentaire.

### 2-N'EST-CE PAS PARFOIS LA SOLUTION DE TRANSMISSION IDEALE?

Il est certain que ces situations de transmission peuvent sembler bien souvent idéales. C'est une solution parfois même envisagée par des chefs d'entreprise (cf: annexe E "une affaire de famille").

Même si cette éventualité n'est qu'extrême du fait des conséquences terribles d'un dépôt de bilan sur le fonds de commerce d'une entreprise, elle exprime une véritable préoccupation:

Dans certains secteurs, le dirigeant d'une entreprise saine peut avoir des

difficultés pour transmettre son entreprise. Dans tous les cas, son entreprise subira la fragilisation supplémentaire que représentent les règles juridiques et fiscales relatives à la transmission. *Mais de plus*, son entreprise devra affronter la concurrence déloyale d'entreprises dopées par une procédure judiciaire.

### 3-LA SOLUTION ADOPTÉE EST PARFOIS À LA LIMITE DE LA LÉGALITÉ

On l'a vu, les procédures judiciaires sont très favorables à la reprise d'une entreprise puisque c'est désormais le premier objectif de la législation. Ce régime très favorable conduit forcément à des abus de deux sortes:

- le cas du repreneur qui, utilisant le coup de fouet donné à court terme, arrive ainsi à vivre quelque temps avant d'être conduit, dans une sorte de cycle infernal, à reprendre d'autres entreprises dont il utilisera la trésorerie pour compenser les déficits de ses premières reprises lorsque leur faiblesse structurelle commence à se manifester (cf: annexe E Vautours S.A.).

- la tentation de provoquer un dépôt de bilan pour réaliser une transmission à bon compte: en accumulant les richesses dans l'entreprise tout en provoquant des déficits, en utilisant une procédure judiciaire pour réduire le passif, on peut permettre un redémarrage très facile (cf: annexe E un dépôt de bilan miraculeux).

**En conclusion**, le cadre réglementaire de la transmission d'une entreprise en procédure judiciaire est un cadre particulièrement favorable tout simplement car c'est le sous-produit d'une législation sur le traitement des difficultés des entreprises dont l'objectif principal déclaré est la sauvegarde de l'activité de l'entreprise. On ne peut pas parler de problèmes engendrés par ce cadre réglementaire; on constate seulement l'existence de comportements, de montages, réalisés à la limite de la légalité, dans le but de tirer le maximum d'avantages de la loi. **Il nous semble que ces abus ne sont pas la conséquence de la législation existante, mais résultent plutôt de procédures, d'habitudes d'un monde trop fermé.**

## **UNE CONSTANTE : L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE EST MAL ADAPTÉ**

On l'a vu plus haut, des difficultés surgissent lors du bouclage d'une opération de transmission. Certes, elles peuvent apparaître comme avant tout techniques, mais elles sont bien réelles et en fait ***proviennent d'un décalage complet entre l'environnement réglementaire et la réalité économique de l'entreprise :***

- **LES RÉGLEMENTS SONT FONDÉS SUR UNE VISION PUREMENT JURIDIQUE ET NON ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE**, les faits générateurs des impositions sont des événements purement juridiques et "ignorent la continuité de l'entreprise" (Conseil des Impôts - rapport 1986).

- **LA FISCALITÉ FRANÇAISE EST, EN CE QUI CONCERNE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES, DE TYPE ARCHAÏQUE**. C'est une fiscalité d'octroi, de péage; la fiscalité "tire sur tout ce qui bouge".

- **LES RÈGLES IGNORENT LA RÉALITÉ DU RAPPORT ENTRE LA PME/PMI ET SON DIRIGEANT**. En particulier, elles ignorent la constatation simple que c'est l'entreprise elle-même qui souvent "paye" -par l'intermédiaire de sorties de

bénéfices- les droits dus par son dirigeant ou les remboursements d'emprunt contractés pour son rachat.

**MEME SI LES OBSTACLES NE SONT PAS INSURMONTABLES, IL EST CERTAIN QUE L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE FRAGILISE L'ENTREPRISE DEJA AFFECTEE PAR LE CHANGEMENT DE DIRIGEANT**

Les difficultés exposées plus haut et liées à l'environnement réglementaire de la transmission d'entreprises ne sont certes pas insurmontables: c'est dans ce cadre que s'effectuent aujourd'hui les transmissions d'entreprises en France (cf: annexe A). *Mais il nous semble incontestable que les règles actuelles, même s'il est difficile d'en chiffrer l'impact, pénalisent la transmission d'entreprises:*

• **LES ENTREPRISES TRANSMISES SONT FRAGILISEES PAR LA FONCTION FISCALE:** en particulier, rappelons que du fait des droits dus lors d'une transmission à titre gratuit, l'Etat peut se retrouver, de fait, usufruitier de l'entreprise pendant 40% du temps!

• **LES REGLES N'INCITENT PAS A LA TRANSMISSION, BIEN AU CONTRAIRE.** En particulier, les règles fiscales interdisant de fait la séparation d'un actif immobilier et d'une société d'exploitation sont très lourdes.

• **ON CONSTATE UN ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET FISCAL PLUS FAVORABLE A L'ETRANGER** (cf: annexe D).

Remarquons que l'Etat, à travers ses différentes administrations ou représentations, et les organisations patronales partagent cette opinion:

• **Conseil des Impôts (4):**

page 255: ...l'entreprise est une entité économique évolutive dont le développement suppose souvent un certain nombre d'opérations de changements de statuts, d'apports, de fusions ou scissions et à laquelle une transmission à titre onéreux ou gratuit ne devrait pas faire courir un risque de disparition. Or la fiscalité des actifs professionnels s'attache plus à la définition juridique de ces opérations qu'à leur finalité économique... ces droits (i.e. d'enregistrement) qui taxent la mobilité, alors qu'on peut penser qu'elle devrait plutôt dans ce domaine ne pas être entravée, sont donc particulièrement peu conformes aux besoins de la vie économique...

page 283: ...il faut à l'entreprise une rentabilité vraiment exceptionnelle pour pouvoir supporter sans dommage un tel prélèvement (i.e. droits de mutation à titre gratuit)...

page 287: ...le fondement juridique des impositions existantes ne coïncide pas toujours avec la réalité économique...

• **Commisariat Général du Plan (3):**

page 57: ...les dispositifs juridiques et fiscaux qui correspondent généralement à une vision trop patrimoniale de l'entreprise sont souvent inadaptés...

•ETHIC (6):

page 3: ...dans la guerre économique où se trouve actuellement plongé notre pays, la moyenne entreprise joue un rôle particulièrement actif et bénéfique... or, malgré leur dynamisme, ces entreprises moyennes sont menacées dans leur existence même par la concurrence implacable des entreprises étrangères. Il conviendrait qu'elles puissent s'y affronter à armes égales... le cadre juridique et fiscal des successions est une composante de la concurrence trop souvent méconnue...

page 47: ...l'examen comparatif des diverses législations fiscales étrangères permet d'observer que contrairement à l'opinion répandue notre système de taxation n'est pas favorable à la transmission des entreprises...

•Conseil Economique et Social (2):

page 6: ...il y a un accord assez général pour considérer que l'entreprise n'est pas un bien comme un autre, mais a une nature particulière: élément de patrimoine, elle remplit également une fonction sociale... pour le CES, il convient de... tracer les voies d'action... cela implique corrélativement que les pouvoirs publics, en regard de l'enjeu économique collectif posé à terme, n'adoptent pas, pour des raisons conjoncturelles, une attitude de défense strictement budgétaire ou de rigidité réglementaire...

Remarquons enfin que le législateur lui-même semble reconnaître notre constat. La loi sur le RES et les aménagements législatifs à l'étude n'en sont-ils pas la preuve?

C'est ce qu'il faut maintenant analyser.

## **VERS UN ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE PLUS FAVORABLE?**

Un constat unanime sur les difficultés et la fragilisation des entreprises que crée aujourd'hui l'environnement réglementaire de la transmission d'entreprises est fait par tous: administrations (Impôts, Plan...), organismes représentatifs (Conseil Economique et Social...), organisations patronales (CNPFF, ETHIC...). Cette position n'est pas nouvelle: en effet, le rapport Gomart (1) rédigé en 1979 à la demande du Secrétaire d'Etat à la PMI dressait déjà les grandes lignes de ce constat. Depuis, si des mesures ponctuelles ont été prises (loi sur le RES...), les problèmes de fond subsistent. Si peu de choses ont été faites jusqu'à présent, peut-on attendre des mesures plus importantes dans un avenir raisonnable?

### **A-LA REVENDICATION D'UN STATUT PRIVILEGIE POUR LE PATRIMOINE ENTREPRISE**

C'est la position, simple et argumentée, que défendent les chefs d'entreprises et leurs représentants (CNPFF, ETHIC...). Ils partent du constat que l'entreprise est un patrimoine auquel sont attachées des contraintes (sociales...) et des responsabilités (économiques, en terme d'emplois...) particulières.

Pourquoi le patrimoine entreprise devrait-il subir les mêmes règles juridiques et fiscales que les autres patrimoines? Comme de plus les règles générales actuelles pénalisent et fragilisent l'entreprise lors de sa transmission,

et que la sauvegarde des entreprises semble être devenue une préoccupation primordiale de l'Etat, **les chefs d'entreprises sont conduits à réclamer un statut particulier et privilégié pour le patrimoine entreprise**, i.e. une application différente des règles juridiques et fiscales.

## **B-LA POSITION AMBIGUE DE L'ETAT: PAS DE STATUT PRIVILEGIE POUR LE PATRIMOINE ENTREPRISE**

En ces temps de difficultés économiques, de chômage, l'Etat, à travers ses différentes administrations, à travers les élus qui sont à sa tête, est très préoccupé par le problème de l'emploi. Or la source principale des emplois -et particulièrement des nouveaux emplois-, c'est l'entreprise, la PME/PMI. Il est donc naturel que les différents acteurs, manifestations de l'Etat, se saisissent du problème de la transmission d'entreprises lorsque leurs interlocuteurs habituels dans les milieux professionnels ou dans leurs représentations, lorsque les médias, ne font que répéter que la mauvaise transmission des entreprises est cause d'une perte d'emplois considérable pour l'économie, et ne font qu'en appeler à l'Etat pour qu'il prenne des mesures...

Mais en même temps, l'entreprise est aussi une source de revenus, un patrimoine, donc doit s'intégrer dans le cadre juridique et fiscal bâti de façon plus générale.

Or l'aménagement des règles qui peuvent s'appliquer à la transmission d'entreprises et qui sont reconnues, par tous, comme pénalisantes à l'excès, remet en cause la cohérence de l'édifice réglementaire global. En effet, fondamentalement elle entraîne l'octroi d'un statut particulier à l'entreprise -l'entreprise source de revenus et patrimoine soumis en pratique à des contraintes très particulières et très fortes-.

**Il n'y aura pas de statut privilégié pour le patrimoine entreprise** simplement pour des raisons de cohérence juridique (risques de contentieux...) et fiscale (risques d'évasion fiscale...), raisons soulevées par les administrations concernées (Justice ou Finances).

Rappelons que l'expérience de l'IGF (Impôt sur les Grandes Fortunes), duquel le patrimoine entreprise était exonéré sous certaines conditions, a laissé un souvenir très négatif aux administrations qui en avaient la charge (mise en application difficile, nombreux contentieux...).

## **C-UNE REFORME FISCALE?**

Comme il nous semble certain qu'il n'y aura pas de statut privilégié pour le patrimoine entreprise, on pourrait s'interroger alors sur l'opportunité d'une réforme fiscale. C'est pour le Conseil des Impôts la seule solution satisfaisante aux difficultés évoquées:

***"le moment est sans doute venu d'une modernisation résolue de cette partie de notre système fiscal"*** (rapport 1986 - page 288 sur l'imposition des actifs professionnels).

Rappelons simplement que le sujet de la réforme fiscale est un éternel serpent de mer, et apparaît aujourd'hui comme hier, peu probable à moyen terme (encore moins envisageable aujourd'hui du fait du transfert aux

collectivités locales des recettes des impositions les plus discutées).

## D-DES AMÉNAGEMENTS SONT-ILS CEPENDANT POSSIBLES?

Si, comme on le rappelait plus haut, peu de mesures ont été prises ces dernières années, alors que les difficultés de transmission d'entreprises dues aux réglementations sont restées les mêmes, voire ont été aggravées, c'est peut-être parce que les seules réponses envisagées étaient l'octroi d'un statut particulier pour le patrimoine entreprise, voire une réforme générale de grande ampleur.

Or ceci n'est pas possible aujourd'hui, du fait des contraintes évoquées (voir supra) par les administrations concernées.

### Mais des aménagements ponctuels sont possibles voire probables.

D'ailleurs certains ont été déjà réalisés (extension de la loi sur le RES), ou en passe de l'être: un projet de loi sur la transmission d'entreprises est à l'étude chez M. Chavanes, Ministre du Commerce et de l'Artisanat. Seraient en particulier envisagées les mesures suivantes:

- octroi du bénéfice du statut de salarié pour les gérants majoritaires de SARL ou d'EURL;
- baisse des droits d'enregistrement (mutation à titre onéreux) sur les ventes de fonds de commerce.

Il nous semble probable de plus qu'il sera procédé à une baisse générale des droits de mutation à titre gratuit, non pas par l'intermédiaire d'une baisse des taux (ce qui aurait une signification politique trop marquée), mais par relèvement des plafonds d'imposition.

Par contre, l'introduction en France d'un système de trusts analogue à ce qui existe dans les pays anglo-saxons nous semble très improbable malgré ce que l'on peut lire dans la presse (voir annexes C et D).

De même, la solution qui consisterait à autoriser le paiement des droits de succession relatifs à l'entreprise par dation d'actions (à la Caisse des Dépôts et Consignations par exemple) nous semble improbable. En effet, cette solution pourrait être interprétée diversement (risques de nationalisation rampante de l'économie...). Cette solution aurait le mérite de tenir compte de la spécificité du patrimoine entreprise. Mais les modalités de gestion de ces participations par l'Etat ne seraient pas simples à définir et entraîneraient de nouveaux problèmes (réalisation des actions par exemple...).

Nous terminerons en proposant trois mesures simples qui auraient un impact favorable non négligeable sur la transmission:

• **suppression des droits de mutation sur les ventes d'actions constatées par un acte** (actuellement à 4,8%): cette mesure n'aurait pratiquement aucune conséquence en terme de recettes fiscales (en effet, en pratique (voir supra), on utilise des détours qui permettent de les éviter), mais permettrait des accords entre les parties plus simples et plus sûrs;

• **octroi du régime de faveur pour les scissions entre l'actif immobilier et les actifs d'exploitation** si cette scission est opérée en vue de faciliter une transmission d'entreprises.

• **autoriser des remboursements partiels du capital d'une société** (avec une imposition forfaitaire et libératoire) pour paiement des droits de mutation à titre gratuit relatifs à la transmission de ce capital (cf ce qui existe aux Pays-Bas annexe D).



## CONCLUSION

**La transmission d'entreprises, et particulièrement celle des PME/PMI, objet de ce mémoire, est aujourd'hui un sujet à la mode**. En effet, la disparition d'entreprises lors de leur transmission peut signifier des pertes d'emploi considérables. Ce fait doit légitimement préoccuper aussi bien l'Etat, par l'intermédiaire de ses différentes administrations, des politiques qui en sont à la tête, que les chefs d'entreprises eux-mêmes et tous les acteurs concernés par la santé du tissu économique.

On évoque sur la place publique les nombreux problèmes qui semblent exister lors d'une transmission d'entreprises. On cite des dirigeants de PME/PMI qui ne trouvent pas de repreneurs, on cite des "repreneurs" qui ne trouvent pas d'entreprises pour satisfaire leur vocation, on accuse la non existence d'un marché. On s'interroge: pourquoi les pouvoirs publics n'organiserait-ils pas un marché de la transmission? Mais on remet aussi en cause les règles juridiques et fiscales accusées de rendre difficile la transmission, on demande à l'Etat des ajustements, des réformes, des actes.

En réalité, une analyse du monde de la transmission d'entreprises montre qu'il existe deux étapes lors d'une transmission, et donc deux sortes de problèmes qu'il faut résoudre successivement:

**La mise en relation de l'offre et de la demande** est effectuée directement, dans la majorité des cas, ou avec l'aide d'intermédiaires.

Pour les petites entreprises, de moins de 5MF de valeur, ceux-ci sont en général des institutionnels -voire quelques cabinets privés fonctionnant sur le modèle des agences matrimoniales-, et fournissent un simple service de courtage.

Pour les entreprises plus importantes, de plus de 5MF de valeur, des intermédiaires privés peuvent se rémunérer sur un service complet de négociation d'entreprises; les banques aussi sont sur ce créneau, ce service est indispensable pour qu'elles puissent offrir une palette complète de services. Enfin de nombreux intervenants s'intéressent aussi à ce domaine, du fait des demandes de leur clientèle (experts-comptables, notaires...), ou de la connaissance d'activités peut-être voisines et saturées.

