

Dirigeants

CAHIER SPÉCIAL DROIT & PATRIMOINE

**TRANSMISSION
D'ENTREPRISE
PATRIMONIALE**

Anticiper pour préparer l'avenir

SUPPLÉMENT DU NUMÉRO DE NOVEMBRE 2017 | N°1

TABLE RONDE

Structuration de l'opération, de la gouvernance, de la fiscalité, toutes les réponses à vos questions

EXPERTS

« La recherche d'une entreprise à reprendre nécessite d'être accompagné et guidé par des conseils. »

Référenciez-vous !

Cabinets d'avocats et conseils
en propriété intellectuelle, référenciez-vous
dans l'Annuaire des Juristes d'Affaires



Le point
de rencontre
de la communauté
du droit des affaires



Pour toute information, contactez :
Sylviane Le Métayer - slemetayer@wolters-kluwer.fr
LD. 01 85 58 34 77
Annuairedesjuristesdaffaires.com

Éclairage

Transmission intergénérationnelle de l'entreprise patrimoniale: quels outils?

Par Erell Bauduin et Stéphane de Lassus, Associés, Charles Russell Speechlys Société d'Avocats

4



Les aspects juridiques capitaux de la transmission d'entreprise

Par Martine Blanck Dap, Avocat, associé, LPA-CGR avocats

6



8



Et si l'engagement collectif réputé acquis concernait aussi les sociétés unipersonnelles?

Par Xavier Rollet, associé et Charlotte Bloquet-Prévost, juriste, Racine Avocats

Le cahier spécial Dirigeants est un supplément de Droit & patrimoine et édité par Juristes d'Affaires et Décideurs SNC, une filiale de **INFO6TM** RCS Paris 823 067 483 | Fondé en 1993 par Jean-Denis Errard | Président, Directeur de la publication : François Grandidier | Directeur de publication associé et Directeur des rédactions, Jacques Berlioz | Responsable commerciale et éditrice : Lucy Letellier (01 81 69 80 68) | Rédactrice en chef : Ondine Delaunay (01 81 69 85 05) | Journaliste coordinateur : Frédéric Hastings (01 85 58 34 70) (f.hastings@info6tm.com) | PAO : Pixel image | abonnements@info6tm.com | @Droitpatrimoine | www.droit-patrimoine.fr | N° commission paritaire : 0322 T 86524 | Dépôt légal 3^e trimestre 2017 | ISSN : 1165 4074 | Service clients : 01 40 05 23 15, du lundi au vendredi de 9h00 à 12h30 et de 13h30 à 17h00 | abonnements@info6tm.com | Abonnement annuel : 473 €HT et 482,93 €TTC. Prix du numéro : 43 €HT et 43,90 €TTC. Périodicité : mensuelle.

Ce cahier spécial est diffusé avec : Entreprises & Carrières édité par Social RH Publications, Directeur de la publication : François Grandidier, ISSN : 1955 5687 | Cultivar Leaders édité par ATC SA, Directeur de la publication : François Grandidier, ISSN : 2100 1332 | Circuits Culture édité par ATC SA, Directeur de la publication : François Grandidier, ISSN : 0751 6037 | Journal de la marine marchande mensuel édité par Société de Presse Internationale, Directeur de la publication : Jacques Berlioz, ISSN : 1663 7921 | Liaisons Sociales édité par Social RH Publications, Directeur de la publication : François Grandidier, ISSN : 1297 031X | Tour Hebdo édité par Tourisme et Transport de Voyageurs, Directeur de la publication : Jean-Baptiste Treboul, ISSN : 0222 061X | Tourisme de Groupe édité par Tourisme et Transport de Voyageurs, Directeur de la publication : Jean-Baptiste Treboul, ISSN : 2114 866X

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans la présente publication, faite sans autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Les noms, prénoms et adresse de nos abonnés sont communiqués à nos services internes et organismes liés contractuellement avec la publication, sauf opposition motivée. Dans ce cas, la communication sera limitée au service abonnement. Conformément à la loi du 06/01/78, ces informations peuvent donner lieu à l'exercice d'un droit d'accès et de rectification auprès de l'INFO6TM - Direction Commerciale.

10 Débat

Transmission d'entreprise patrimoniale : anticiper pour préparer l'avenir

L'ENTREPRISE PATRIMONIALE PRÉSENTE DES CARACTÉRISTIQUES PROPRES, NOTAMMENT EN TERMES DE GOUVERNANCE ET D'ACTIONNARIAT. PLUSIEURS INTÉRÊTS DOIVENT ÊTRE CONCILIÉS : CEUX DE LA PERSONNE MORALE ELLE-MÊME, CEUX DE L'ACTIONNARIAT FAMILIAL, VOIRE CEUX DU FONDATEUR. LA QUESTION DE LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE DOIT ÊTRE ABORDÉE TRÈS EN AMONT DU JOUR J POUR ÉVITER LES MAUVAISES SURPRISES OU MÊME PARFOIS LE CONTENTIEUX.

Comment anticiper la transmission familiale ?

Michel Favre : « Dans une entreprise patrimoniale, la transmission est un enjeu majeur. Elle doit être anticipée dès le début de la vie de l'entreprise. Cela implique de prendre en compte les aspects juridiques, fiscaux et sociaux de la transmission. Il est important de consulter un expert dès le début de la vie de l'entreprise pour éviter les mauvaises surprises ou même parfois le contentieux. »

Comment bien préparer l'héritier ?

Charlotte Bloquet-Prévost : « La transmission d'entreprise patrimoniale est un processus complexe qui nécessite une planification soignée. Il est essentiel de prendre en compte les intérêts de tous les acteurs impliqués, y compris les héritiers. Une bonne préparation de l'héritier est cruciale pour assurer la continuité de l'entreprise et éviter les conflits. »

10 Table ronde

Table ronde : Transmission d'entreprise patrimoniale

Participants : Michel Favre, Charlotte Bloquet-Prévost, Xavier Rollet, Ondine Delaunay, Lucy Letellier.

Président de séance : François Grandidier.

L'entreprise patrimoniale présente des caractéristiques propres, notamment en termes de gouvernance et d'actionnariat. Plusieurs intérêts doivent être conciliés : ceux de la personne morale elle-même, ceux de l'actionnariat familial, voire ceux du fondateur. La question de la transmission de l'entreprise doit être abordée très en amont du jour J pour éviter les mauvaises surprises ou même parfois le contentieux. Quelles questions se poser et quelles réponses y apporter en termes de structuration de l'opération ? de gouvernance ? de fiscalité ? État des lieux des meilleures pratiques par cinq experts.

Impression : Socosprint, 36 route d'Archettes, 88000 Épinal | Origine géographique du papier : Italie - Taux de fibres recyclées : 0,00 % - Certification des fibres utilisées : PEFC - Indicateur environnemental : Ptot 0,02 kg/tonne



10-31-1260

Transmission intergénérationnelle de l'entreprise patrimoniale : quels outils ?

Il n'y a pas d'unicité dans la philosophie de la transmission intrafamiliale de l'entreprise patrimoniale. Motifs, *timing*, modalités, aucune situation n'est identique. Mais il s'agit d'assurer la pérennité de l'entreprise dans le temps au sein de la famille. Ce qui dépasse la question de la fiscalité, nécessairement optimisée, et requiert une organisation de l'avoir et du pouvoir, avec une intégration progressive des héritiers, pour révéler ceux aptes et volontaires à la reprise, de sorte à conforter la génération passant le relais de son vivant.



Erell Bauduin et Stéphane de Lassus, Associés, Charles Russell Speechlys Société d'Avocats

Les premiers choix :

À qui ? Comment ? À quel prix ?

À qui ? des possibilités de reprendre pour mieux transmettre.

Un seul ou plusieurs descendants ? De générations différentes ? Le choix des bénéficiaires de la transmission est primordial. Il n'est, pour autant, pas « irréversible ».

Des jeux de promesses peuvent être signés. Ainsi, en cas de conflit, le donateur ou un tiers substitué (ex. un autre descendant, directement ou indirectement) puisse racheter, à sa main, les titres transmis initialement. Hors cas de conflit, il est par ailleurs possible, pour des parents ayant déjà transmis leurs titres à leurs enfants, de les reprendre (avec leur accord), pour les retransmettre à leurs petits-enfants, dans un cadre fiscal agréable et, le cas échéant, en maintenant un droit d'usufruit sur la génération « intermédiaire ». Le coût fiscal de cette donation-partage transgénérationnelle peut, sous

conditions, être limité au droit de partage de 2,5 %.

Comment ? Le *Family Buy Out* pour se ménager une source de revenus.

Le dirigeant pourra consentir une donation-partage en pleine propriété ou en nue-propriété. Et en fonction de ses besoins financiers notamment, la donation pourra être combinée avec une vente partielle de titres à un ou plusieurs héritiers repreneurs, qui en feront l'acquisition directement ou via leurs holdings de personnes, au moyen d'un financement bancaire. Le « *Family Buy Out* » laisse par ailleurs au dirigeant, s'il le souhaite, la possibilité de conserver une part significative du capital de l'entreprise et donc rester intéressé financièrement à son développement.

À quel prix ? Le cadre fiscal du régime « Dutreil donation succession ».

Les transmissions d'entreprises peuvent bénéficier, pour le calcul des droits de donation-succession, d'un abattement en base de 75 % en contrepartie d'une conservation des titres de 6 ans (CGI, art. 787 B). Pour un donateur âgé de 65 ans, le taux marginal d'imposition sera de 5,6 % en cas de donation en pleine propriété (une réduction de droits de 50 % s'applique aux transmissions en pleine propriété lorsque le donateur a moins de 70 ans), et de 6,75 % en nue-propriété (contre 45 % en cas de transmission non préparée). À noter que le règlement des

droits peut, sous conditions, constitution de garanties et paiement d'un intérêt, être échelonné sur 15 ans.