Les problèmes évoqués dans ce domaine et généralement regroupés sous le terme de "problèmes de marché", sont certes réels mais ils ne nous semblent pas recouvrir un grand enjeu économique: **les entreprises réellement transmissibles (i.e. non complètement dépassées), que le dirigeant a véritablement la volonté de transmettre, trouvent des repreneurs de bonne qualité**.

Les difficultés observées lors de la mise en relation sont souvent la conséquence de comportements "culturels" antérieurs du chef d'entreprise: peu d'ouverture de la PME/PMI, peu de soin porté à la préparation de la transmission, la transmission n'est pas considérée comme un acte de gestion comme un autre...

Ce n'est donc certainement pas au niveau du "marché" que l'Etat peut

intervenir; et ceci d'autant plus qu'une expérience antérieure s'est traduite par un échec total cuisant sur le plan financier et que l'excès de repreneurs potentiels actuels ne pourrait qu'être amplifié en pure perte par toute action spectaculaire.

Par contre, c'est peut-être le rôle de l'Etat, et plus sûrement encore le rôle des organismes consulaires et patronaux, que de diffuser l'information, voire d'assurer une formation, pour les chefs d'entreprises et surtout pour les partenaires prestataires de services habituels d'un dirigeant.

***Le bouclage de l'opération*** est une phase plus technique de la transmission. Le cadre juridique et fiscal, déterminant pour l'environnement de l'opération, est très différent suivant la nature de l'opération concernée: transmission à titre gratuit ou à titre onéreux, reprise d'une entreprise en procédure judiciaire.

Si l'on excepte le cas des entreprises en difficulté (pour lequel la législation sur le règlement des difficultés des entreprises offre un cadre très favorable du fait de la priorité donnée au maintien de l'activité), ***le cadre juridique et fiscal est lourd, mal adapté et plus gravement source d'une fragilisation incontestable de l'entreprise*** déjà affectée en général par le changement de dirigeant.

Un constat unanime est fait sur l'archaïsme de certaines règles, sur la pénalisation injustifiée de la mobilité du capital, sur le fait qu'on ne favorise pas la transmission. Un statut juridique et fiscal particulier est réclamé pour le patrimoine entreprise. Mais ***l'Etat***, à travers ses différentes administrations et les politiques qui en sont à la tête, ***a une position ambiguë***: il admet ce constat mais refuse, au nom de la cohérence globale de l'édifice juridique et fiscal, d'accorder une place particulière à l'entreprise.

***Il nous semble tout de même que***, même si l'on écarte comme peu plausible l'éventualité d'une réforme d'envergure ou l'octroi d'un statut particulier au patrimoine entreprise, ***on peut espérer et attendre avec une bonne probabilité des aménagements réglementaires***. Ceux-ci, bien que techniques et limités, permettraient de réduire quelque peu l'impact sur les entreprises françaises, lors de leur transmission, de règles juridiques et fiscales moins favorables qu'à l'étranger.

A la fin de ce mémoire, nous ne pouvons manquer d'exprimer ***la stupeur*** que nous avons éprouvée à la découverte du langage tenu par les différents acteurs, responsables économiques, responsables de l'administration et des organisations "représentatives". Quel décalage parfois entre les véritables problèmes et les solutions proposées, solutions de caractère corporatiste servant des intérêts particuliers! Comment ne pas être frappé par la confrontation entre les discours catégoriques sur la transmission et la constatation qu'aucune étude sérieuse n'a jamais été faite sur l'impact de la non transmission. Comment ne pas être frappé par le rapprochement entre les procédures et arguments utilisés pour l'établissement des règles juridiques et fiscales et l'absence d'une véritable connaissance de l'état et de l'évolution du tissu économique des PME/PMI françaises! Pourtant, qu'il serait facile d'utiliser les nombreuses déclarations faites lors d'une transmission pour établir une base de données statistiques qui permettrait de répondre à ces

questions.

Malheureusement ces constatations ne sont pas nouvelles! Nous ne pouvons qu'en déduire que la transmission, sujet à la mode, donnera lieu à quelques initiatives, mesures, projets de loi, que l'on jugera et qui s'avéreront bons ou mauvais, adaptés ou non, mais qui n'auront peut-être pas été précédés de réflexions vraiment de long terme sur l'évolution de notre tissu économique!



## ANNEXES

A-PROBLEMES DE DENOMBREMENT

B-METHODES D'EVALUATION DES ENTREPRISES

C-FISCALITE ET CADRE JURIDIQUE DE LA TRANSMISSION

D-LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES A L'ETRANGER

E-MONOGRAPHIES

F-DEUX INITIATIVES DE L'ETAT: *RIO, LMBO*

G-LISTE DES PERSONNES CONTACTEES

H-BIBLIOGRAPHIE



## **ANNEXE A**

### **LES PROBLEMES DE DENOMBREMENT**

**Qu'est-ce qu'une PME/PMI?**

**Les PME/PMI à transmettre**

**Modes de transmission des entreprises**

**La transmission d'entreprises et les faillites**

## ANNEXE A

### LES PROBLEMES DE DENOMBREMENT

Tout au long de ce mémoire nous avons éprouvé des difficultés à quantifier ce dont nous traitons. En effet, les sources statistiques sur le monde des PME/PMI sont rares. De plus, bien souvent, ces sources sont issues d'enquêtes partielles basées sur un échantillonnage quelquefois critiquable, souvent restreint. Nous avons donc ressenti le besoin de consacrer la première annexe aux problèmes de dénombrement: de quoi parlons nous? les choses dont on parle existent-elles réellement? C'est à ce type de questions que nous allons essayer de répondre. Mais une constatation s'impose avant même d'aller plus loin: **IL Y A PEU DE CHIFFRES DISPONIBLES ET ILS SONT SOUVENT SUJETS A CAUTION.**

#### **QU'EST-CE QU'UNE PME/PMI?**

De multiples critères peuvent-être proposés pour essayer de définir ce qu'est une PME/PMI. Ce sont par exemple l'effectif employé, le chiffre d'affaires, le capital de la société, le total du bilan... Ces critères sont d'ailleurs presque tous utilisés dans des textes législatifs pour imposer telle ou telle mesure aux entreprises. Cependant à ces critères quantitatifs on pourrait préférer des critères qualitatifs tels que: le mode de direction. C'est ce qu'a choisi la confédération générale des PME -CGPME- qui a mis dans ses statuts:

"Les PME sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprises assument directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelque soit sa forme juridique".

Mais on pourrait considérer d'autres critères: la propriété du capital, l'indépendance de l'entreprise, sa position sur son marché... C'est ce qu'ont choisi les Canadiens puisque leur définition est:

"La PME est une firme détenue et gérée par un propriétaire indépendant et qui ne monopolise pas son champ d'activité".

On le voit, donc, caractériser une PME/PMI n'est pas chose facile! Pourtant tout le monde parle des PME/PMI comme si cette notion s'imposait d'elle même. Cela dit, un seul critère est presque exclusivement utilisé dans la pratique: il s'agit de l'effectif employé:

- en dessous de 10 personnes on est dans le domaine de l'artisanat et du commerce de détail;
- au dessus de 500 personnes on est dans le domaine de la grande entreprise, souvent filiale d'un grand groupe;

• les PME/PMI sont donc les entreprises qui emploient de 10 à 499 salariés.

Combien cela représente-t-il d'entreprises?

Il y avait, fin 85, 2 800 000 entreprises en France -source fichier SIRENE de l'INSEE-. La taille de ces entreprises se répartissait comme suit:

INSEE 1-1-86	ENTREPRISES		Dont INDUSTRIE	
	Nbre de salariés	Nbre d'entre- prises	Nbre d'entre- prises	Salariés employés
0	1 611 454	0	430 424	0
1 - 9	1 010 049	2 670 737	284 560	820 624
0 - 9	2 621 503	2 670 737	714 984	820 624
10 - 499	166 247	6 781 603	68 766	3 031 933
> 499	2 949	5 586 738	1 390	2 790 368
> 9	169 196	12 368 341	70 156	5 822 301
=====	=====	=====	=====	=====
TOTAL	2 790 699	15 039 078	785 140	6 642 925

On le voit donc, les PME/PMI ne représentent qu'environ 6% des entreprises en France! La répartition entre commerce, services et industrie est la suivante: 166 247 PME dont 68 766PMI.

Les PMI ne font donc que 2.5% des entreprises françaises. On voit donc le décalage entre l'attention qu'on leur porte et leur importance numérique. De plus si l'on retire de ce nombre les entreprises agricoles et du BTP, on arrive à un total d'environ 40 000 PMI.

Cela dit si l'on s'intéresse à l'emploi généré par ces PME/PMI, la situation est très différente: **les PME/PMI génèrent, en effet, 45% des emplois salariés**; les PMI générant, à elles seules, près de 20% de ces emplois.

Curieusement, le statut des PME est majoritairement sous forme de S.A. Cette anomalie, puisque l'on s'intéresse à des entreprises plutôt petites, est due au fait que le statut du dirigeant de S.A. est plus intéressant que celui de S.A.R.L. C'est l'une des ambiguïtés que nous avons relevée dans notre mémoire.

Insee	STATUTS DES PME		1/1/86
Personnes physiques.....	11%	S.A.....	39%
S.A.R.L.....	32%	Société civile.....	2%
		Autre.....	16%

Avant de conclure ce paragraphe, il convient de remarquer que les chiffres donnés ci-dessus ont tous pour origine le fichier SIRENE de l'INSEE. D'autres sources existent, elles conduiraient à des résultats sensiblement différents: il n'y a pas de cohérence globale au niveau des fichiers de l'INSEE et de la Direction des Impôts!

Après avoir mieux cerné ce que sont les PME/PMI françaises, il convient de s'intéresser à celles qui sont à transmettre.

### LES PME/PMI A TRANSMETTRE

Pour connaître quelles sont les PME/PMI à transmettre, il faudrait connaître quels sont les dirigeants de PME/PMI qui veulent ou doivent transmettre leur entreprise. Il y a, en effet, deux cas types:

- Celui du dirigeant, pas nécessairement âgé, qui veut vendre son affaire et faire autre chose. Ce cas, de plus en plus fréquent, est peut-être dû à l'accélération technologique, mais plus sûrement à une lente évolution des mentalités. Il est difficilement appréhendable, nous en parlerons donc peu. D'autant plus que ce type de transmission n'a pas, a priori, le caractère "vital" de l'autre cas.
- Celui du dirigeant âgé qui veut, ou ne veut pas, céder son affaire. C'est de ce cas dont il sera question dans la suite.

Le critère le plus simple pour connaître ce type d'entreprises est, bien sûr, l'âge du dirigeant. Une seule enquête est disponible à l'heure actuelle. Il s'agit d'une enquête du CEPME faite en 1984 sur les dirigeants de PMI. Elle donne les résultats suivants:

Age du dirigeant	<30	30/40	40/50	50/55	55/60	60/65	>65
% des entreprises	2	13	36	14	15	10	10

L'âge de la retraite étant, à l'heure actuelle, de 60/65 ans, le fait qu'il faille quelques années pour organiser sa succession au sein de l'entreprise, font donc que l'on peut légitimement dire que, dans les dix années à venir, une PME/PMI sur deux sera confrontée à des problèmes de transmission.

Si ce raisonnement peut sembler logique, il faut remarquer qu'il se fonde sur étude partielle faite sur des PMI. D'autre part, on peut dire que, sur les PMI créées avant 1945 -environ 43% des PMI-,10% seulement ont encore à leur tête leur dirigeant fondateur!

Si l'on se base sur un rapport 1/2 en 10 ans, on devrait avoir en terme de transmissions par an:

La transmission des PME/PMI: le cas de l'Île-de-France  
Annexe A

Entreprises transmises / an	PME	dt PMI
10 - 50 sal	6 740	2 717
50 - 200 sal	1 314	598
200 - 500 sal	258	123
Total	8 312	3 348

Soit en terme d'emplois qui "changent de patron" pour les PME 339 000 emplois par an et pour les seules PMI 151 000 emplois par an. On comprend donc mieux, en ces temps où une variation du taux de chômage de moins de 1% fait la une de tous les médias, pourquoi la transmission des PME/PMI est suivie de très près!

Mais en fait, sur ces 5% de PME/PMI à transmettre chaque année, combien y en a-t-il de réellement transmissibles?

Pour qu'une entreprise soit transmissible, il faut qu'elle ait une viabilité économique à moyen terme. Il faut donc considérer qu'a priori, celles qui dépendent exclusivement de leur dirigeant, ou celles qui travaillent sur des créneaux dépassés -l'entreprise pouvant vivre avec son actuel dirigeant du fait de ses relations privilégiées avec ses clients ou fournisseurs, ce qu'on pourrait appeler de la compassion- ne trouveront guère de repreneurs. Ceci d'autant plus que les repreneurs préfèrent reprendre des entreprises dans les services, la distribution, voir dans le high-tech -ces créneaux intéressent 2/3 des repreneurs d'après une étude Manorga/Cofremca- alors que les entreprises à reprendre sont essentiellement dans l'industrie mécanique, le BTP et toutes les activités de l'immédiat après-guerre.

Il paraît donc inévitable que sur les 5% de PME/PMI à transmettre, une partie -difficile à chiffrer- ne trouvera pas de repreneurs. **Est-ce un mal?** Les maréchaux-ferrants, les fabricants de diligences ont disparu. Qui s'en plaint?

Mais à vrai dire, combien d'entreprises sont-elles effectivement transmises à l'heure actuelle: 5%, plus, moins?

D'après les chiffres de l'INSEE, le nombre de reprises constatées en 1986 est de 57480 -contre, rappelons-le, 266 000 créations-. Ces reprises sont à mettre en regard des 2,8 millions d'entreprises françaises. On arrive donc à un pourcentage de PME/PMI transmises de 2%. Le raisonnement suppose, bien sûr, que les choses se passent de la même façon pour les PME/PMI que pour l'ensemble des entreprises. Aucun autre chiffre n'existant, on en est réduit à le supposer!

Qu'advient-il des 3% restants (5%-2%)? Cela correspond-il à des fermetures définitives? A des dirigeants qui reportent leur décision? Nous allons essayer de le préciser.

D'après un rapport de Sup de Co Lyon et Arthur Andersen, le marché des entreprises à transmettre se décompose comme suit:

- 50% des entreprises sont "invendables" pour cause de:  
difficultés graves,  
produit dépassé,  
structure trop liée au dirigeant actuel,  
prix trop élevé.



- ▼ Moyennant une baisse de
- ▼ prix et un allongement des
- ▼ délais de vente...



- 50% des entreprises sont "négociables", dont 1/3 qui sont très attractives.

Comme le montre ce schéma, obtenir un chiffre de 2%, au lieu du chiffre théorique de 5%, n'est pas irréaliste.

Ces 3450 PME/PMI comment sont-elles transmises?

## MODES DE TRANSMISSION DES ENTREPRISES

Comme nous l'avons vu, la transmission par héritage représente 2/3 des cas; soit 2300 entreprises/an. Cette proportion diminue régulièrement: elle ne devrait représenter plus qu'un cas sur deux en 1995.

Bien sûr, la vente d'entreprises - 1100 entreprises/an - devrait croître en proportion. De plus, on constate que le nombre d'affaires vraiment intéressantes est de l'ordre de 350/an - ce chiffre est d'ailleurs confirmé par les professionnels-. Pour ce qui est de la reprise d'entreprises en difficulté, le nombre de transactions sera précisé dans le chapitre suivant.

## LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES ET LES FAILLITES

Deux points sont, en fait, à examiner:

- L'étude des entreprises qui ont des difficultés à la suite de problèmes de transmission;
- la reprise d'entreprises en difficulté.

### L'étude des défaillances des entreprises

Une étude faite par la CNME en 1976 sert, de nos jours encore, de référence à toutes les réflexions. Elle indique que 10% des défaillances seraient liées à des problèmes de transmission. Un examen détaillé de cette étude ne permet pas de mettre en évidence le fameux chiffre de 10%! Ce qui est d'autant plus gênant que ce chiffre est repris depuis 76 sans que personne ne le remette en doute!

Plutôt que de reprendre cette étude, nous allons en analyser une autre

faite tout récemment par le CEPME. Cette étude, faite avec l'aide de la profession des syndics, est basée sur un échantillon représentatif de 300 entreprises ayant déposé leur bilan entre 83 et 84.

Comme nous allons le montrer, notre analyse arrive à un résultat sensiblement différent des 10% précédemment énoncés. La valeur d'un sondage dépend essentiellement de la pertinence des questions posées. A ce titre, sur un sujet aussi délicat que la détermination des causes de défaillance des PME/PMI, le libellé des questions est primordial. Il n'y a généralement pas une cause unique de défaillance, mais plutôt un enchevêtrement de causes qui conduisent au dépôt de bilan. Pour essayer de trouver où interviennent les problèmes de transmission, il nous faut regarder dans les causes structurelles de défaillance du tableau cité en fin d'annexe. Quelles sont celles qui sont liées à une non-transmission ou à une transmission mal effectuée?