Les instruments de la passation réussie : l'organisation de la gouvernance familiale

Les outils juridiques à la disposition de l'Entrepreneur, adaptés par ses conseils après un état des lieux des affaires familiales et des intérêts en jeu, lui permettront de transmettre la société à ses héritiers, parfois jeunes, peu expérimentés voire même mineurs, tout en leur communiquant progressivement le goût du projet porté et non uniquement pour contrer une charge fiscale « excessive ».

Quelle forme sociale ?

Le caractère contractuel de la SAS en fait la forme recommandée en matière de transmission d'entreprise. Facilitant les actions de préférence, elle permet un aménagement sur mesure des droits politiques et des droits financiers : ses titres peuvent être assortis de prérogatives particulières de toute nature, à titre temporaire ou permanent. Le droit de vote peut être aménagé, suspendu voire supprimé. Celui des héritiers familiaux n'ayant pas vocation à s'immiscer dans la gestion de la société peut, par exemple, être limité aux décisions de distribution des bénéfices.

La création d'actions traçantes permet par ailleurs à certains associés d'exercer des droits particuliers au sein de sociétés autres que l'émettrice, appar-

Dominique Amirault,

Président de la Fédération des Entrepreneurs et Entreprises de France (FEEF)



Comment faciliter les transmissions notamment familiales pour pouvoir constituer des ETI et éviter que la cession à un groupe ne soit l'unique solution ?

Il est important de permettre aux PME ou ETI d'assurer leur pérennité de façon indépendante (au lieu d'être absorbées par des groupes). Solution que l'on a laissée faire en France, contrairement notamment à l'Allemagne. Sur le plan familial, le Pacte Dutreil devrait se trouver modifié avec la réforme de l'ISF à la fin de cette année, il faudrait pour le moins le pérenniser et éviter qu'à la suite de la période transitoire, l'entreprise ne soit cédée à un groupe, en privilégiant une solution interne. Aussi, s'il doit y avoir vente, il faudrait encourager, juridiquement et fiscalement, une solution interne avec un dirigeant devenu associé (éventuellement avec son équipe) appuyé, par exemple, par un fonds d'investissement. Enfin, si cette solution interne n'est pas possible, il faudrait également encourager une solution externe avec un entrepreneur indépendant, éventuellement avec un fonds ou autre.

tenant au même groupe (ex. attribution d'un dividende prioritaire).

Quels outils ?

L'identité et la pérennité de l'entreprise peuvent être préservées au moyen d'outils *ad hoc* vecteurs de transmission de valeurs et garants de l'harmonie familiale.

Les Pactes d'actionnaires familiaux, en sus des clauses traditionnelles, notamment d'agrément, de préemption et d'exclusion (sortie obligatoire d'un actionnaire qui aurait perdu une qualité essentielle), peuvent réguler l'accès des membres familiaux aux fonctions de dirigeant, les conséquences de situations personnelles sur la détention des titres (mariage, divorce, etc.), et favoriser les transmissions intrafamiliales. Une inaliénabilité temporaire peut être prévue, permettant en outre de respecter les conditions du régime « Dutreil - Donation ». Des fenêtres de liquidité sont généralement insérées, au moyen, par exemple, de promesses d'achat et de vente, permettant une respiration ponctuelle des actionnaires et, protégeant le dirigeant en place, qui ménagera sa sortie progressive ou, au contraire, reprendra les titres transmis, en cas de mésentente durable (cf. *supra*).

La Charte familiale est la « Loi de la famille ». Malgré une absence de valeur juridique forte et une inopposabilité aux tiers, elle rappelle la philosophie du Fondateur, ses principes fondamen-

taux, la mission de l'entreprise ainsi que l'attachement au caractère familial de la société. Instrument de fidélité, elle pourra prévoir des éléments personnels tels que l'obligation de choisir un régime matrimonial, les règles relatives à l'emploi et aux carrières des membres de la famille dans l'entreprise, les modalités de participation des nouvelles générations aux activités du groupe. Elle pourra rappeler les moyens d'action, les orientations devant être suivies. Et une ou plusieurs personnes pourront être désignées « Gardiens », en charge de conciliation en cas de conflit et devant être consultés en préalable à la prise de certaines décisions.

La mise en place de cet outil dans le processus de la transmission de l'entreprise familiale est particulièrement intéressante : elle entraîne une réflexion sur l'avenir de la société, de son groupe et sur le rôle des membres de la famille. La question du maintien au capital de ceux qui ne veulent pas y participer, se pose.

Le Forum familial, ouvert à tous les membres, est un lieu d'information et de formation, au sein duquel des Invités ponctuels peuvent intervenir pour enrichir les débats (managers clefs, investisseurs, avocats, banquiers). Ses réunions sont l'occasion de discuter de la situation économique de l'entreprise, de ses investissements, performances, et de l'évolution de son actionnariat. Un âge minimum peut être requis pour y participer (ex. 16 ans).

L'expérience montre qu'il s'agit d'un outil de communication permettant au Dirigeant d'organiser un contrôle de l'information, et donc de limiter les risques de conflit (transparence) et préserver l'harmonie familiale de demain. À terme, le Forum familial peut être un moyen permettant d'impliquer les générations futures.

Les mandats « de protection future » et « posthume », sont d'autres moyens pour le Dirigeant d'anticiper les modalités de la transmission de son entreprise et/ou de sa gestion, pour le cas où il deviendrait incapable ou, décéderait en activité et investi au capital. La mise en place d'un « quasi-directoire » chargé de la gestion de son patrimoine professionnel permettra, dans ces circonstances malheureuses, d'éviter le risque de la disparition immédiate de l'entreprise par sa vente contrainte ou, pour gestion peu efficace, notamment lorsque le recours à un juge des tutelles est obligatoire.

Pour conclure, espérons que le cadre fiscal de la transmission de l'entreprise familiale sera amélioré par la loi PME promise pour 2018, qui pourrait être l'occasion de porter au-delà de 75 % le taux de l'abattement « Dutreil donation-succession » en contrepartie d'un accroissement de durée de conservation des titres transmis, de 6 à 8 ou 10 ans. Et, de prévoir des fenêtres de respiration en cas de cession partielle de titres avant le terme de l'engagement de conservation, par exemple après 5 ans de détention (ie. reprise partielle des droits économiques au prorata des droits cédés au lieu d'une reprise totale).

Des conséquences positives du nouvel « IFI » peuvent par ailleurs être anticipées sur les transmissions d'entreprise familiales. Dès lors que seuls les actifs immobiliers seront taxés, l'exercice de fonctions de direction rémunérées dans la logique de qualification d'outil professionnel exonéré ne sera plus absolument nécessaire pour les dirigeants conservant une fraction du capital de l'entreprise. Ce qui permettra de mettre pleinement la lumière sur la nouvelle génération créatrice de valeur.

Enfin le nouveau « PFU » de 30 % rendant plus lisible la fiscalité des plus-values devrait encourager, avec le maintien dans certains cas de l'abattement de 500000 €, de nouvelles opérations de cession d'entreprise/ *Family Buy Out*.

Les aspects juridiques capitaux de la transmission d'entreprise

La transmission de l'entreprise est un moment crucial dans la vie du dirigeant et de sa famille ; elle fait intervenir des aspects fiscaux mais aussi juridiques qui doivent être bien préparés pour éviter tout contentieux quant à la valeur des biens transmis, la répartition des pouvoirs et des prérogatives financières entre usufruitier et nus propriétaires.



 Martine Blanck Dap
Avocat, associé,
LPA-CGR avocats

1 Si l'esprit de la transmission relève de l'intimité du dirigeant et de son entourage, les questions juridiques et fiscales doivent être abordées suffisamment en amont et en dehors de toute émotion pour éviter un emballement néfaste qui peut coûter la vie de l'entreprise.

Parmi les sujets que le dirigeant aura à anticiper et cela sans attendre l'âge de 70 ans, figurent prioritairement les aspects fiscaux en sorte de pouvoir transmettre l'entreprise à un moindre coût fiscal.

Mais le dirigeant ne doit pas pour autant négliger les aspects juridiques qui demeurent primordiaux ; très rapidement, il doit fixer le cadre de

la transmission par voie de donation en pleine propriété ou en nue-propriété s'il envisage d'accompagner la reprise, en donnant à l'un seulement de ses enfants ou à plusieurs d'entre eux tout en assurant l'allotissement de ceux qui ne feraient pas partie de l'aventure entrepreneuriale.

Il y a à cet égard des écueils fondamentaux à éviter comme transmettre par voie de donation simple, véritable cadeau empoisonné car la donation étant rapportable, le bénéficiaire se verrait contraint de rapporter à la succession les titres sociaux reçus suivant leur valeur au jour de l'ouverture de la succession alors même qu'il aura contribué depuis la donation à faire fructifier l'entreprise grâce à son industrie.

La transmission des titres par voie de donation-partage est donc fortement recommandée car elle permet de figer la valeur des titres au jour de la donation-partage dès lors que chacun des héritiers reçoit un lot non indivis (en nature ou en valeur sous forme de soulte).

Il n'est pas rare que parmi les schémas retenus, le dirigeant procède à une donation-partage des titres mais en nue-propriété seulement soit parce qu'il a besoin encore de revenus soit parce qu'il désire conserver certains pouvoirs au sein de l'entreprise. Il est dans ce cas indispensable de procéder à une révision des statuts de la société car la gestion de droits démembrés

sur des parts ou actions de société peut engendrer des difficultés quant à la répartition des droits de vote et des prérogatives financières entre usufruitier et nu propriétaire.

2 Or, l'article L 225-110 du code commerce prévoit que le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires. L'article 1844 alinéa 3 du code civil dispose en revanche que le droit de vote appartient au nu propriétaire sauf en ce qui concerne l'affectation des résultats où il appartient à l'usufruitier.