On peut, sans se tromper, identifier les causes "Décès, maladie du dirigeant" et "Succession mal assurée du dirigeant"; cela nous donne déjà 3,8%! Pour les autres causes, on peut les regrouper en deux classes:

- Les causes liées à l'"état" de l'entreprise: management, technique, produits non performants. Comment relier ces points à l'âge du dirigeant? Il est certain que l'on note, chez les dirigeants âgés, une tendance à l'"engourdissement", mais on ne saurait mettre cette non-performance uniquement au compte de vieux dirigeants. Il ne faut pas oublier que presque 50% des défaillances concernent des entreprises de moins de 10 ans.
- Les causes liées à l'environnement extérieur de l'entreprise: prix des matières premières, développement de la concurrence... Cela dit, ces causes, souvent sans rapport avec l'âge du dirigeant, sont bien souvent liées au manque d'anticipation du dirigeant et sont donc en partie d'origine interne.

On peut donc dire que les défaillances dues à des problèmes de transmissions représentent 3,8+K % des cas de défaillances, où K, même s'il n'est sûrement pas nul, est difficilement appréciable.

Si des entreprises saines sont défaillantes, sont-elles au moins sauvées? Peut-on sauver des entreprises "non saines"?

#### ETUDE DES REPRISES D'ENTREPRISES EN DIFFICULTE

Sur ce sujet, nous n'avons guère de données chiffrées!

Tout ce que l'on sait, c'est qu'il y a eu 27 802 défaillances en 1986. Cependant, si l'on retire les sociétés de services et le petit commerce, il ne reste plus que 14 440 défaillances. Si l'on admet que le nombre de PME/PMI défaillantes est dans la même proportion que les PME/PMI parmi les entreprises, on arrive à un chiffre significatif de 860 défaillances de PME/PMI ayant une réalité économique. Si l'on applique le coefficient de 10% -à notre avis trop élevé- pour appréhender l'influence des non-transmissions, nous ne trouvons plus que **86 défaillances de PME/PMI liés à des problèmes de transmissions.**

Il est "connu" que 5%, environ, des dépôts de bilan sont suivis d'une reprise d'activité. On peut donc dire que la poursuite d'activité pour les PME/PMI en difficulté représente 83 cas ( $27802 * 166247 / 2790699 * 5\%$ ). Même si l'on peut penser que la reprise d'activité pour les PME/PMI est plus forte que pour les entreprises à zéro salarié, on voit que **le nombre de PME/PMI défailtantes qui "repartent" est très faible.**

Il est généralement admis que la reprise d'activité à la suite d'un règlement judiciaire se fait préférentiellement (3 cas sur 4) par cession de l'activité à un nouvel exploitant qui présente de meilleures garanties que l'ancien -souvent un concurrent-.

Quant aux liquidations, il est certain qu'elle peuvent être suivies d'un redémarrage d'une partie de l'activité. Ceci peut se faire de deux façons:

- "en sous-main", par l'ancien dirigeant qui crée une nouvelle société à cette fin;

- par l'achat de l'actif par un tiers qui l'intègre à une société déjà existante ou qui crée une nouvelle société à cette fin. On peut donc parler là d'une certaine forme de transmission... Même si l'importance numérique de ce phénomène est inconnu (certains parlent de 1/4 des liquidations).

**PRINCIPALES CAUSES DE DEFAILLANCE**

CAUSES DE DEFAILLANCE DE NATURE A DURABLEMENT AFFECTER L'ENTREPRISE	63,4 %
-Baisse tendancielle de la demande	15,7%
-Mauvaise adaptation du dirigeant à sa fonction	6,2%
-Choix stratégiques inadéquats	5,2%
-Formation technique insuffisante du dirigeant	5,2%
-Désorganisation ou mésentente au niveau de l'équipe dirigeante	5,2%
-Méconnaissance des prix de revient	4,5%
-Perte de clients importants en France ou à l'étranger	4,5%
-Rigidité des prix de vente	3,4%
-Outil de production obsolète	2,6%
- <u>DECES, MALADIE DU DIRIGEANT</u>	<u>2,3%</u>
-Développement de concurrence nationale ou étrangère	1,9%
-Moindre compétitivité des produits de l'entreprise	1,5%
- <u>SUCCESSION MAL ASSUREE DU DIRIGEANT</u>	<u>1,5%</u>
-Sinistres	1,5%
-Problèmes sociaux internes	1,1%
-Obsolescence technologique des produits de l'entreprise	0,7%
-Hausse du prix des matières premières	0,4%
CAUSES DE DEFAILLANCE DE NATURE A TEMPORAIREMENT AFFECTER L'ENTREPRISE	36,6%
-Défaillance de clients importants	8,6%
-Baisse accidentelle ou conjoncturelle de la demande	6,2%
-Suppression des concours bancaires à court terme due à un durcissement des conditions monétaires	4,1%
-Frais de personnel trop importants	3,4%
-Frais financiers trop élevés	2,2%
-Stocks trop importants	2,2%
-Malversations	2,1%
-Sous-capitalisation face à une croissance rapide	2,0%
-Allongement imposé des crédits clients et/ou raccourcissement des crédits fournisseurs	1,8%
-Défaillance d'un sous-traitant ou d'un fournisseur	0,7%
-Appel à la sous-traitance sans diminution des charges d'exploitation	0,4%
-Prélèvements excessifs des dirigeants	0,4%
-Dépréciation des stocks	-N S-
-Pertes de change	-N S-
-Problèmes sociaux externes	-N S-

SOURCE: CEPME



## **ANNEXE B**

### **METHODES D'EVALUATION DES ENTREPRISES**

**Les deux grands types de méthodes**

**Quelles sont les méthodes utilisées en pratique?**

**L'évaluation, un des éléments du prix**

## ANNEXE B

### METHODES D'EVALUATION DES ENTREPRISES

L'évaluation d'une entreprise est une phase essentielle de la préparation d'une négociation d'entreprise et souvent la source principale de conflits entre le cédant et le repreneur.

Il est à noter que le problème se pose principalement pour les sociétés non cotées; une société cotée étant évaluée par la Bourse. Cependant ce qui suit s'applique aussi à l'évaluation que peut faire un investisseur en Bourse avant d'acheter une action.

#### **LES DEUX GRANDS TYPES DE METHODES**

Il existe deux grands types de méthodes pour évaluer une entreprise: les méthodes dites mathématiques basées sur l'actif net, et les méthodes basées sur la rentabilité de l'entreprise.

Évaluer une entreprise avec une méthode dite mathématique ou basée sur l'actif net revient à faire la différence entre l'actif de l'entreprise et son passif exigible:

L'actif de l'entreprise représente en quelque sorte son "patrimoine", i.e. les immeubles, les autres immobilisations, les créances, les disponibilités ...

Le passif exigible de l'entreprise représente les "dettes" de celle-ci.

La valeur mathématique de l'entreprise est donc la valeur liquidative de l'entreprise, le montant -hors fiscalité- qui resterait aux associés ou actionnaires si l'activité était arrêtée et les créanciers remboursés.

Évaluer une entreprise avec une méthode basée sur la rentabilité revient à attribuer à l'entreprise une valeur qui lui donnerait, compte tenu des bénéfices qu'elle génère, une rentabilité fixée.

En pratique, la valeur de rentabilité d'une entreprise se calcule en appliquant un multiplicateur standard aux bénéfices ( ou suivant le cas à un bénéfice corrigé, à un bénéfice après impôts, au cash-flow ...).

#### **DEUX EXEMPLES EXTREMES**

La société A n'est constituée que d'un immeuble d'habitation dont les loyers ne servent qu'à couvrir les réparations nécessaires. La valeur mathématique de A est la valeur de l'immeuble, sa valeur de rentabilité est nulle ( pas de bénéfices ).

La société B est une société de services en informatique qui fait de très importants bénéfices. La société B loue les locaux dans lesquels elle est installée et le matériel qu'elle utilise. La valeur mathématique de B est très faible, tandis que sa valeur de rentabilité est très élevée.

## QUELLES SONT LES METHODES UTILISEES EN PRATIQUE ?

En fait, **la valeur utilisée en pratique est souvent une valeur intermédiaire** entre les résultats fournis par les deux types de méthodes; les deux exemples précédents montrent qu'aucune formule n'est universelle.

La méthode d'évaluation par le **goodwill** (ou le badwill), méthode très utilisée, mêle les deux grands types de méthodes vus plus haut: on enlève au bénéfice estimé de l'entreprise, la rémunération moyenne que donnerait un placement financier (non risqué) de la valeur de l'actif net de l'entreprise. Une différence positive s'appelle un "goodwill", une différence négative un "badwill". La valeur estimée de l'entreprise par cette méthode sera la somme (resp. la différence) de l'actif net et du goodwill (resp. du badwill) capitalisé avec le taux d'intérêt espéré de ce placement risqué qu'est l'entreprise. On évalue, en quelque sorte, l'entreprise par sa capacité à dégager un superbénéfice par rapport au marché financier, tout en tenant compte du niveau de risque. Soit si **A** est la valeur mathématique de l'entreprise, **R** son résultat, **i** le taux d'intérêt retenu pour un placement non risqué -obligations-, **†** le taux retenu pour un placement risqué **valeur =  $A + \frac{(R - iA)}{\dagger}$** .

**L'évaluation en bourse** est souvent complexe mais se réfère souvent à une valeur de rentabilité: le PER (Price Earning Ratio), qui désigne le rapport entre la valeur de l'action et du bénéfice par action. Signalons que les PER ont régulièrement augmenté au cours des dernières années. Cette augmentation a d'ailleurs entraîné **la hausse des coefficients multiplicateurs utilisés pour évaluer les sociétés non cotées** dans les évaluations par les méthodes de rentabilité (ceux-ci sont passés de 5 ou 6 à 8 ou 10 -appliqués aux bénéfices après impôts-).

**La fiscalité, enfin, est prise en compte dans les évaluations.** Il faut en effet intégrer le fait que les actifs de l'entreprise *non nécessaires à l'exploitation* sont piégés dans celle-ci: par exemple, des disponibilités de trésorerie très importantes, ou un immeuble ... La "valeur" attribuée à ces actifs piégés ne sera pas la même suivant l'acquéreur:

- pour un particulier, la sortie de l'entreprise des sommes correspondantes ne peut se faire que par une distribution de dividendes; les sommes perçues seront soumises à l'impôt sur le revenu. La "valeur" des actifs piégés ne sera donc qu'une partie seulement de leur estimation vénale (suivant son taux d'IRPP).

- pour une société, ces actifs peuvent être utilisés pratiquement sans fiscalité (plus-values seulement) pour financer un développement, une croissance ...

## QUELLES METHODES POUR LES DIFFERENTS ACTEURS ?

Les valeurs mathématiques (basées sur l'actif net) relèvent d'une **vision patrimoniale de l'entreprise**. C'est une vision héritée du passé, d'époques où effectivement la richesse d'une entreprise reposait sur ses immobilisations.

Ces méthodes sont plutôt utilisées par:

- *les experts-comptables* (vision strictement comptable de l'entreprise à travers un bilan réévalué);
- *les notaires* (dans la tradition de la gestion des patrimoines constitués principalement par des terres);
- *les chefs d'entreprises les plus âgés* (souvent ses principaux conseillers

sont l'expert-comptable et le notaire ); l'entreprise est pour lui un patrimoine constitué au cours de la vie de l'entreprise, la valeur de l'entreprise réside dans la capitalisation des **bénéfices passés** ;

- *le fisc* ( vision héritée du passé ).

Les valeurs de rentabilité relèvent d'une **vision de l'entreprise comme placement**. C'est une vision plus récente, car aujourd'hui la richesse d'une entreprise repose aussi sur des éléments immatériels.

Ces méthodes sont plutôt utilisées par:

- *les repreneurs* ( souvent sans capitaux importants au départ, ils utiliseront les bénéfices de l'entreprise pour rembourser les emprunts faits pour acheter l'entreprise ); l'entreprise est pour lui la source de **revenus futurs** ;

- *les banquiers* ( ayant prêté aux précédents, ils doivent s'assurer que l'entreprise pourra générer les bénéfices nécessaires au remboursement des emprunts ).

#### L'EVALUATION, SOURCE DE DIFFICULTES DANS LA NEGOCIATION

On constate donc que les cédants et les repreneurs ont des visions souvent totalement différentes de l'entreprise. Cette divergence se traduit en pratique par des évaluations de l'entreprise, objet de la négociation, très éloignées.

Le rôle des intermédiaires consiste à expliquer à chaque interlocuteur la vision de l'autre, mais surtout à préparer l'entreprise -en la restructurant- pour que les deux visions permettent de donner des évaluations voisines.

#### L'EVALUATION, UN ELEMENT SEULEMENT DU PRIX

L'évaluation de l'entreprise n'est qu'un élément -élément de référence- dans la négociation du prix de l'entreprise.

***Il ne faut pas oublier que l'élément principal de fixation du prix de la transaction lors d'une transmission d'entreprises, est la confrontation de l'offre et de la demande !***

## **ANNEXE C**

### **LES ASPECTS JURIDIQUES ET FISCAUX DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES**

#### **FISCALITE DE LA TRANSMISSION.**

Produit des impositions  
Cas des ventes  
Cas des successions

#### **CADRE JURIDIQUE DE LA TRANSMISSION**

Différents statuts de sociétés  
Droit des successions  
Reprise d'affaires en difficulté

## ANNEXE C

### LES ASPECTS JURIDIQUES ET FISCAUX DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES

#### LA FISCALITE DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES

##### A-LE PRODUIT DES IMPOSITIONS

Le Conseil des Impôts lui-même, dans son rapport 1986 sur la fiscalité du capital, reconnaît qu'il est difficile d'évaluer le montant des recettes fiscales générées par les impositions diverses perçues au moment de la transmission des entreprises, ou plus généralement sur les mutations d'actifs professionnels:

"Il est curieux de constater que, si elle est en quelque sorte devenue un sujet d'actualité, la transmission d'entreprises reste très mal connue sur le plan fiscal ... (la Direction Générale des Impôts) connaît avec précision les droits payés mais n'identifie pas les biens taxés et ne peut, en conséquence, préciser la valeur des entreprises transmises et imposées."

Le rapport donne quelques estimations des produits:

- Droits de mutation à titre onéreux sur les mutations d'actifs professionnels:

1985: total **5400 MF** dont droits sur:

Fonds de commerce	<b>3660 MF</b>
Apports non immobiliers (constitutions et fusions)	<b>865 MF</b>
Immeubles	<b>430 MF</b>
Cession d'actions ou de parts	<b>360 MF</b>

- Droits de mutation à titre gratuit sur les mutations d'entreprises:

1984: total **1570 MF** dont droits sur:

Entreprises non cotées	<b>860 MF</b>
------------------------	---------------

Après avoir examiné ce que représente la fiscalité de la transmission d'entreprises, nous allons nous arrêter sur quelques points particulièrement importants : Sur la **fiscalité des ventes**, nous nous intéresserons à la taxation des revenus, aux plus-values, droits d'apports et de mutations, à leurs applications (ventes, scission, fusion...) et enfin aux astuces qui permettent de déjouer la législation... Sur la **fiscalité des mutations à titre gratuit** (successions ou donations), nous examinerons les principes de l'imposition, puis leur mise en application et les difficultés soulevées. Nous essayerons enfin de nous interroger sur les évolutions probables de cette fiscalité à l'avenir.

## B-FISCALITE DES VENTES

### 1-TAXATION DES REVENUS

TAXATION DES REVENUS			
	Rémunération du dirigeant	Rémunération des associés & actionnaires	Bénéfices de l'entreprise
<b>S.A.</b>	SALAIRES	Régime de l'avoir fiscal	I.S.
<b>S.A.R.L. gérant minoritaire</b>	SALAIRES	Régime de l'avoir fiscal	I.S.
<b>S.A.R.L. gérant majoritaire</b>	B.I.C.	Régime de l'avoir fiscal	I.S.
<b>PERSONNE PHYSIQUE</b>	B.I.C.	B.I.C.	B.I.C.

I.S.: Impôt sur les sociétés -45%-

Salaires: déductibles des bénéfices, ils sont soumis à l'impôt sur le revenu après abattement de 10 et 20%

B.I.C.: bénéfices industriels et commerciaux, ils sont soumis à l'impôt sur le revenu sans abattement -sauf en cas de tenue des comptes par un centre agréé; on a alors droit à l'abattement de 20%-

Avoir fiscal: incorporation aux revenus des dividendes augmentés de 45% et on déduit de l'impôt sur le revenu les-dits 45%

**NB:** nous n'envisageons pas le cas des E.U.R.L ou des sociétés de personnes ayant opté pour l'IS.

Comme nous le voyons ci-dessus, la taxation des revenus fait intervenir trois grands critères:

- Le mode de rémunération des dirigeants. Ce peut être des salaires, des bénéfices industriels ou commerciaux -B.I.C.- voire même des bénéfices non-commerciaux.
- La rémunération des associés ou actionnaires: dividendes et régime de l'avoir fiscal, ou B.I.C. -dans le cas d'une société personnelle, il y a totale transparence entre rémunération du dirigeant, rémunération de l'associé et bénéfices de l'entreprise -.
- L'imposition de la société. C'est, pour les S.A. et S.A.R.L., l'imposition des sociétés -I.S.- à 45%; pour les sociétés de personnes, on a le choix entre l'IS. et le régime des B.I.C.