Ces dispositions ne sont cependant pas impératives et les statuts peuvent conventionnellement y déroger, sans qu'il y ait lieu d'envisager des modalités aventureuses comme confier tous les droits de vote à l'usufruitier, ce que la jurisprudence a certes validé mais en rappelant que le nu propriétaire ne pouvait être empêché de participer aux assemblées générales, ce qui paraît salubre puisqu'il a seul, contrairement à l'usufruitier, la qualité d'associé. Une répartition aussi radicale des droits de vote est donc à déconseiller car elle ne s'inscrit pas dans la philosophie d'une transmission pérenne alors que l'usufruitier est appelé à laisser l'avenir de l'entreprise entre les mains du nu propriétaire.

En tout état de cause conviendra-t-il, si le dirigeant qui transmet souhaite se réserver certains pouvoirs de ges-



Virginie Seghers, Présidente de Prophil

Pourquoi la fondation actionnaire, outil de transmission ayant fait ses preuves chez nos voisins, n'existe pas en France ?

La fondation actionnaire est effectivement un outil de transmission et de gouvernance des entreprises familiales très développé en Europe du Nord. Il s'agit pour une fondation d'être actionnaire majoritaire, voire unique, d'une entreprise. Ce dispositif permet de protéger l'entreprise dans une perspective de long terme, d'éviter les rachats hostiles, de maintenir le patrimoine sur le territoire et, grâce aux dividendes, de financer une action d'intérêt général. La fondation exerce ainsi une double mission économique et philanthropique. En France, ce dispositif est possible, mais à condition que la détention de l'entreprise ne soit qu'un moyen au service d'une finalité désintéressée, et de se déposséder de la gouvernance ! Nous conservons une vision traditionnelle de l'intérêt général, qui ne sau-

rait se mêler d'économie. On accepte au mieux qu'une entreprise puisse avoir une fondation à côté d'elle, mais qu'elle puisse lui appartenir est subversif ! Pourtant, de plus en plus d'entrepreneurs sont prêts à se déposséder en partie de leur entreprise, pour en protéger les valeurs fondatrices et maintenir le patrimoine en France. Mais ils souhaitent à juste titre garder la maîtrise de la gouvernance et donner un rôle d'actionnaire actif à la fondation. À défaut d'un statut satisfaisant, ils se replient vers le fonds de dotation. Nous nous réjouissons que le gouvernement actuel s'intéresse à nos propositions pour les développer : réformer le droit des successions, et créer un statut d'intérêt général, qui articule engagement philanthropique et patriotisme économique. Une belle ambition !

tion ne serait-ce que temporairement, de prévoir que le droit de vote appartient aux nus propriétaires pour toutes les décisions concernant la dissolution anticipée de la société, le changement de forme de la société, le changement ou l'extension de son objet social et l'augmentation de l'engagement des associés.

3 La répartition des prérogatives financières attachées aux droits démembrés constitue aussi parfois un écueil notamment lorsque le cercle familial évolue et que l'usufruit se retrouve entre les mains d'un conjoint survivant.

Il est en effet généralement admis que l'usufruitier de droits sociaux a vocation à recevoir le résultat distribué et les dividendes qui constituent des fruits alors que les accroissements et plus-values qui constituent des produits, reviennent aux nus propriétaires. Les avis sont cependant partagés sur le sort des réserves qui sont distribuées à titre de dividendes au

cours de la vie sociale ; sont-elles destinées à l'usufruitier ou aux nus propriétaires ?

Certains auteurs considèrent que la distribution de ces réserves aurait pour effet de leur conférer le caractère de fruits en sorte qu'elles devraient revenir à l'usufruitier mais la plupart estiment que l'affectation du bénéfice en réserve lui conférerait le caractère de produits en sorte que les réserves reviendraient aux nus propriétaires. Face à ces incertitudes, il est recommandé d'organiser dans les statuts la répartition conventionnelle de la distribution des réserves entre usufruitier et nu propriétaire.

La situation peut aussi être traitée au travers d'une convention de quasi-usufruit dès lors que l'usufruitier pourra dans ce cas appréhender les réserves en application de l'article 578 du code civil qui lui donne le droit de jouir des choses dont un autre a la propriété à charge d'en conserver la substance.

S'agissant de sommes d'argent, l'usufruitier pourra disposer de celles-ci à charge de restituer une créance de même valeur aux nus propriétaires à l'extinction de l'usufruit soit au jour de son décès, ce qui permet de régler les problèmes de frontières entre l'usufruitier et les nus propriétaires sur la distribution de réserves et à ces derniers, de porter la dette de restitution au passif de la succession de l'usufruitier.

Cependant et même si la Cour de cassation a considéré que cette dette de restitution prenait sa source dans la loi, il est conseillé aux parties de signer une convention de quasi-usufruit et de procéder à l'enregistrement de celle-ci en sorte de pouvoir l'opposer à l'administration fiscale. Cette convention permettra de fixer le montant de la dette de restitution due par l'usufruitier et d'instituer les garanties de paiement en vue de la protection des nus propriétaires.