## 2-PLUS-VALUES, DROITS D'APPORTS ET DROITS DE MUTATIONS

En termes juridiques, l'apport (à titre pur et simple) est caractérisé par la cession d'un bien en l'échange de droits sociaux -parts de S.A.R.L. ou actions de S.A.- alors qu'une mutation consiste en la vente d'un bien. La différence principale est que, dans le premier cas, la contre-partie est aléatoire alors que dans le second, elle est sûre.

Lors d'une transmission d'entreprise, soit par vente d'actifs, soit par vente de parts, il y a deux taxations:

**-LE CEDANT PAIE DES PLUS-VALUES**

**-L'ACQUEREUR PAIE DES DROITS -APPORTS ET/OU MUTATIONS-**

### 21-PLUS-VALUES:

La législation sur les plus-values est simple:

<b>PLUS-VALUES</b>		
	<b>PERSONNES PAYANT L'IS</b>	<b>PERSONNES PAYANT L'IRPP</b>
<b>IMMOBILIERES</b> CT LT	IS: 45% 15%	Tx marginal règle des 1/5
<b>MOBILIERES</b> CT LT	IS: 45% 15%	16% 16%

La règle des 1/5 correspond à l'intégration de 1/5 de la plus-value, aux revenus imposables, pour calculer l'impôt. On multiplie ensuite le surcroît d'impôt par 5.

### 22-DROITS D'APPORTS ET DE MUTATIONS:

Pour ce qui concerne les mutations, quatre taux existent:

- cession d'immeubles **18,2%**;
- cession de fonds de commerce **16,6%**;
- cession de parts de SARL **4,8%**;
- cession d'actions de SA constatée par un acte **4,8%**;
- cession d'actions non constatée par un acte **0%**.

Dans le cas d'un apport, deux cas coexistent:

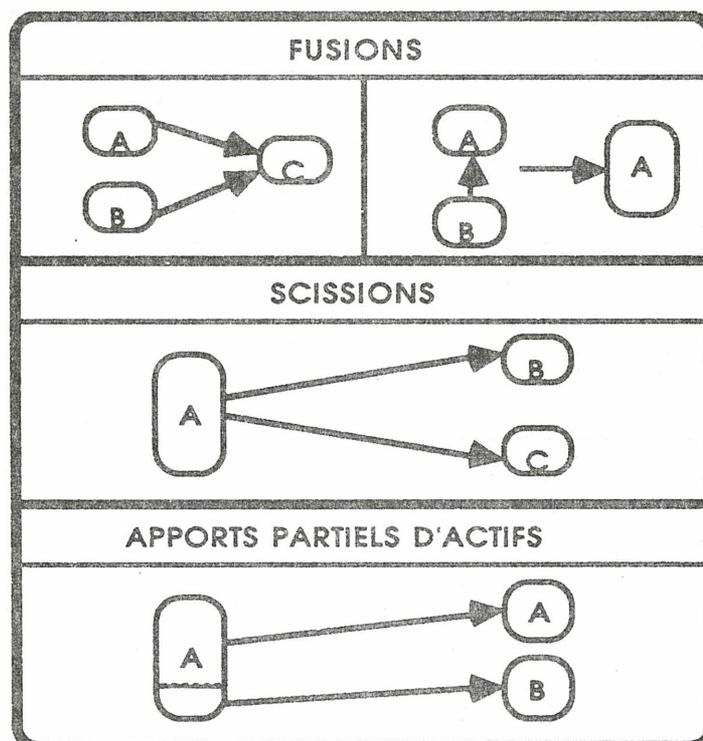
- si l'apport se fait entre sociétés, un taux unique s'applique **1%**;

-si l'apport se fait d'une personne non-soumise à l'IS à une société passible de cet impôt, les taux sont:  
apport d'immeubles **13%**;  
apport de fonds de commerce **11,4%**.

Pour les cas d'apports partiels d'actifs, de scissions ou de fusions un droit de **1,2%** est dû. Quant aux augmentations de capital, les droits d'enregistrement varient, suivant les cas, de **0%** à **12%**.

### 3-APPLICATIONS PRATIQUES

Nous allons illustrer l'application des droits d'apports et de mutation dans le cas des fusions, scissions et apports partiels d'actifs. Le principe de ces opérations est le suivant:



En principe, lors de toutes ces opérations, il devrait y avoir simultanément taxation des plus-values latentes de la société absorbée, incorporation des éléments d'actif dans la société absorbante à leur nouvelle valeur comptable et enfin paiement des droits d'apports à concurrence de l'augmentation de capital, des droits de mutation s'il y a simultanément une contre-partie monétaire. De plus comme, généralement, il y a une augmentation nette de capital -l'augmentation du capital de la société absorbante est supérieure au capital de la société absorbée: c'est la *prime d'apports* - il y a aussi un droit à payer pour l'augmentation de capital...

Cependant un régime allégé existe de droit pour les fusions, sur agrément pour les scissions et apports partiels d'actifs: **la plus-value latente dans la société absorbée n'est pas taxée de suite mais reportée à plus tard.** En conséquence, les éléments d'actifs apportés sont intégrés dans la société absorbante à leur valeur comptable. On ne paye donc que les droits d'apports, de mutations le cas échéant et les droits liés à l'augmentation de capital.

#### 4-QUELQUES ASTUCES...

Pour essayer de diminuer la ponction fiscale lors d'une transmission, les repreneurs ont développé une technique, dite de **holding**, qui permet de réaliser de substantielles économies.

Le principe est qu'au lieu de racheter lui-même les actions de la société reprise, le repreneur constitue une holding à cette fin. L'endettement nécessaire au rachat est donc supporté par la holding. La caution personnelle du repreneur étant généralement demandée, l'avantage ne réside donc pas dans ce point! Le gros intérêt vient du fait que pour rembourser le prêt, il faut faire remonter des dividendes. Alors que la remontée des dividendes vers un particulier est taxée par l'IRPP, la remontée des dividendes d'une filiale vers sa maison-mère se fait en quasi-franchise d'impôt. De plus, le repreneur à intérêt à ce que la holding surfacture des frais à la société cible. En effet, par ce biais, il pourra déduire, de fait, les intérêts de l'emprunt du bénéfice imposable.

En effet, la société reprise va verser des frais de gestion - correspondant, par exemple, au salaire du repreneur augmenté des intérêts sur emprunts- à sa société mère, elle paiera donc moins d'impôt. La holding, quand à elle, aura un résultat nul, et ne paiera donc pas d'impôt... Bien sûr, le fisc veille: il faut donc faire attention à ne pas se faire prendre: **attention aux requalifications...**

### **C-FISCALITE DES MUTATIONS A TITRE GRATUIT**

#### 1-LES PRINCIPES DE L'IMPOSITION

Principes généraux:

- Le régime fiscal des mutations à titre gratuit est général pour tous les types de patrimoines; il ne prévoit pas de dispositions spécifiques pour les mutations d'entreprises.
- Les barèmes d'imposition sont progressifs en ligne directe mais non progressifs en ligne collatérale ou en faveur de tiers.
- Le calcul de l'imposition est effectuée par part héritée.
- Les donations font l'objet dans certains cas de dispositions spéciales.

Les comparaisons avec l'étranger (voir annexe D) montrent que ces principes ne sont pas fondamentalement différents des principes des régimes étrangers. Rappelons les quelques points originaux du système français indiqués en annexe D:

- La progressivité des taux est plus rapide en France mais le taux marginal maximal est relativement modéré en ligne directe.
- Il est opéré une distinction fondamentale entre les successions en ligne directe et les autres.

#### 2-LE CALCUL DES DROITS ET LES MODALITES DE PAIEMENT

### 21-Rappel succinct des taux

	TAUX	
Ligne directe (1er deg.) ou entre époux	progressif	de 0 à 40%
Ligne directe (autre que 1er deg.)	progressif	de 5 à 40%(*)
Entre frères et sœurs	progressif	de 35 à 45%(*)
Entre collatéraux	non progressif	55%(*)
Entre non-parents	non progressif	60%(*)

(\*) non compris certains abattements symboliques

### 22-Le régime des donations

La donation-partage bénéficie d'avantages fiscaux rétablis depuis peu: Abattement de 25% ou 15% sur les droits à payer (suivant l'âge du donateur; *il est très intéressant de constater que le législateur a prévu un barème incitatif en fonction de l'âge du donateur, ce qui traduit le souhait de voir les patrimoines transmis tôt !*); paiement des droits possible par le donateur; exonération de droits pour l'usufruit lors de la succession (si la donation n'a porté que sur la nu-propriété des biens).

Il faut signaler que les avantages de la donation-partage ne s'appliquent qu'aux donations aux héritiers directs (pour l'instant; en effet le Ministre du Commerce prépare actuellement un projet de loi sur la transmission d'entreprises, et à cette occasion, les avantages de la donation-partage pourraient être étendus aux donations en faveur d'héritiers en ligne collatérale, voire de tiers).

Enfin, dans le cas où tout le patrimoine n'a pas été transmis par la donation, le capital transmis par donation est rapporté (à sa valeur historique au moment de la donation) au solde du capital à transmettre -ceci pour le calcul des droits restant à payer-: en particulier les abattements à la base ne sont pas cumulables.

En pratique, la donation-partage -en ligne directe- permet des allègements fiscaux parfois considérables: Les droits de mutation à payer peuvent même dans certains cas être réduits de 50% si on cumule toutes les facilités autorisées par la loi ...

### 23-Calcul de l'assiette

Le fisc utilise principalement une évaluation de l'entreprise par une méthode fondée sur l'actif net réévalué (cf: annexe B). C'est une vision patrimoniale de l'entreprise qui n'est plus toujours pertinente.

Certains exemples caricaturaux sont souvent cités par les organisations patronales: une famille ayant vendu l'entreprise familiale pour payer les droits de succession, a dû faire face à des droits calculés sur une valeur de l'entreprise supérieure de 50% à la valeur à laquelle elle a pu trouver un acquéreur !

A l'étranger (cf: annexe D), le fisc mêle souvent une valeur de rentabilité à la valeur mathématique pour l'évaluation de l'entreprise; en pratique les assiettes d'imposition sont déterminées de façon très favorable au patrimoine entreprise.

En France cependant, il semble, aux dires du Conseil des Impôts, que certains vérificateurs recherchent souvent un compromis avec le contribuable sur l'évaluation de l'entreprise, base de l'imposition -ceci dans le but de limiter le contentieux fiscal-.

### 24-Modalités de paiement des droits

Depuis 1985, les droits de mutation à titre gratuit de parts ou d'actions de sociétés non cotées (ou de biens affectés à l'exploitation d'entreprises individuelles) peuvent faire l'objet d'étalement de paiement des droits. Le paiement peut être différé de 5 ans, étalé ensuite sur 10 ans et bénéficier d'intérêts moratoires réduits.

Signalons que le fisc impose des conditions strictes pour l'application de cet étalement des paiements: il faut que le paiement immédiat des droits soit préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise.

### 3-LES DIFFICULTES SOULEVEES

Les difficultés soulevées par ces droits de mutation à titre gratuit sont reconnues par tous les interlocuteurs mais il est très difficile d'évaluer leurs conséquences économiques.

Ces difficultés proviennent fondamentalement des points suivants:

**1 • L'imposition actuelle**, fondée sur la succession ou de la donation **ignore souvent la continuité de l'entreprise**, surtout dans le cas d'une transmission familiale. Le Conseil des Impôts le reconnaît lui-même (Rapport 1986 - page 279): "... le fait générateur de l'impôt ignore la continuité de l'entreprise ...". Ce point est très concrètement ressentie par certains chefs d'entreprises (voir la monographie annexe E page E-9 "une affaire de famille").

**2 • Le système fiscal actuel pénalise très fortement la sortie d'actifs de l'entreprise** - la réalisation de tels actifs non nécessaires à l'activité de l'entreprise pourrait permettre le paiement des droits-. De plus, il est pratiquement impossible de procéder à un remboursement de capital.

Il est à signaler que des dispositions spécifiques à ce sujet existent dans certains pays étrangers (cf: annexe D).

**3 • Le système actuel méconnaît la réalité des situations de transmission à titre gratuit d'entreprises; en pratique, en effet, c'est souvent l'entreprise elle-même qui doit faire face aux droits de mutation**. Or le paiement de ces droits à l'aide des bénéfices tirés de l'entreprise ne peut se faire qu'après de multiples impositions successives: impôt sur les sociétés, impôt sur le revenu pour le redevable des droits de mutation.

L'ETHIC a montré que les impositions successives pouvaient largement alourdir le poids de l'imposition initiale; deux exemples:

- un cas caricatural: droits de mutation à 40%; taux d'imposition à l'IRPP du chef d'entreprise à 60%.

**Le total des diverses impositions versées à l'Etat atteint 2/3 de la valeur de l'entreprise.**

- un cas très courant: droits de mutation moyens à 20%; paiement des droits avec les dividendes de l'entreprise; versement en dividendes de 1/3 des bénéfices (le solde est conservé pour préserver l'autofinancement); rentabilité des fonds propres de l'entreprise de 10% après impôt; impositions du chef d'entreprise au taux d'IRPP de 50%.

**Il faut 8 ans pour que l'entreprise paye les droits** (en négligeant même les intérêts moratoires dus au fisc).

**En supposant une mutation tous les 20 ans, cela signifie que l'Etat est ainsi usufruitier de l'entreprise pendant 8/20 soit 40% du temps!**

Le Conseil des Impôts lui-même déclare: "Si l'on fait l'hypothèse que son taux d'imposition moyen à l'IRPP est de 50%, c'est donc seulement d'un peu plus du tiers du bénéfice distribué que l'héritier peut utiliser pour payer les droits de mutation. Ceux-ci, ... , pouvant représenter un pourcentage important de l'héritage ou de la donation, **il faut à l'entreprise une rentabilité vraiment exceptionnelle pour pouvoir supporter sans dommage un tel prélèvement**".

#### 4-LES EVOLUTIONS POSSIBLES

Ce que réclament les représentants des chefs d'entreprises (CNPF, ETHIC ...), c'est finalement un statut spécial et privilégié pour le patrimoine entreprise car l'entreprise est un capital piégé et car le patrimoine entreprise est alourdi par les contraintes de responsabilité sociale associées à l'entreprise. De telles dispositions semblent hautement improbables, pour les raisons suivantes:

- Il serait juridiquement très difficile, sans risque de contentieux important, de définir quelle sorte de patrimoine pourrait bénéficier de statut privilégié;
- Un tel statut serait contraire au principe de l'égalité des héritiers;
- Un tel statut serait une source d'évasion fiscale;
- Enfin l'expérience de l'IGF (pour lequel l'entreprise bénéficiait d'un statut spécial) a été malheureuse; de très nombreux contentieux sont apparus. L'administration fiscale est depuis très réticente devant de telles éventualités.

Par contre, des aménagements ponctuels seraient possibles sans remettre en cause la cohérence de l'ensemble de l'édifice fiscal, à l'image des dispositifs qui peuvent exister à l'étranger, par exemple dans le paiement des droits (cf: annexe D). Les mesures suivantes semblent probables:

- Un relèvement des plafonds d'imposition; cette mesure aurait l'avantage de permettre un abaissement relativement discret des droits de mutation -on ne touchera pas aux taux maximums car cela aurait une signification trop politique-

- L'introduction de la progressivité dans les barèmes en ligne collatérale ou à l'égard de tiers.

- L'extension des avantages de la donation-partage aux collatéraux et aux tiers.

Par contre, et bien que cela soit souvent évoqué, *l'introduction en France des trusts* (cf: annexe D) *ne semble pas envisageable* pour les raisons vues en annexe D: réticence de l'administration fiscale (risques d'évasion fiscale ...) et crainte pour l'indépendance de l'économie (l'expérience des anglo-saxons risquerait d'imposer la gestion de cabinets étrangers) ...

## LE CADRE JURIDIQUE DE LA TRANSMISSION

### **A-LES DIFFERENTS STATUTS DE SOCIETES**

Plutôt que de décrire tous les tenants et aboutissants du droit des sociétés -cela se trouve dans tout bon manuel de droit!- il nous a paru plus intéressant de présenter, rapidement, les avantages et inconvénients des différents types de statuts de sociétés.

#### 1-LA SOCIETE EN NOM PERSONNEL

Dans ce type de société, biens personnels et professionnels sont confondus. Le dirigeant est donc seul maître à bord, il ne doit rendre de comptes à personne. A cet avantage -en est-ce bien un?- se superposent un certain nombre d'inconvénients. Le premier est, bien entendu, le fait qu'en cas de difficultés de l'entreprise, les biens personnels du dirigeant seront appelés à combler le passif: **les risques sont illimités**. Il est impossible de faire appel à des capitaux extérieurs et toutes les dettes de l'entreprise seront nanties sur les biens personnels du dirigeant - c'est aussi trop souvent le cas pour les autres types de sociétés-. Enfin le statut social du dirigeant est celui des travailleurs indépendants, statut qui est moins intéressant que celui des salariés.

#### 2-LA S.A.R.L.

Dans ce type de société, **les risques sont limités**. En effet la société a la personnalité morale et les partenaires, en cas de difficultés de l'entreprise, risquent au plus les capitaux qu'ils ont investis. Il est tout à fait possible d'ouvrir le capital de la société, bien que l'intuitu personae doive être respecté -le nouvel entrant dans le capital de la société doit être accepté par les partenaires en place-. Pour ce qui est du statut social du dirigeant, tout dépend s'il est majoritaire ou non-. S'il ne l'est pas, son régime est le régime général de la sécurité sociale, il n'a, cependant, pas droit à l'UNEDIC. S'il ne peut être salarié, son régime est celui des travailleurs indépendants. **Cela dit, une réforme doit voir le jour ce printemps pour permettre aux dirigeants majoritaires de S.A.R.L. d'être salariés.**

#### 3-LA S.A.

Comme dans les S.A.R.L., **les risques sont limités** au capital social. La S.A. est le type de sociétés qui est le plus approprié à l'appel à l'épargne -c'est d'ailleurs le seul type de société qui ait le droit de faire appel à l'épargne publique, et cela si le capital dépasse 1.5 MF-. Le PDG a le droit d'être salarié.

On le voit, la S.A. semble réunir bien des avantages! Ceci explique donc pourquoi 39% des PME/PMI sont des S.A. D'ailleurs au dire de nombreuses personnes, il y a beaucoup trop de S.A. Il faut en effet savoir que, si les statuts sont attractifs, ils sont assez lourds à gérer (publications de résultats, commissaires aux comptes, assemblées générales...). Cependant **la lourdeur de la fiscalité** explique assez facilement cet état de fait. S'il est naturel de commencer une activité par une S.A.R.L -voire même une société en nom propre-, et de passer à la S.A. une fois que l'entreprise aura suffisamment cru et que l'on aura besoin de capitaux extérieurs, les multiples ponctions fiscales, qui accompagnent les changements de statuts, font que les dirigeants préfèrent commencer, dès le début, en S.A. La possibilité qui va bientôt être offerte aux dirigeants de S.A.R.L.

d'être salarié, même s'ils sont majoritaires, va dans le sens d'une réhabilitation de la S.A.R.L.

## B-LE DROIT DES SUCCESSIONS

Nous ne nous intéresserons ici qu'aux dispositifs et aménagements juridiques qui peuvent exister à l'étranger et dont l'introduction en France est réclamée par de nombreux acteurs (patronat, notaires et conseils juridiques...).

Signalons pour mémoire toutes les difficultés (jusqu'au blocage complet de la gestion de l'entreprise) qui peuvent surgir lors du décès brutal d'un chef d'entreprise, en particulier d'un gérant de SARL (cf: Rapport du Plan-1986). Des mesures juridiques corrigeant ces problèmes seront certainement prises à l'avenir.

**Les pactes de famille** (ou pactes successoraux) permettent, en particulier à un chef d'entreprise, de convenir, avec l'accord des héritiers réservataires, des modalités de la transmission du patrimoine, en particulier de la transmission d'une entreprise.

**Les testaments conjonctifs** sont des testaments faits dans un même acte par plusieurs personnes.

Ces dispositifs sont intéressants car ils représentent des outils supplémentaires permettant de préparer dans de bonnes conditions une transmission.

Ils sont interdits en France car contraires à ce principe du Droit français qu'est l'interdiction des pactes sur successions futures. Leur introduction en France remettrait en cause ce principe fondamental, est semblé donc peu probable.

**Le droit de réserve** est une particularité juridique du Droit français. Il impose des contraintes dans la répartition du patrimoine entre les différents héritiers; en particulier des parents ne peuvent pas déshériter totalement un enfant. Le droit de réserve interdit, par exemple, l'attribution d'une entreprise à un enfant non unique, si le patrimoine personnel des parents en dehors de l'entreprise n'est pas suffisant pour désintéresser les autres enfants.

La suppression du droit de réserve permettrait de résoudre dans de nombreux cas le problème du désintéressement des autres héritiers lors d'une transmission d'entreprise à un seul des héritiers.

Le droit de réserve est cependant profondément ancré dans la société française et sa suppression est improbable.

## C-LE CAS DES SOCIÉTÉS EN DIFFICULTÉ

Avant d'examiner comment s'effectue la reprise d'une entreprise en difficulté, nous allons, brièvement, retracer dans quel cadre juridique évoluent les entreprises en difficulté.

Avant toute procédure judiciaire, il est prévu une procédure d'alerte destinée à avertir le chef d'entreprise sur l'imminence de difficultés et à l'interroger sur ce qu'il compte mettre en œuvre pour y faire face. Cette procédure est lancée à l'initiative du président du tribunal de commerce, des

commissaires aux comptes ou du comité d'établissement. Si cet avertissement n'entraîne pas une amélioration de la situation de l'entreprise, la procédure judiciaire est alors lancée.

Cette procédure est en fait double: pour les petites entreprises - moins de 100 salariés ou moins de 40 MF de CA - une procédure simplifiée est utilisée, ses modalités seront désignées entre parenthèses; pour les autres entreprises, c'est la procédure normale qui s'applique. Tout débute par une période d'observation de 3 mois (15 jours) renouvelable une fois. Au cours de cette période, un plan de redressement doit être étudié. Le sort de l'entreprise est mis entre les mains d'un juge-commissaire qui est assisté d'un administrateur judiciaire pour la gestion courante de l'entreprise, voire d'un expert (ou juge-commissaire uniquement). Ce plan de redressement aboutit, en fait, à trois possibilités:

- reprise de tout ou partie de l'activité par l'actuel dirigeant;
- cession de tout ou partie de l'activité à un repreneur extérieur;
- liquidation de l'entreprise.

C'est le tribunal de commerce qui décide de la voie à poursuivre. Voilà donc brièvement esquissé le traitement juridique des entreprises en difficulté. Il nous reste à voir plus précisément de quelle façon la transmission de l'entreprise est étudiée et est effectuée.

Pour l'administrateur judiciaire, la cession de l'entreprise est une des possibilités de poursuivre l'activité. Ses préoccupations sont fixées et hiérarchisées par la loi: **sauvegarder l'entreprise, maintenir l'activité et les emplois, garantir le droit des créanciers** (cet ordre est une des nouveautés de la loi relative aux faillites de 1985). Quand la liquidation n'est pas inévitable, la cession est, bien souvent, choisie. En effet le repreneur extérieur présente en général de meilleures garanties. Les deux points fondamentaux, pour bien comprendre l'application de la loi, sont les suivants:

- La loi privilégie l'emploi sur le paiement des créanciers. Cette volonté a tendance à induire une **aberration** économique. On privilégie le court terme et on force les entreprises performantes à payer les pots cassés, en poussant la poursuite d'activités qui n'ont pas vraiment un avenir. Ce travers, déjà noté précédemment, à confondre économie et social, nous fait nous poser des questions sur la volonté, qu'a la France, d'avoir des entreprises performantes...

- La loi autorise, c'est un cas unique, une atteinte au droit constitutionnel de propriété. En effet, le tribunal peut **forcer la cession** de l'entreprise pour le franc symbolique, avec ou sans l'accord de son propriétaire.

On le voit donc, l'appareil judiciaire dispose de grands moyens d'action (réduction de créances, choix du repreneur, liquidation...). Cela semble favorable à une grande efficacité. Cependant il convient de s'interroger sur les résultats obtenus: la loi remplit-elle son rôle?. Comme pour les lois précédentes, les critiques sont nombreuses. Cependant, il faut bien noter que le problème avant d'être **juridique** est **économique** et qu'il est illusoire de prétendre le résoudre par la loi. De plus, la loi de 1985 est d'application trop récente pour vraiment en faire le bilan.

On peut toutefois noter que l'efficacité de la loi dépend de ceux qui l'appliquent. Les changements successifs de législation n'ont jamais pu supprimer les abus toujours constatés...

## **ANNEXE D**

### **LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES A L'ETRANGER**

#### **LA PERCEPTION DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES**

Aucun problème au Japon !  
Pas une priorité en RFA !  
Aux USA ...

#### **LES REGLES JURIDIQUES ET FISCALES**

Des barèmes apparemment voisins ...  
...Mais une pratique à l'étranger très différente et  
donnant une place privilégiée à l'entreprise ...  
...Et des particularités juridiques plus avantageuses.

## ANNEXE D

### LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES A L'ETRANGER

Après un bref aperçu de la perception des problèmes de transmission d'entreprises dans quelques grands pays étrangers, nous nous intéresserons principalement à la comparaison des règles juridiques et fiscales. Nous présenterons les principes généraux et montrerons qu'en pratique, la transmission d'entreprises bénéficie souvent de conditions d'application privilégiées.

### LA PERCEPTION DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES

#### **LA TRANSMISSION? AUCUN PROBLEME AU JAPON!**

Au cours d'entretiens lors d'une mission au Japon, un haut fonctionnaire du Ministère de l'Industrie, très sollicité en France sur les problèmes de transmission d'entreprises, expliqua à ses interlocuteurs l'ampleur du problème (celui-ci étant lié à l'arrivée à l'âge de la retraite des chefs d'entreprises ayant fondé leur société après la seconde guerre mondiale). Après l'incompréhension, ce fut un sentiment d'effarement qu'exprimèrent les Japonais: Jamais la transmission d'entreprises, ni l'âge des dirigeants ne leur étaient apparus comme un problème, même potentiel. On estime même au Japon que ce n'est qu'assez tard -60/70 ans- qu'un cadre devient capable de diriger une entreprise!

#### **LA TRANSMISSION? PAS UNE PRIORITE EN RFA!**

En RFA, la transmission d'entreprises ne fait pas l'objet de procédures particulières, mais la plupart des aides à la création d'entreprises s'appliquent également à la reprise d'entreprises existantes. Elles peuvent donc être utilisées pour faciliter la transmission d'entreprises, en particulier au sein d'une famille.

Cependant d'une façon générale, les pouvoirs publics, et notamment le Ministère de l'Economie qui gère les procédures d'aides, ne semblent pas accorder une priorité particulière à la transmission d'entreprises. On aurait plutôt tendance à s'inquiéter, *au contraire*, de ce qu'une proportion importante des aides (40%) à la création d'entreprises soient en fait affectées à la reprise d'établissements existants, sans apport net pour l'économie.

#### **AUX USA ...**

...la transmission d'entreprises est considérée comme un acte de gestion comme un autre, comme un moyen pour le cédant de réaliser un capital (beaucoup moins imposé qu'un revenu), comme un moyen pour le repreneur de faire fortune. Signalons que le système du LMBO est très couramment utilisé (voir annexe F - environ un cas de transmission sur deux).

## LES REGLES JURIDIQUES ET FISCALES

La comparaison des barèmes fiscaux français et étrangers montre que les barèmes français, s'ils peuvent présenter un certain nombre de caractéristiques originales, ne diffèrent pas fondamentalement des barèmes étrangers. C'est par contre dans la mise en application de ces règles, et dans les facilités accordées par des dispositifs juridiques spéciaux, que le cas de la France se différencie radicalement des autres pays: en effet, à l'étranger, le patrimoine-entreprise bénéficie de règles pratiques souvent privilégiées par rapport à d'autres types de patrimoine.

### DES BAREMES APPAREMMENT TRES VOISINS ...

#### 1 - TRANSMISSION A TITRE GRATUIT

Si l'on compare les barèmes applicables à une succession survenue *après un décès*, on constate que les barèmes français sont finalement assez voisins de ceux des autres grands pays:

tableau T1

	1 MF	2 MF	5 MF	10 MF	20 MF	Tx max
FRANCE	6,75	13,38	17,35	21,33	27,73	40
USA (*)	0	0	14,89	27,55	37,59	55
JAPON	0	8,27	24,69	37,14	49,30	75
RFA	1,57	4,35	8,01	10,39	12,64	35
GB	9,79	25,30	44,55	52,28	56,14	60

(\*) Impôt fédéral uniquement

**T1:** Pression fiscale (en %) due aux droits de mutation à titre gratuit dans le cas d'une succession en ligne directe ( 2 enfants héritiers chacun de 50 % du capital transmis ): pour différentes valeurs du capital transmis, et indication du taux marginal maximum applicable. ( Source: Rapport Conseil des Impôts 86 )

On peut dégager quelques particularités -d'importance mineure cependant- du barème français (tableau T1):

- La progressivité du barème est plus rapide en France que dans les autres pays indiqués sur le tableau; le taux marginal maximal est atteint pour un capital plus faible en France.

- Le taux marginal maximal est presque le plus faible en France; il l'était largement avant l'introduction relativement récente des tranches à 30 et 40% (auparavant taux marginal maximum: 20%).

tableau T2

	1 MF	2 MF	5 MF	10 MF	20 MF	Tx max
FRANCE	54,45	54,73	54,89	54,95	54,97	55
USA (*)	0	0	12,36	23,47	31,79	NA
JAPON	29,40	38,25	51,76	63,58	73,95	NA
RFA	22,30	27,08	33,79	37,88	42,76	65
GB	9,79	25,30	45,53	52,28	56,14	NA

(\*) Impôt fédéral uniquement

**T2:** Pression fiscale (en %) due aux droits de mutation à titre gratuit dans le cas d'une succession en ligne collatérale ( un neveu unique héritier ): pour différentes valeurs du capital transmis, et indication du taux marginal maximum applicable. (Source: *Rapport Conseil des Impôts 86* )

On peut dégager quelques particularités du barème français (tableau T2):

- L'absence de progressivité des taux en France -cette situation est identique pour les successions au profit de tiers-; en fait, une légère progressivité existe du fait de l'abattement autorisé, mais celui-ci est très faible.

- La distinction fondamentale ainsi introduite entre les successions au profit de descendants directs et les autres.

Peu d'évolutions fondamentales semblent possibles en France à court terme (voir annexe C). Rappelons **cependant que l'on peut envisager avec une bonne probabilité** :

- Un relèvement des tranches du barème d'imposition; sans modification des taux, ceci entraînera une baisse de la pression fiscale.

- L'introduction d'une plus grande progressivité dans les barèmes en ligne collatérale ou à destination de tiers (au moins par une augmentation substantielle de l'abattement à la base autorisé).

## 2 - TRANSMISSION A TITRE ONEREUX

Lors d'une transmission d'entreprises à titre onéreux, la fiscalité intervient selon deux modes principaux: les droits de mutation à titre onéreux (droits d'enregistrement à la charge de l'acheteur), et les plus-values (à la charge du vendeur).

La situation française en matière de droits de mutation est exceptionnelle, ceux-ci étant dans la plupart des autres pays occidentaux très faibles.

Si le régime général des plus-values est parfois plus favorable en France que dans certains pays, l'imposition des plus-values professionnelles bénéficie de régimes de faveur dans les pays concernés.

*Les droits de mutation à titre onéreux* sont souvent très faibles à l'étranger:

- aux USA, pas de droits à l'échelon fédéral ni dans les principaux Etats (New-York, Californie, Texas, Michigan ...);
- en RFA, droits de 1% en général, de 2% pour les mutations immobilières (hors installations ou machines à usage professionnel);
- en Grande-Bretagne, droits progressifs de 0 à 1% sur tous les transferts de propriété constatés par un acte (droit de timbre).

*L'imposition des plus-values professionnelles* bénéficie souvent d'un régime privilégié à l'étranger:

- aux USA, les fonds de commerce, droits au bail, titres de placement, sont considérés comme des biens en capital et taxés à 15%.
- en RFA, existent des abattements importants et un taux préférentiel d'imposition sur les plus-values dégagées lors de la transmission par son dirigeant d'une entreprise.

**...MAIS UNE PRATIQUE A L'ETRANGER TRES DIFFERENTE ET DONNANT UNE PLACE PRIVILEGIEE A L'ENTREPRISE...**

**Si les barèmes de droits de mutation français semblent assez voisins des barèmes étrangers, leur mise en application diffère beaucoup, et de plus, souvent, le capital que représente une entreprise bénéficie de conditions particulières.** Nous étudierons trois points plus particulièrement: les donations, le calcul de l'assiette de l'impôt, et les modalités de paiement des droits.

## 1 - LES DONATIONS

*En France*, la donation-partage bénéficie d'avantages fiscaux rétablis depuis peu (voir aussi annexe C): Abattement de 25% ou 15% sur les droits à payer (suivant l'âge du donateur); paiement des droits possible par le donateur; exonération de droits pour l'usufruit lors de la succession (si la donation n'a porté que sur la nu-propriété des biens). Il faut signaler que les avantages de la donation-partage ne s'appliquent qu'aux donations aux héritiers directs (pour l'instant; en effet le Ministre du Commerce prépare actuellement un projet de loi sur la transmission d'entreprises, et à cette occasion, les avantages de la donation-partage pourraient être étendus aux donations en faveur d'héritiers en ligne collatérale, voire de tiers). Enfin, dans le cas où tout le patrimoine n'a pas été transmis par la donation, le capital transmis à la donation est rapporté (à la valeur historique du moment de la donation) au solde du capital à transmettre au moment de la succession -ceci pour le calcul des droits restant à payer-: en particulier les abattements à la base ne sont pas cumulables.