En définitive, la transmission d'entreprise dans un cadre familial est une fantastique aventure qui permet de transmettre de la valeur dans l'intérêt de la famille, des salariés et des territoires où elle est implantée. Il convient pour le dirigeant d'anticiper autant que possible une telle transmission pour qu'elle puisse intervenir dans un environnement juridique et fiscal sécurisé... n'oublions pas que plusieurs sociétés du CAC 40 étaient il n'y a pas si longtemps encore des entreprises familiales.

“ Il n'est pas rare que parmi les schémas retenus, le dirigeant procède à une donation-partage des titres mais en nue-propriété seulement soit parce qu'il a besoin encore de revenus soit parce qu'il désire conserver certains pouvoirs au sein de l'entreprise. ”

Et si l'engagement collectif réputé acquis concernait aussi les sociétés unipersonnelles ?

Le pacte Dutreil est bien l'instrument incontournable afin de transmettre, dans des conditions privilégiées, les entreprises familiales en France. Si les conditions d'application de ce système, quoique complexes, paraissent aujourd'hui bien établies, se poser encore régulièrement la question de l'application de l'**engagement réputé acquis** aux sociétés à associé unique. En effet, qui dit engagement collectif implique une pluralité d'associés et donc de signataires ce qui, par essence, est inapplicable à une société unipersonnelle.



Xavier Rollet, associé et Charlotte Bloquet-Prévost, juriste, Racine Avocats

L'utilisation classique de l'engagement collectif réputé acquis

Pour rappel, la mise en œuvre d'un pacte Dutreil permet d'exonérer de droits de mutation les titres objets du pacte, à hauteur de 75 % de leur valeur, qui seraient dus lors de la transmission d'une entreprise, que ce soit par voie de donation ou de succession. L'application primaire des textes requiert l'enchaînement d'un engagement collectif de conservation des titres pour une durée minimale de deux ans puis, d'un engagement individuel de conservation pour une durée minimale de quatre ans, sous réserve d'engager un seuil minimal de titres (20 % ou 34 % selon que l'entre-

prise est cotée ou non) et de l'exercice d'une fonction de direction par l'un des signataires du pacte.

Le quatrième alinéa du b de l'article 787 B du CGI envisage la possibilité de réputer « acquis » cet engagement collectif de conservation. En pratique, l'utilisation de ce mécanisme peut permettre de considérer la période de conservation collective de deux ans comme acquise lors de la succession ou de la donation, ce qui, dans certains cas, peut s'avérer extrêmement utile.

Pour être mis en application, il convient notamment que « *les parts ou actions (soient) détenues depuis deux ans au moins par une personne physique seule ou avec son conjoint [...]* »

dans la mesure où cette personne y exerce son activité principale ou y est mandataire social.

Cette version du texte, qui correspond à la rédaction actuellement en vigueur, date de la loi de finances pour 2008 (1). En effet, lors de l'adoption de la loi de finances pour 2008, le législateur a assoupli la rédaction d'origine afin de prendre en compte notamment les décès non suffisamment préparés.

L'assouplissement prévu par l'intervention du législateur en 2008

Lors de la présentation du projet de loi de finances pour 2008, l'article 9 proposait dans son I, 2° relatif à l'engagement réputé acquis de changer les mots « *une même personne physique et son conjoint* », ce qui nécessitait donc la présence du conjoint au capital, par « *une personne physique seule ou avec son conjoint [...]* ». La Commission des finances n'a apporté aucune modification concernant la rédaction de l'article. Au cours des débats parlementaires, les députés tout comme les sénateurs ne se sont pas attardés sur cette première partie de l'article 9, trop occupés à débattre du III de l'article qui portait sur la modification du régime des pactes Dutreil ISF (2). C'est donc

NOTES

(1) Loi n°2007-1822 du 24 décembre 2007

(2) CGI, article 885 I bis

“ Afin d’éviter toute incertitude relative au dispositif sous lequel se placer, les plus prudents peuvent en amont donner accès au capital, ne serait-ce que symboliquement, à leur conjoint par exemple, et se placer hors du champ des sociétés unipersonnelles... ”

conforme à sa version initiale que le I, 2° de l’article 9 du projet de loi devenu le I, 2° de l’article 15 de la loi de finances pour 2008, a été adopté par le Parlement.

Dès lors, en l’absence de commentaires et d’explications dans les débats parlementaires, il convient de se référer à l’exposé des motifs de cet article. Il est indiqué qu’il est proposé un assouplissement des dispositifs existants en matière de mutation à titre gratuit en faveur des entreprises.

L’objectif clairement affiché de la modification était (i) de permettre aux héritiers de conclure un engagement collectif de conservation dans les six mois du décès et (ii) de réputer acquis l’engagement collectif de conservation lorsque « **le défunt ou le donateur respecte seul les seuils de 20 % et 34 % [...]** ». Dès lors, était bien confirmée la possibilité de se placer dans une situation d’engagement réputé acquis en cas de donations.