*A l'étranger*, les donations font aussi généralement l'objet d'avantages fiscaux, et ceux-ci sont parfois considérables. Si les taux appliqués sont souvent les mêmes que ceux sur les successions (comme en France), certains pays ont adopté des taux différents plus faibles (GB...). En outre, certains abattements spécifiques peuvent être très favorables (USA...).

- aux USA, toutes donations annuelles jusqu'à 10 000 \$ par bénéficiaire

sont exonérées de droits, quelque soit ce bénéficiaire.

- en Grande-Bretagne, il y a depuis 1986 *exonération totale* des droits de mutation entre vifs, à condition que le donateur ne décède pas dans les 7 ans suivant la donation. De plus, dans tous les cas, les taux applicables aux donations sont la moitié des taux applicables aux successions.

- en Belgique, les libéralités ne sont rapportées à la succession que si le décès survient dans les 3 ans suivant le don.

## 2 - LE CALCUL DE L'ASSIETTE DE L'IMPOT

Si les remarques précédentes étaient valables pour tout type de patrimoine, le calcul de l'assiette de l'impôt a souvent des aspects spécifiques, si le capital à transmettre renferme une entreprise.

*En France*, le fisc utilise principalement une évaluation de l'entreprise par une méthode fondée sur l'actif net réévalué (cf: annexe B). C'est une vision patrimoniale de l'entreprise qui n'est plus toujours pertinente. Certains exemples caricaturaux sont souvent cités par les organisations patronales: une famille ayant vendu l'entreprise familiale pour payer les droits de succession, a dû faire face à des droits calculés sur une valeur de l'entreprise supérieure de 50% à la valeur à laquelle elle a pu trouver un acquéreur !

*A l'étranger*, très souvent, le fisc admet -au moins pour partie- des évaluations fondées sur la rentabilité de l'entreprise. De plus, des abattements tenant compte de la non liquidité du patrimoine que représente une entreprise sont souvent pratiqués.

- en RFA, une combinaison des valeurs d'actif net et de rentabilité est utilisée. De plus il est pratiqué un abattement de 15% sur la valeur d'actif net pour tenir compte du fait que la valeur, pour l'actionnaire, n'est pas identique à celle de la société.

- en Grande-Bretagne, sous certaines conditions (notamment possession des actions depuis 2 ans au moins par le cédant), un abattement est pratiqué sur l'évaluation d'actions de sociétés non cotées. Celui-ci est de 30% en général et atteint 50% si les actions concernées donnaient le contrôle de la société.

- aux USA, pour éviter les inconvénients liés à une chute de la valeur de l'entreprise suite au décès d'un dirigeant, les héritiers ont liberté pour fixer la date d'évaluation de l'entreprise (dans la limite des 6 mois suivant le décès).

## 3 - LES MODALITES DE PAIEMENT DES DROITS

Dans de nombreux pays, des avantages sont consentis pour le paiement des droits de succession lorsque le patrimoine transmis renferme une entreprise. Ceux-ci sont de deux natures: délais de paiement (avantage qui existe en France), mais aussi avantages fiscaux évitant des impositions successives avant le paiement des droits proprement dits.

*En France*, depuis 1985, les droits de mutation à titre gratuit de parts ou d'actions de sociétés non cotées (ou de biens affectés à l'exploitation d'entreprises individuelles) peuvent faire l'objet d'étalement de paiement des droits. Le paiement peut être différé de 5 ans, étalé ensuite sur 10 ans et bénéficier d'intérêts moratoires réduits. En pratique, cependant, c'est l'entreprise qui souvent paye elle-même les droits relatifs à sa transmission par

l'intermédiaire des dividendes distribués ou des salaires versés. Or ce mécanisme est très durement pénalisé par les impositions successives (cf: annexe C).

A l'étranger, il existe des mécanismes d'étalement des paiements des droits, le plus souvent avec des taux d'intérêts préférentiels, voire même des dispositifs évitant les impositions successives trop lourdes.

- en RFA, possibilité de sursis et d'étalement (7 ans) du paiement des droits.
- aux USA, possibilité de fractionnement du paiement des droits sur 10 ans avec un taux d'intérêt préférentiel sur une tranche de 1M\$.
- aux Pays-Bas, la société peut racheter une partie de ses actions pour permettre au bénéficiaire d'une succession de payer les droits avec la trésorerie disponible dans la société elle-même. Ce rachat n'est soumis qu'à un prélèvement fiscal libératoire de 20% à la place des impositions successives normalement dues pour sortir la trésorerie de la société.

## DES PARTICULARITES JURIDIQUES AVANTAGEUSES A L'ETRANGER

En complément de l'application pratique des règles fiscales souvent plus favorable à l'étranger qu'en France, existent dans certains pays des dispositions juridiques permettant des montages impossibles en France. La possibilité d'utiliser ces dispositions fait partie des "revendications" de certains intervenants dans la transmission d'entreprises ( CNPF, ETHIC, Notaires, Conseils juridiques...).

Nous verrons que l'autorisation de ces dispositions est peu probable en France, parce qu'elle remettrait en cause trop fondamentalement certains principes juridiques ou permettrait des évasions fiscales trop considérables.

### 1 - PACTE DE FAMILLE, TESTAMENT CONJONCTIF, DROIT DE RESERVE...

La possibilité d'établir des pactes de famille (ou pactes successoraux - ces pactes permettent, en particulier à un chef d'entreprise, de convenir, avec l'accord des héritiers réservataires, des modalités de la transmission du patrimoine, en particulier de la transmission d'une entreprise) ou des testaments conjonctifs (testaments faits dans un même acte par plusieurs personnes) existe dans certains grands pays occidentaux (USA, GB, RFA ...).

Le droit de réserve (qui impose des contraintes dans la répartition du patrimoine entre les différents héritiers) n'existe pas dans ces mêmes pays (USA, GB, RFA...).

Les avantages de souplesse dans la préparation d'une transmission (voir annexe C) que ces régimes juridiques autorisent, sont donc accessibles dans ces pays étrangers.

Rappelons (voir annexe C) que l'introduction de telles facilités est très peu probable en France car cela remettrait en cause des principes fondamentaux de notre Droit.

## 2 - LES TRUSTS

Le trust joue un rôle important et souple en droit anglo-saxon. Il existe une multitude de lois et règles applicables aux trusts. Un trust existe dès qu'une personne (dénommée "trustee") détient et gère des biens pour le compte d'autres personnes (nommées "bénéficiaires"), le bénéfice des biens étant dévolu aux bénéficiaires. Il faut signaler que, dans la plupart des cas, ce système permet aux bénéficiaires de transmettre le capital confié à un trustee pratiquement sans avoir à payer de droits de mutation.

Signalons que le système français des GFA (Groupements Fonciers Agricoles) permet la transmission d'un patrimoine constitué de terres avec des droits de mutation réduits (de 75%). Rappelons que l'actif du GFA est constitué des terres. Pour bénéficier du taux réduit, il faut que les propriétaires des terres (propriétaires en fait de parts de GFA) s'engagent à laisser en bail de longue durée (30 ans) leur terre à un exploitant. Un trust est, d'une certaine manière, un système analogue pour des biens mobiliers.

Il semble tout à fait improbable que l'institution du trust soit implantée en droit français, et ceci pour de nombreuses raisons:

- si le système des GFA a finalement une extension très limitée, un système de trusts pour les entreprises aurait une beaucoup plus grande ampleur et pourrait entraîner une baisse de recettes fiscales considérable;
- les trusts représentent un moyen d'évasion fiscale considérable;
- les anglo-saxons eux-mêmes font marche arrière sur ce sujet, du fait de ces inconvénients fiscaux;
- l'absence de compétences françaises en matière de trusts risquerait de conduire à la prise de contrôle, par des cabinets anglo-saxons de trustees, de la gestion d'un grand nombre de PME/PMI françaises.

## 3 - LES MONTAGES DE LMBO

Le cas du LMBO est présenté en annexe F de façon détaillée. Nous ne rappellerons ici que les éléments les plus importants de comparaison avec les pays anglo-saxons.

Si, en France, le LMBO fait l'objet de dispositions réglementaires spécifiques, celui-ci n'est, dans les pays anglo-saxons, qu'un montage parmi d'autres possibles en Droit des Sociétés.

L'avantage essentiel du montage anglo-saxon réside dans la possibilité de fusionner immédiatement la société holding et la société-cible rachetée. On peut ainsi intégrer les emprunts souscrits par la holding pour le rachat de l'entreprise au passif de la société rachetée. En particulier, on peut rembourser une partie des emprunts avec des éléments d'actif de la société-cible.

## **ANNEXE E**

### **MONOGRAPHIES**

NB: "Les monographies qui suivent ne sont que pure fiction. Toute ressemblance avec des cas réels ne serait que pure coïncidence".

## REPRENDRE POUR SE DEVELOPPER

Pour qu'une reprise soit réussie, il faut que le repreneur apporte un plus à l'entreprise.

M. Jeune dirige une filiale d'un grand groupe international; constatant que sa carrière à l'intérieur de la société est quelque peu bloquée, il décide de se lancer dans l'aventure de la reprise d'entreprise. Il commence ses recherches en parallèle de ses activités, rencontre les intermédiaires spécialisés en transmission d'entreprises. Son expérience fait de lui un candidat très solide, et rapidement il rentre en contact, négocie, et rachète une PMI de 49 salariés, propriété de M. Vieux.

M. Jeune ne reprend, par l'intermédiaire d'une holding, que 66,7% des actions dans un premier temps et s'engage auprès de M. Vieux à lui racheter le solde sous deux ans. M. Jeune est habile: Il évite ainsi les tracasseries du fisc, déduit du résultat de son entreprise les charges d'intérêt de remboursement de l'emprunt qu'il a souscrit, se protège d'éventuelles charges cachées par son prédécesseur, et, pouvant manipuler le résultat de l'entreprise, peut diminuer le coût de rachat des actions qui restent à M. Vieux.

Dès son arrivée dans l'entreprise, M. Jeune a pris en main le secteur commercial, augmenté les prix de vente de ses produits -tirant parti de sa position de force vis à vis de ses clients-, renégocié ses délais de paiement avec ses fournisseurs; M. Jeune a placé la trésorerie de l'entreprise. Le résultat réel de cette dernière a considérablement augmenté, passant de 3% à 10% du CA.

M. Jeune, moins d'un an après la reprise, est en train de créer une filiale commerciale, cherche d'autres entreprises à reprendre, est sollicité par des sociétés de capital-risque qui souhaitent prendre des participations dans le capital de son entreprise.

## LA FILIALE DU GRAND GROUPE

"Quand les salariés se mettent à leur compte..."

Une filiale française du grand groupe international **Big & Co** n'intéresse plus sa maison mère. Elle a, en effet, décidé de se recentrer sur ses activités de base.

Le directeur général du groupe en France négocie avec les cadres de la filiale une reprise par les salariés. Sur une base bénéficiaire de 2 MF par an, le montant de la transaction est fixé à 10 MF. Bonne affaire pour tout le monde! Les cadres commencent à se réveiller: **désormais ils sont à leur compte**. Rapidement les résultats s'améliorent, en un an la société triple ses bénéfices.

Un problème surgit, cependant, à l'horizon: le président du groupe traîne. Il examine le plan de son directeur français, il hésite... Quand il voit le niveau des résultats, il trouve les 10 MF ridicules.

Il faudra toute l'ingéniosité du directeur français pour convaincre le président du groupe de ne pas revenir sur son accord de principe.

## LE CADRE SUPERIEUR

### Première partie

M. Jeune en a marre! Il veut quitter le groupe pour lequel il travaille. Il veut respirer l'air frais du grand large, celui dont la presse parle sans arrêt: **"vive l'esprit d'entreprise! IL FAUT ENTREPRENDRE!"**

Alors commence sa recherche de l'entreprise à reprendre. Sa situation est des plus confortables: il continue à travailler pour son groupe tout en passant la moitié de son temps à enquêter pour son compte! Il s'abonne à tous les réseaux de rapprochement. Moyennant des cotisations de 300 F à 3000 F, il a accès à des listes d'entreprises à reprendre. Au bout de 6 mois il trouve enfin l'entreprise de ses rêves...

Les négociations commencent. Le capital est semble-t-il partagé entre trois membres de la famille et tous ne sont pas d'accord pour vendre. Quelques temps après, le cédant, M. Vieux, apprend à M. Jeune qu'en fait 25% du capital est détenu par une société du même secteur et qui se trouve à l'autre bout du pays. Faisant un calcul rapide, M. Jeune voit qu'avec ces 25% et les 30% de M. Vieux il peut devenir majoritaire et diriger l'entreprise. Prenant son baton de pèlerin, il va voir l'autre société qui lui cède assez facilement ses 25% moyennant 300 KF. C'est en effet pour elle une aubaine de pouvoir se séparer de cette participation que l'on avait oubliée depuis longtemps!

De retour, c'est le choc: M. Jeune apprend, avec stupéfaction, que la famille a trouvé un repreneur qui fait l'unanimité... M. Jeune se retrouve donc seul avec 25% du capital, c'est à dire sans aucune prise sur la société, sans pouvoir revendre ses actions. D'autant plus que deux ans après, la société, mal gérée, est en dépôt de bilan...

## LE CADRE SUPERIEUR

### Deuxième partie

Ne désirant pas rester sur un échec, M. Jeune décide de repartir en chasse. Cette fois-ci, il laisse tomber les réseaux à cause de leur manque d'efficacité: "tous des escrocs!".

Par relations, il trouve enfin ce qu'il cherchait. De nouvelles négociations ont lieu, et au bout de trois mois il devient enfin PDG de sa propre société. Lors des négociations, M. Jeune a voulu voir quels étaient ses clients. Une rapide étude lui révèle qu'il y en a quatre importants; ils font respectivement 20, 15, 15 et 15% du chiffre d'affaires. La clientèle est donc bien répartie, tout est pour le mieux. M. Jeune ne va donc voir que son principal client et revient satisfait de l'entretien...

...Un mois après il découvre qu'en fait ces quatre gros clients ne font qu'un: il s'agit de quatre centres de paiements d'une même grande chaîne de distribution! Ce qui devait arriver arrive un an après: la chaîne de distribution décide de retirer, sans préavis, ses commandes à la société de M. Jeune et de créer une filiale pour faire elle-même la production.

La surprise est grande. M. Jeune dépose tout de suite une plainte pour rupture abusive de contrat. Mais le dépôt de bilan est inévitable. Après avoir licencié le tiers de ses effectifs, M. Jeune pense pouvoir reprendre normalement l'activité... Si l'URSAAF accepte un échelonnement des dettes!

M. Jeune en vient presque à regretter la confortable position qu'il avait dans son groupe!...

"OU C'EST VOUS, OU C'EST MOI ..."

M. Vieux, notable régional, a 71 ans. Il dirige encore la société qu'il a créée il y a presque 40 ans. Vu son âge, on s'inquiète: la société de M. Vieux est vitale pour l'économie locale; cependant, celle-ci stagne, on y investit plus depuis 4 ans...

Devant cet état des choses, on propose à M. Vieux un successeur: M. Jeune. Il a 42 ans et est cadre dirigeant dans une grosse PMI régionale. Après moult tractations, M. Vieux accepte de prendre M. Jeune dans son entreprise: il sera directeur-général. L'aide des banques permet à M. Jeune de prendre 30% du capital de la société...

...5 ans après, M. Jeune est désespéré: M. Vieux ne veut toujours pas partir et refuse toujours de lui laisser prendre des initiatives. La société vivotte. Il adresse à M. Vieux un ultimatum: "ou c'est vous, ou c'est moi...". Le verdict tombe: M. Jeune quitte l'entreprise.

Grâce à l'aide de la S.D.R. locale, il arrive à se séparer de ses 30% du capital.

Ayant le sentiment d'avoir perdu 5 ans de sa vie, M. Jeune décide de créer une entreprise: **son entreprise!**...

### MENAGEX S.A.

M. Vieux a 80 ans, il dirige une société de 3000 personnes. Il y a dix ans, un grand groupe étranger lui avait proposé de racheter son entreprise pour 100 MF. M. Vieux n'a pas beaucoup réfléchi alors: Que faire lorsqu'il sera à la retraite? Que faire de tout cet argent? Vendre à des étrangers! Sa réponse fut catégorique: **NON!**...

...Aujourd'hui Ménagex est en dépôt de bilan. La concurrence lui a mené la vie dure. M. Vieux n'est toujours pas prêt à vendre. De grands groupes internationaux seraient prêts à reprendre, mais pour le franc symbolique! Seuls les cadres sont prêts à se mobiliser pour la survie de l'entreprise.

M. Vieux hésite: même si ses cadres ne sont pas très riches, avec leur plan de restructuration, il ont l'appui des banques. Pourtant un obstacle de taille bloque tout: Ménagex est cotée en bourse. Le cours de l'action, après être tombé à 30 F, s'est envolé à 75 F; seule explication: les anticipations des spéculateurs. Si les cadres pouvaient acheter à 30 F, ils n'ont pas les moyens de le faire avec un cours à 75 F.

L'issue semble incertaine...

**PERIME S.A.**

Comment il peut être plus naturel d'arrêter une activité plutôt que de la transmettre.  
Ou pourquoi la France ne compte plus de fabricants de diligences.

M. Vieux a 65 ans et dirige une entreprise -qu'il a héritée de son père- de mécanique spécialisée dans l'usinage de pièces pour la réparation automobile.

La société, qui employait il y a 10 ans près de 20 salariés, n'en emploie plus que 4, M. Vieux n'ayant pas souhaité remplacer le personnel partant en retraite. Les machines sont vieilles, M. Vieux n'ayant pas souhaité faire de gros investissements avant son départ, mais fonctionnent bien. Le marché de la réparation de pièces automobiles est en forte régression -on procède de plus en plus à des échanges standards- mais il reste des clients fidèles.

M. Vieux ne trouve pas de repreneur et ne comprend pas pourquoi son entreprise, qui le fait vivre confortablement, n'intéresse personne en ces temps de chômage.

### L'ENTREPRISE, C'EST MOI

Quand la valeur de l'entreprise réside dans le  
chef d'entreprise lui-même

M. Vieux a une entreprise de négoce de matériel de boulangerie très prospère.

M. Vieux connaît personnellement tous les boulangers parisiens et se charge de la vente. Il a trois employés chargés de la facturation, de la comptabilité, et des livraisons.

M. Vieux voudrait céder son entreprise, a rencontré tous les intermédiaires spécialisés en transmission d'entreprises, mais sans résultat.

Est-ce surprenant ...? Cette entreprise est-elle transmissible ...?

## UNE AFFAIRE DE FAMILLE

Comment les droits de succession peuvent être ressentis comme une spoliation.

M. Vieux a 70 ans et est directeur général de l'entreprise familiale - 60 salariés -. Les deux fils de M. Vieux travaillent avec lui, comme directeur technique et directeur commercial. Une belle-fille s'occupe de la comptabilité, l'autre des problèmes de personnel.

M. Vieux veut transmettre le capital de son entreprise à ses deux fils, la transmission de la direction étant déjà réalisée en pratique. M. Vieux a calculé les droits de mutation qui sont dus à ce titre et les trouve exorbitants.

La famille de M. Vieux considère l'entreprise comme son outil de travail, et surtout comme l'outil de travail des deux fils qui dirigent l'entreprise. Aussi ne comprend-elle pas pourquoi la mutation, ressentie comme une simple opération comptable, doit avoir comme conséquence le transfert à l'Etat des revenus de l'entreprise pendant plusieurs années.

M. Vieux évoque même la possibilité de procéder à un dépôt de bilan fictif suivi d'une reprise pour échapper à la fiscalité ...

## ACHETER PLUTOT QU'HERITER

Comment il peut être plus intéressant de vendre plutôt que de donner à un héritier.

M. Vieux désire céder son entreprise à son neveu, son unique héritier. Celui-ci travaille depuis quelques années déjà dans l'entreprise et s'est révélé capable de prendre la suite de son oncle.

M. Vieux, après avoir étudié toutes les solutions possibles, estime qu'il est plus intéressant du point de vue fiscal de vendre l'entreprise à son neveu plutôt que de la lui donner. En effet:

- La solution adoptée est une vente à crédit à taux d'intérêt nul.
- Certes les sommes sorties de l'entreprise par le neveu pour rembourser son oncle subissent les impositions successives de l'IS et de l'IRPP, mais ces sommes correspondent au revenu que s'attribuait l'oncle et donc auraient été aussi soumises aux deux impôts.
- L'oncle aura certes des droits de succession à payer sur les sommes recueillies lorsqu'il voudra les transmettre à son neveu. Mais leur assiette sera en fait la valeur de la transaction entre l'oncle et le neveu, une valeur de rentabilité légèrement sousestimée, et non la valeur de l'actif net que retient le fisc et qui est souvent largement supérieure à la précédente. De plus la valeur retenue sera figée au moment de la transmission et non à la succession.
- Il faut noter de plus que l'oncle pourra ensuite céder en partie son patrimoine à son neveu de manière défiscalisée (dons en nature ...).

### **GROUPE VAUTOURS S.A.**

Question: "Qu'elle est la différence entre un financier génial et un escroc?"

Réponse: "La même qu'entre la réussite et l'échec!"

Spécialiste des "bons coups", ce groupe s'est spécialisé dans le rachat de sociétés en difficulté.

Son principe est simple: grâce à de judicieuses relations dans le monde trouble des syndicats, ce groupe sait repérer, avant les autres, les "bonnes affaires". Avec l'aide de ses spécialistes ès-"plan de sauvetage", il peut racheter, pour le franc symbolique, la plupart de ses proies.

Le principe même du redressement judiciaire -le gel du passif- fait que, dans un premier temps, l'entreprise vit sur une trésorerie pléthorique. Quand les affaires commencent à se gâter, il est temps de racheter une autre entreprise en difficulté, si possible, un peu plus grosse que la précédente. Cela relancera la machine pour quelque temps: on entre dans une spirale infernale...

Cela dit, les choses ne vont pas si mal chez VAUTOURS S.A.: après avoir acquis une équipe de rugby, le groupe fait construire une formule 1 à ses couleurs et vient de prendre des participations dans une grande chaîne de radio.

Cependant épisodiquement, des rumeurs voient le jour: "à manger de la chair avariée, l'animal se serait empoisonné!" Tout le monde guette les soubresauts de la bête; certains avec anxiété, d'autres le sourire aux lèvres...

## UN DEPOT DE BILAN MIRACULEUX

Comment utiliser le dépôt de bilan pour reprendre une entreprise.

M. Cadre est dirigeant salarié de la société DIFFICULTES S.A., filiale d'un petit groupe industriel. Cette société est actuellement en difficulté, n'ayant pu se séparer à temps d'une activité fortement déficitaire.

M. Cadre sait que le dépôt de bilan est inévitable, mais pense qu'une partie de l'activité est rentable et serait prêt à la reprendre. Aussi M. Cadre pousse la fabrication de cette partie de la production et accumule un stock important de produits finis, qu'il ne comptabilise qu'en en-cours de fabrication.

Après le dépôt de bilan, M. Cadre crée sa propre société MIRACLE S.A., qui rachète -au tiers de sa valeur- le stock de DIFFICULTES S.A., que M. Cadre sait constitué de produits finis directement commercialisables.

La société de M. Cadre, MIRACLE S.A., va vivre pendant un an sur les stocks. La trésorerie ainsi constituée permettra à la société une reprise d'activité très confortable ... Il est à noter que MIRACLE S.A. a racheté depuis, pour une bouchée de pain, les anciens locaux de DIFFICULTES S.A. qui ne trouvaient pas d'acquéreurs.



## **ANNEXE F**

### **DEUX INITIATIVES DE L'ETAT:**

#### **LE RESEAU INFORMATISE RIO**

Le réseau  
L'origine du projet  
L'échec

#### **LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE PAR SES SALARIES**

Qu'est ce qu'un LMBO?  
Genèse et premiers résultats  
Le LMBO à l'étranger  
Critiques du LMBO à la française  
Une nouvelle règle du jeu

## **ANNEXE F**

### **LE RESEAU INFORMATISE RIO**

#### **LE RESEAU**

Le réseau R.I.O., réseau informatisé inter-opportunités, était un système informatique, vaste fichier d'entreprises à céder, accessible par un réseau à différents utilisateurs professionnels, prescripteurs et institutionnels: Chambres de Commerce, Banques, Comités d'expansion, Conseils ...

Ces utilisateurs, têtes de réseau, introduisaient les entreprises à céder dont ils avaient connaissance. En contrepartie, ils pouvaient interroger le fichier des affaires au profit d'un repreneur éventuel. Le système informatique extrayait du fichier les entreprises qui correspondaient au mieux au désir du repreneur -les différents critères de choix étant pondérés-. L'accès au système était payant, la facturation se faisant au nombre d'informations demandées -il faut remarquer que la prestation était aussi perçue comme très chère: 600F pour la première adresse d'entreprise, 300F pour les suivantes-.

Le réseau informatique était la propriété d'une société anonyme R.I.O. S.A. qui devait rentabiliser l'investissement informatique initial (conception du logiciel) et l'exploitation courante du système par la facturation du service fourni. Le capital de la société était partagé entre différents utilisateurs à l'origine du projet ( Ministère de l'Industrie, Agences, Association Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie ...).

#### **L'ORIGINE DU PROJET**

Sollicités par les différents intervenants privés ( professionnels des services aux entreprises, chefs d'entreprises et leurs organisations syndicales ...), souhaitant prendre une initiative dans le domaine de la transmission d'entreprises, le Ministère de l'Industrie et l'ANCE ont lancé le projet RIO avec deux idées: associer les professionnels concernés et imposer une contrainte de rentabilité à la structure mise en place.

#### **L'ECHEC**

Après quelques mois d'existence, la société exploitante R.I.O. S.A. a déposé son bilan. L'expérience RIO s'est traduite pour l'Etat par une perte sèche de plusieurs millions de francs.

## LES RAISONS DE L'ECHEC DE RIO

- Un accès trop facile à l'information contenue dans le fichier, d'où un manque de confidentialité et donc une réticence des dirigeants à entrer leur entreprise à céder dans le système.

- L'absence d'intermédiaire pouvant jouer le rôle de filtre entre l'entreprise à céder et le repreneur intéressé: un accès trop direct à l'information.

- La réticence des utilisateurs du réseau et particulièrement des intermédiaires en transmission à faire figurer dans le fichier les affaires à céder, ou du moins les meilleures, dont ils pouvaient avoir connaissance. D'où une qualité médiocre pour les entreprises figurant dans le fichier.

- La tentation pour des utilisateurs professionnels d'utiliser le fichier à leur seul profit sans respecter les règles nécessaires d'un fichier commun.

## ANNEXE F

### LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE PAR SES SALARIÉS

La loi relative à l'épargne de 1984 a mis au goût du jour la reprise des entreprises par leurs salariés. Après trois ans d'application, il est intéressant, dans le cadre de notre mémoire, de faire le point sur cette initiative de l'Etat.

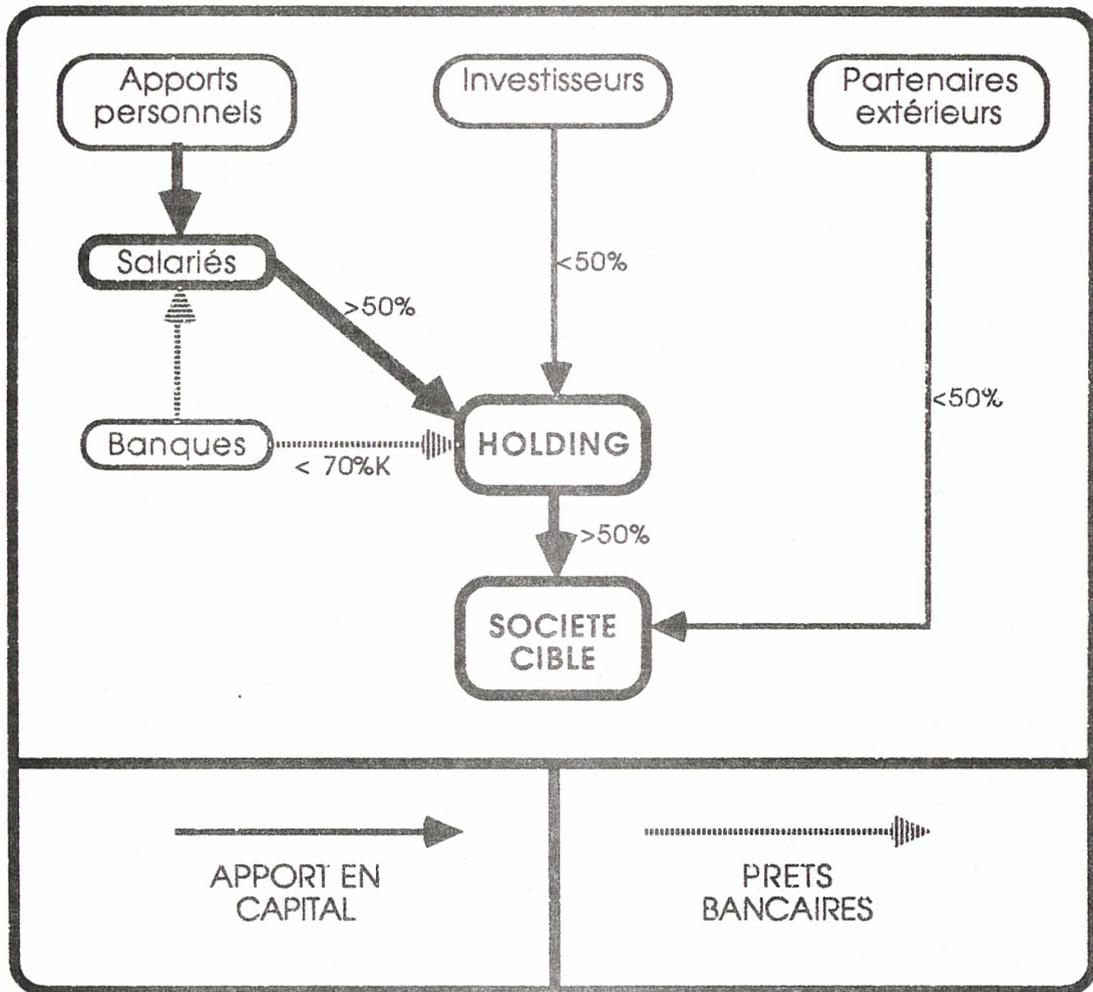
Nous exposerons donc ce qu'est un LMBO, quelle a été la genèse de cette mesure, quels en sont les premiers résultats, ce qui se fait à l'étranger, quelles sont les critiques que l'on peut faire et enfin les modifications qui vont être apportées à la loi.

#### **QU'EST-CE QU'UN LMBO?**

Cette technique importée des pays anglo-saxons, permet aux salariés d'une entreprise de racheter celle-ci en utilisant essentiellement les capacités bénéficiaires de leur entreprise. Cette reprise s'inspire largement de la technique de reprise à l'aide d'une holding que nous avons déjà évoquée. Cependant elle en diffère par l'intervention fréquente d'organismes d'apports en fonds propres et par l'importance des avantages fiscaux accordés.

Concrètement voici comment les choses se passent:

- 1-Les salariés s'endettent pour souscrire à plus de 50% au capital d'une société holding constituée en vue du rachat. Le reste du capital de la holding est souscrit par des organismes de capital-risque.
- 2-La holding s'endette à son tour pour pouvoir racheter au moins 50% du capital de la société cible. Le reste du capital pouvant être racheté par des organismes de capital-risque, des partenaires extérieurs ou être gardé par l'ancien dirigeant.
- 3-Une fois le rachat totalement effectué, les deux sociétés -holding et société cible- peuvent fusionner.
- 4-Par de larges distributions de dividendes, la société cible permet à la société holding de rembourser ses prêts.
- 5-Les organismes de capital-risque réalisent, à moyen terme, leur capital soit en le vendant aux salariés ou à des tiers, soit par une introduction sur le second marché.  
Les associés entrés au niveau de la société cible sont, quant à eux, assurés d'une remontée de dividendes importants pendant une dizaine d'années.



LIMITES IMPOSEES PAR LA LOI

QUELLES SONT LES CONDITIONS POUR BENEFICIER DU LMBO?

- 1-La société cible doit être une entreprise industrielle ou commerciale.
- 2-La société holding doit être créée pour la circonstance.
- 3-La reprise doit être effectuée par plusieurs salariés qui sont dans l'entreprise depuis plus d'un an. Il est à noter que les membres de la famille de l'ancien dirigeant sont, de fait, exclus du champ d'application.
- 4-L'opération doit être précédée d'un **agrément** du Ministère des Finances.

QUELS SONT LES AVANTAGES LIES AU LMBO?

- 1-La société peut remonter ses dividendes à sa holding en franchise d'impôts -régime des sociétés mères-.

2-Le holding bénéficie d'un crédit d'impôt limité:

- aux montants de l'IS de la société cible en proportion de sa participation au capital de la société cible;
- aux frais financiers liés à l'emprunt qu'il a contracté pour racheter la société cible.

3-Les salariés peuvent déduire de leur revenu imposable les intérêts de l'emprunt contracté pour entrer dans le capital de la holding, dans les limites de 50% de leur salaire et de 100 KF -dans la pratique 100 KF ! -.

4-Le régime de faveur est acquis lors de la fusion entre holding et société cible, si elle a lieu.

5-Le régime de faveur est acquis, lors d'un échange de titres holding contre société cible, par les partenaires extérieurs entrés au niveau de la société cible.

6-Il y a exonération des droits d'apport et d'enregistrement lors de l'opération.

Voici donc brièvement esquissé le fonctionnement du LMBO français. Mais quelle a été l'origine de cette mesure?

## **GENESE ET PREMIERS RESULTATS**

Le RES est né en 1984 d'un double contexte:

- Il était impératif pour le gouvernement de faire quelque chose afin de faciliter la transmission des entreprises;
- Idéologiquement, il était souhaitable de privilégier la cession aux salariés de l'entreprise, ceci au détriment de la famille du dirigeant et des repreneurs extérieurs.