Par conséquent, à la lecture de la modification, il semble que cette possibilité ne requiert le concours d’aucun autre associé et que *de facto*, l’associé d’une société unipersonnelle ayant une activité industrielle,

commerciale, artisanale, agricole ou libérale devrait pouvoir se prévaloir des dispositions relatives à l’engagement réputé acquis.

À l’appui de cette position, la doctrine administrative (3) reprend cette modification faisant apparaître la possibilité pour une personne seule de réputer acquis l’engagement collectif lorsqu’elle remplit les autres conditions imposées par la loi, même si cette possibilité n’ouvre pas explicitement le régime aux sociétés unipersonnelles. Dès lors, il nous semble possible pour l’associé unique d’une société ayant une activité commerciale, industrielle etc. de se prévaloir des dispositions de l’article 787 B, b 4° alinéa du CGI en cas de transmission des parts ou actions de sa société.

Cependant, compte tenu de l’absence de position non équivoque de la part de l’administration fiscale concernant cette faculté pour l’associé unique de se prévaloir d’un engagement réputé acquis, l’associé unique pourra préférer se placer sous le régime de l’article 787 C du CGI dédié initialement aux entreprises individuelles.

L’assimilation des sociétés à associé unique aux entreprises individuelles toujours possible

L’article 787 C du CGI concerne les entreprises individuelles et permet d’exonérer de droits de mutation à hauteur de 75 % de leur valeur les biens meubles ou immeubles affectés à l’exploitation de l’entreprise. La doctrine administrative (4) envisage expressément l’assimilation des sociétés à associé unique aux entreprises individuelles lorsque les dispositions relatives à l’engagement réputé acquis ne leur sont pas applicables. Cette assimilation qui permet la transmission des titres d’une société unipersonnelle sous un régime de faveur permet de pallier l’impossibilité mécanique de conclure un engagement collectif sur une entreprise unipersonnelle. *In fine*, il apparaît que lorsque l’associé unique remplit l’ensemble des conditions exigées pour se prévaloir d’un engagement réputé acquis, il ne devrait pas devoir s’abriter derrière le texte applicable aux entreprises individuelles mais au contraire assumer de se placer sous le régime de l’article 787 B du CGI. Une confirmation par Bercy sur ce sujet serait la bienvenue. Afin d’éviter toute incertitude relative au dispositif sous lequel se placer, les plus prudents peuvent en amont donner accès au capital, ne serait-ce que symboliquement, à leur conjoint par exemple, et se placer hors du champ des sociétés unipersonnelles...

NOTES

(3) BOFiP BOI-ENR-DMTG-10-20-40-10 § 260

(4) BOFiP BOI-ENR-DMTG-10-20-40-40 § 10

Dominique Restino,

président de la CCI Paris, président fondateur du Moovjee et de l’IME France

Le marché de la transmission/reprise d’entreprise se caractérise par une forte dichotomie entre l’offre et la demande. Comment rééquilibrer ce marché pour favoriser les transmissions/reprises d’entreprises ?

97% des entreprises à transmettre ont moins de 20 salariés alors que les repreneurs sont eux à la recherche d’entreprises avec entre 20 et 50 salariés et idéalement situées en Ile-de-France. L’offre et la demande peinent donc effectivement à se rencontrer... Il existe par ailleurs deux marchés de la reprise, celui caché qui se fait par le bais du conseil de gré à gré et le marché visible, qui est lui globalement constitué par des entreprises de plus petite taille, opérant dans un secteur d’activité spécifique, situées hors métropole et qui sont sur le marché depuis plus longtemps. Il faut stimuler cette offre et ce d’autant plus que l’entreprise rêvée par le repreneur est extrêmement convoitée et donc rare. Le projet de reprise et la typologie de l’entreprise ne doivent donc pas être figés. La recherche d’une entreprise à reprendre constitue une activité à part entière qui nécessite d’être accompagné et guidé par des conseils. N’oublions pas qu’il existe plusieurs voies pour arriver à construire le projet d’entreprise souhaité, ceci peut par exemple passer par des opérations de build-up... Le repreneur doit se professionnaliser dans son projet de reprise.





Transmission d'entrep anticiper pour prépar

L'ENTREPRISE PATRIMONIALE PRÉSENTE DES CARACTÉRISTIQUES PROPRES, NOTAMMENT EN TERMES DE GOUVERNANCE ET D'ACTIONNARIAT. PLUSIEURS INTÉRÊTS DOIVENT ÊTRE CONCILIÉS : CEUX DE LA PERSONNE MORALE ELLE-MÊME, CEUX DE L'ACTIONNARIAT FAMILIAL, VOIRE CEUX DU FONDATEUR. LA QUESTION DE LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE DOIT ÊTRE ABORDÉE TRÈS EN AMONT DU JOUR J POUR ÉVITER LES MAUVAISES SURPRISES OU MÊME PARFOIS LE CONTENTIEUX. QUELLES QUESTIONS SE POSER ET QUELLES RÉPONSES Y APPORTER EN TERMES DE STRUCTURATION DE L'OPÉRATION ? DE GOUVERNANCE ? DE FISCALITÉ ? ÉTAT DES LIEUX DES MEILLEURES PRATIQUES PAR CINQ EXPERTS.