Peut-on tirer, trois ans après l'initiation d'une telle mesure, des premiers enseignements quant à son application? Ceci est, en partie, possible grâce à une étude réalisée par l'ICN -cf bibliographie- qui analyse le cas de cinquante LMBO réalisés entre 84 et 86.

En terme de nombre, le bilan des dossiers présentés à l'agrément est le suivant: 140 dossiers agréés pour 235 présentés.

On le voit donc le nombre de LMBO réalisés en France est plus que modeste! Cela dit, il est généralement admis que pour un agrément donné, il y a deux LMBO faits sans avantages fiscaux.

Les entreprises concernées par les agréments sont, en général, de petite taille: de 0 à 50 salariés 50% des cas, de 50 à 200 salariés 25% des cas et plus de 200 salariés 25% des cas. Dans 50% des cas le chiffre d'affaires réalisé par ces entreprises est entre 10 et 50 MF. Ces entreprises sont par ailleurs en

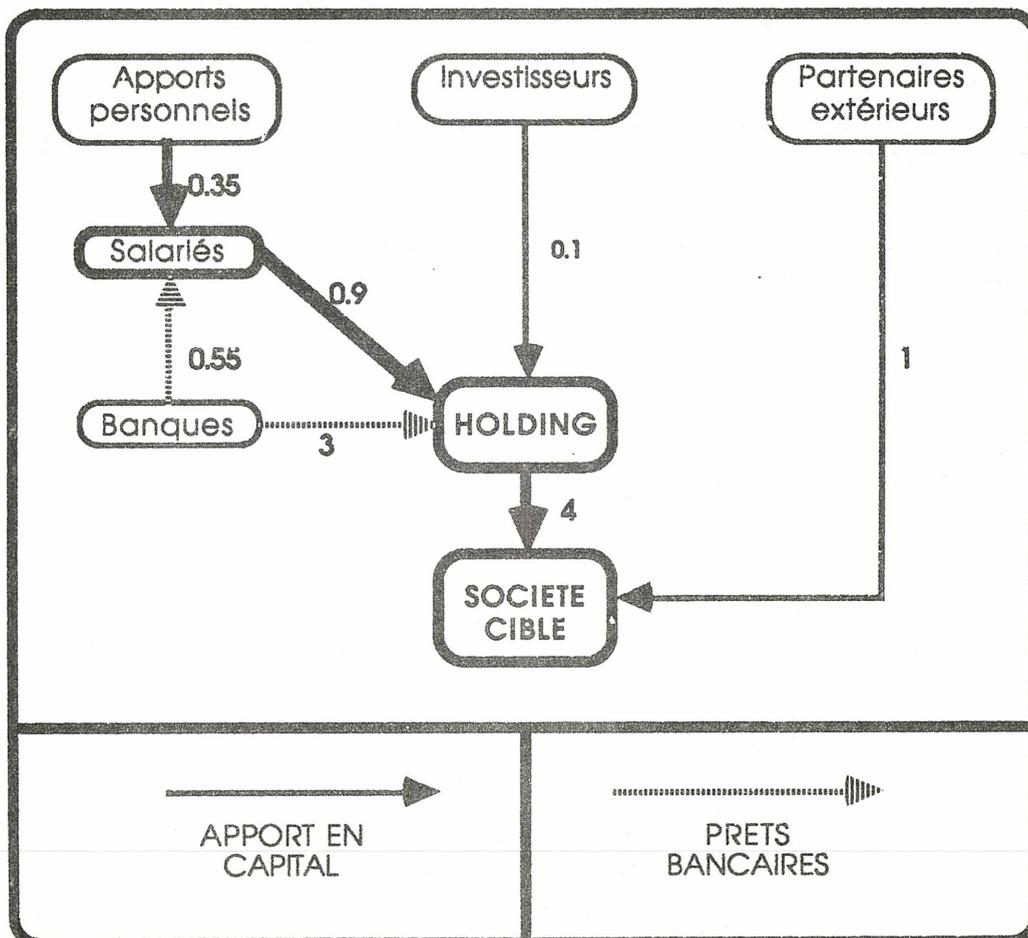
croissance assez soutenue: en moyenne 12% de croissance annuelle.

Une des caractéristiques de ces opérations est un prix de cession peu élevé: dans 2/3 des cas le montant est inférieur à 5 MF. De plus l'entreprise est sous-évaluée -on cite en général des chiffres allant de 10% à 50%- ceci du fait du caractère parfois affectif d'une transmission aux salariés, l'ancien dirigeant fait un geste lors de la transmission.

Les sociétés sont peu endettées -dettes inférieures à 25% du bilan-. L'effet de levier est assez peu utilisé, puisque dans 65% des cas la reprise s'effectue sans l'aide d'organismes financiers. Ceci est sûrement dû à la taille des entreprises: les montants sont peu élevés et les perspectives de réalisation du capital incertaines.

Comme on le voit dans le schéma ci-dessous, pour le LMBO "moyen", le bras de levier est de 5/0.9 soit 5.6 -les salariés achètent une entreprise valant 5,6 fois leur apport-; alors qu'en théorie on pourrait aller jusqu'à plus de 12. Cet état de fait s'explique par une relative prudence dans les opérations: on ne veut pas tuer la poule aux œufs d'or! On ne fait remonter en fait que 50% des bénéfices vers la holding.

Même s'il y a plusieurs repreneurs, dans la pratique on observe que la reprise s'effectue sous la houlette d'un repreneur principal qui détient en moyenne 60% du capital.



LE LMBO TEL QU'IL EST PRATIQUE EN FRANCE

## LE LMBO A L'ETRANGER

### LE LMBO AUX USA:

La technique du LMBO est née aux USA dans les années 60. Elle représente à l'heure actuelle plus de 50% des transmissions et met en jeu des sommes colossales: **des transactions dépassent la dizaine de milliards de dollars!** Bien sûr, les effets de leviers et l'ouverture du capital de ces sociétés sont bien plus grands qu'en France: les salariés ne reprenant qu'environ 10% des capitaux. Le reste est souscrit par des organismes financiers. Les rendements escomptés sont voisins de quarante pourcent. On le voit donc, les LMBO aux Etats-Unis relèvent parfois de véritables gageures et certains craignent quelques catastrophes.

La pratique du LMBO est favorisée par la possibilité de pouvoir réévaluer les bilans sans pénalités fiscales et donc, par des amortissements accélérés, de limiter les sommes dues au fisc.

### LE LMBO EN GRANDE-BRETAGNE:

Il y a environ 200 LMBO en Grande-Bretagne par an, ils représentent plus de 1.5 M£. L'effet de levier est prudemment limité à 5 ou 6. Des mesures fiscales favorisent les opérations: large déductibilité des intérêts sur emprunts, faibles droits d'enregistrement et surtout **possibilité pour une société de racheter ses propres actions.**

A la vue de ce qui se passe à l'étranger, quelles sont les critiques que nous pouvons formuler à l'encontre du système français?

## CRITIQUES DU LMBO A LA FRANCAISE

Nous en voyons essentiellement cinq:

- 1-Tres faible nombre d'agrémentés;
- 2-La longueur de l'instruction des dossiers est excessive, elle entraîne dans certains cas l'élimination des salariés au profit de repreneurs externes si le cédant est pressé;
- 3-Les avantages fiscaux sont trop élevés. Cela a des inconvénients:
  - peu d'agrémentés,
  - insensibilité des repreneurs au coût du crédit, ce qui conduit à un endettement excessif,
  - un bon nombre de dossiers se réalisent sans agrément, ce qui pose la question de l'utilité du cadeau fiscal et de la bonne utilisation des fonds publics;
- 4-On pousse les repreneurs aux travers du capitalisme français déjà dénoncés. En effet on impose que la holding détienne 50% du capital

de la société cible (qu'en est-il de l'ouverture du capital?), on interdit la reprise individuelle alors qu'en fait la reprise est la plupart du temps l'œuvre d'une seule personne (l'un des repreneurs détenant plus de 60% du capital);

5-Les repreneurs extérieurs à la société et les membres de famille de l'ancien dirigeant sont exclus, alors qu'on ne voit aucune raison pour favoriser un type de reprise plutôt qu'un autre.

On le voit donc, un certain nombre de défauts de jeunesse émaillent la loi actuelle. Ceci explique que le texte fasse l'objet d'un nouvel examen lors de la cession parlementaire de printemps. Ce sont les nouvelles règles du jeu que nous allons exposer, **si elles nous sont connues à temps!**

**...DERNIERE MINUTE...DERNIERE MINUTE...DERNIERE MINUTE...**

### **UNE NOUVELLE REGLE DU JEU**

Voici les modifications apportées à la reprise des entreprises par leurs salariés -RES-, telles qu'on les entrevoit en cette fin du mois de mai 1987:

- 1-L'agrément disparaît, mais les vérifications fiscales restent possibles a posteriori...Pour être assuré de leur droit, les salariés peuvent demander un accord préalable qui les mettra à l'abri des surprises désagréables;
- 2-Le plafond des intérêts d'emprunt déductibles du revenu des salariés est porté à 150 000 F (au lieu de 100 000 F);
- 3-Le crédit d'impôt pour la holding est porté à 45% (au lieu de 100%) du montant des intérêts d'emprunt;
- 4-Un seul salarié ne peut détenir plus de 50% du capital de la holding;
- 5-Un des salariés doit assurer la direction de l'entreprise;
- 6-Les salariés peuvent avoir des actions à droit de vote double dans la holding;
- 7-Il n'y a plus de conditions d'ancienneté pour être salarié repreneur; les membres de la famille peuvent participer à un RES;
- 8-Les professions libérales peuvent faire l'objet d'un RES; mais il faut toujours employer plus de 20 salariés.



## **ANNEXE G**

### **LISTE DES PERSONNES CONTACTEES**

**LISTE DES PERSONNES CONTACTEES**

**INSTITUTIONS:**

MINISTERE DE L'INDUSTRIE:	M. CANTEGREIL M. BUCAILLE M. COSTA DE BEAUREGARD	Délégation à la PMI DGDREIT DGDREIT
DRIR ILE-DE-FRANCE:	M. YOLIN M. AVENAS M. LAFONTA	Directeur régional Div. développement industriel Div. développement industriel
APRODI:	M. MURAT	D.G.
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES:	M. DAUSSUN M. JOUYET M. GIBERT	Conseil des impôts Service de la législation fiscale Service de la législation fiscale
INSEE:	M. DEVILLIERS	Div études des entreprises
MINISTERE DU TRAVAIL:	M. DAUSSOU	Chercheur
COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN:	M. MERRIEN	Service du développement technologique et industriel
CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE:	M. FISCHER Mlle ROYNAUD M. de MONCLIN	CCIP Bobigny CCIP Paris CCIP Versailles
TRIBUNAUX DE COMMERCE:	M. SAUVAGE M. MARECAUX	Pat du T.C. Nanterre T.C. Paris -registre commerce-
A.N.C.E.: Agence Nationale pour la Création d'Entreprises	M. ESCLATINE Mme DEMOUI M. BABILOTTE	D.G.A.
A.P.R.E.: Association Pour la Reprise d'Entreprises	M <sup>e</sup> MONASSIER M <sup>e</sup> ASTIER M. STEINER	Notaire -ETHIC- Pat INDA Pat ordre des syndicats S.G.
C.N.P.F.:	Mme RAMBURE	Sce juridique
UNIONS PATRONALES:	M. MAHUT Mlle DURKHEIM	UP 91 UP 92
CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS:	M. WILHAUME M. POTHET M. FRIBOURG	Pat S.G. D.F. Thomson gd public

La transmission des PME/PMI: le cas de l'Ile-de-France  
Annexe G

AMBASSADES:	M. FILLE M. WALRAFEN	Ambassade du Japon Ambassade de RFA
<b>BANQUES:</b>		
CEPME:	M. DURAND M. de la CHAISE	
SOFARIS:	M. DELMAIRE	Directeur des engagements
CHBRE SYND. DES BANQUES POPULAIRES:	M. de ST EXUPERY M. THOMAS	
BRED:	M. SOULIGNAC	
IDI:	M. THOMANN	
AVENIR ENTREPRISES:	M. VENON	
INITIATIVE & FINANCE:	M. TARON M. MOUGENOT	
SOFIPARIL -SDR IdF-:	M. LESUEUR	
SADEF:	M. COUDERT	
<b>CONSEILS:</b>		
CREN:	M. ROBICHON	PDG
SYNERCOM:	M. PREVOST	
CEGOS:	M. GAULTIER	D.G. -ETHIC-
CLUB VOULOIR & ENTREPRENDRE:	M. SEVEGE	
CHAMBRE NATIONALE DES CONSEILS ET EXPERTS FINANCIERS:	MM. DUCOULOMBIER BRUNNER BILLERET GERMAIN MANON PEZEU PIERRE	CFIEF SFCG Cabinet G. Forestier Jean Thouard SA Sociétex Rocval FINAG France Negotiation
CABINET LASANTE:	M. LASANTE M. GILLET	PDG
MANORGA:	M. du POY	
FIDUCIAIRE JURIDIQUE ET FISCALE DE FRANCE:	M. BERGER	

La transmission des PME/PMI: le cas de l'Ile-de-France  
Annexe G

CONSEIL JURIDIQUE: M. MAYER  
ADMINISTRATEUR  
JUDICIAIRE: M. CELESTIN  
PRESSE: M. LAM Les Echos

**DIRIGEANTS DE SOCIETES:**

**La transmission d'entreprises soulève de nombreux problèmes de confidentialité... Tant vis-à-vis du milieu professionnel que vis-à-vis de l'administration... Aussi, pour respecter le souhait des 12 dirigeants que nous avons rencontrés, nous tairons leur nom.**

## **ANNEXE H**

### **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### **ETUDES GENERALES:**

- (1) **RAPPORT GOMART** "Les obstacles à la transmission d'entreprises"  
Secrétariat d'état à la PMI - 1979 -
- (2) **RAPPORT DU CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL** "La transmission de l'entreprise en cas de succession" - 1984 -
- (3) **RAPPORT DU PLAN** "Le renouvellement du tissu industriel" , 3ème partie - 1986 -
- (4) **RAPPORT DU CONSEIL GENERAL DES IMPOTS** "L'imposition du capital" - 1986 -
- (5) **APRODI** "les PMI en France" - 1984 -
- (6) **ETHIC** "Propositions de loi sur la transmission des entreprises" - 1986 -

### **ETUDES SECTORIELLES:**

- (7) **ENSMP** "Aléas et enjeux de la création d'entreprises" MM. Bouillon, Boulanger & Lansiaux
- (8) **CABINET ALEXANDRE TIC** "Dirigeants de PME/PMI: vos quatre vérités"
- (9) **CEPME** "Les causes de défaillances des PMI"
- (10) **CEPME** "La reprise d'entreprises industrielles par des repreneurs individuels"
- (11) **COFREMCA/MANORGA** "Les repreneurs d'entreprises"
- (12) **DRIR IdF / CCIP** "Conventions sur la détection d'entreprises à transmettre"
- (13) **DRIR IdF** "Bilan du FRAC en Ile-de-France"
- (14) **ENSMP** "Bilan du FRAC" CGS
- (15) **INSTITUT COMMERCIAL DE NANCY** "Deux ans de LMBO: trop peu d'élus?"  
MM. Binz, Bombrault & Tannery
- (16) **CHAMBRE DES NOTAIRES** Minutes du colloque "La transmission de l'entreprise à des salariés"
- (17) **CCI BRETAGNE** "La transmission des petites et moyennes entreprises familiales en Bretagne"
- (18) **CCI NORD-PAS DE CALAIS** "Journées d'études sur la transmission d'entreprises"
- (19) **CCI MARSEILLE** Minutes du colloque "Transmission d'entreprises"

### LIVRES, COURS, GUIDES

- (20) **A. GAULTIER** "Pérennité et succession dans les entreprises moyennes, familiales" Ed Hommes et techniques
- (21) **D. ADES** "Entreprise cherche repreneur" Ed Aubier/ France Inter
- (22) **P. BERGER, JA. LATXAGUE** "La transmission des entreprises" Ed Nouvelles Editions Fiduciaires
- (23) **JM. DURAND** "La reprise d'entreprises saines" Cours d'HEC
- (24) **MM. BATTISTI & DORNER** "Le marché de la reprise d'entreprises" Cours de Sup de Co Lyon
- (25) **CCI PARIS** "Les aspects sociaux de la reprise d'entreprises", "Schéma d'interventions sur les questions juridiques" Cours de la chambre de commerce
- (26) **ANCE** "Dossier guide de la reprise d'entreprises"
- (27) **BANQUES POPULAIRES** "Plan E des banques populaires pour la reprise d'entreprises"
- (28) **CCI LYON** "Dossier guide pour la reprise d'entreprises"

### ETUDES SUR LA SITUATION A L'ETRANGER

- (29) **ETHIC** "Etude comparative des droits de succession français avec ceux des principaux pays étrangers"
- (30) **APRODI** "La politique en faveur des PMI à l'étranger"
- (31) **MINISTERE JAPONAIS DE L'INDUSTRIE (MITI)** "Outlines of the small and medium enterprises policy in Japan"
- (32) **AMBASSADE DE RFA** "Les aides à la création et à la transmission d'entreprises en RFA"