• De gauche à droite, Martine Blanck-Dap, associé, LPA-CGR avocats, Michel Sarrat, président GT Location, Jean Rognetta, Directeur de la rédaction Forbes France, Président PME Finance-Europe Entrepreneurs, Errell Bauduin, Partner, Charles Russell Speechlys, Société d'Avocats et Xavier Rollet, associé, Racine Avocats.

rise patrimoniale : er l'avenir

Comment anticiper la transmission familiale ?

Michel Sarrat : Notre grand-père a créé l'entreprise GT Location dans sa forme juridique actuelle en 1946. Il l'a dirigée durant de nombreuses années et a pu la transmettre directement à l'un de mes frères. Afin d'organiser la cession des parts aux générations suivantes, mes trois frères et moi-même avons opté pour des donations.

Trois éléments ont guidé notre décision : d'abord notre bonne entente familiale, le soutien de nos conseils en corporate et en fiscal, mais aussi notre volonté d'anticiper. De mon côté, avec mon épouse, nous avons fait la première donation-partage lorsque notre dernier enfant avait à peine six ans, c'est-à-dire en

2002. Nous avons terminé la transmission de la nue-propiété en décembre 2015. Si l'on s'y prend mal, ces questions de transmission peuvent devenir une véritable pénalité pour une PME-ETI.

Martine Blanck-Dap : Au-delà de l'absence d'anticipation qui est malheureusement assez fréquente dans des entreprises patrimoniales, nous sommes régulièrement confrontés à des hypothèses de transmission en donation simple, ce qui peut être dramatique pour celui appelé à reprendre la société. Il faut rappeler que dans ce cas, l'évaluation des titres sera réalisée au jour de l'ouverture de la succession. Il sera alors demandé à l'héritier ayant reçu des titres qu'il aura peut-être fait fructifier en valeur, d'indemniser ses cohéritiers et cela au prix fort. Le premier conseil que l'on peut donner au dirigeant est donc de réfléchir à la façon d'encadrer sa transmission et de prévoir une donation-partage dans laquelle tous les enfants seront concernés. La donation-partage a pour intérêt de figer la valeur des titres au jour où est la donation est réalisée. Elle impose néanmoins que tous les enfants participent à la donation et reçoivent un lot. Ils ne se verront pas attribuer obligatoirement des titres de la société, mais pourront recevoir une soulte ou d'autres biens. Grâce à cette donation-partage, le jour où la succession s'ouvrira, les héritiers ne seront plus confrontés à des problèmes de valeur.

Erell Bauduin : En présence de plusieurs enfants, il est important de veiller à la psychologie de chacun d'entre eux. Qui est apte à reprendre l'entreprise ? Qui en a envie ? Il est important de déterminer la sensibilité de chacun sur les différents actifs composant le patrimoine des parents, tout en maintenant un équilibre qui sera le cas échéant rétabli au moyen de soultes. Une fois ces questions abordées, et le ou les repreneurs identifiés, il est parfois opportun de prévoir une entrée progressive des héritiers au capital, en vue de leur formation mais également pour leur acceptation par les acteurs non familiaux de l'entreprise (salariés, mandataires sociaux, tiers minoritaires, ...).

La répartition de l'avoir et du pouvoir doit également être organisée, ce qui est d'autant plus important quand la transmission est opérée en nue-propiété, avec application du régime dit « Dutreil-donation succession », permettant de bénéficier d'un abattement de 75 % pour le calcul des droits dus. En effet, dans ce cas, les droits politiques du donateur usufruitier doivent être impérativement limités, dans les statuts, aux décisions concernant l'affectation des bénéfices (contrainte légale). Néanmoins, une rédaction ad hoc des statuts et du pacte d'actionnaires, notamment, permettront dans ce cas de protéger l'usufruitier et de limiter le champ de cette perte de pouvoirs.

Comment bien préparer l'héritier ?

Michel Sarrat : Si le bonheur des enfants est assurément le plus important, l'avenir de l'entreprise est également fondamental. Tant mieux si ces deux réalités peuvent s'imbriquer. Mon épouse et moi avons cinq enfants. Après des études supé-

rieures et un parcours professionnel brillant, la question de la reprise de l'entreprise s'est posée pour l'un de nos fils. Je lui ai proposé d'être accompagné par un coach afin qu'il puisse se poser les bonnes questions. Car avoir un emploi ou entrer ...



© CREDIT PHOTO



QUELQUES CHIFFRES

❖ **BPCE l'Observatoire** estime que le nombre annuel de cessions-transmissions se situe en France entre **60 000 et 75 000**, dont 90 % portent sur

des entreprises de moins de 50 salariés. Les transmissions familiales représentent en moyenne 17 % de ces opérations. ❖ La transmission intrafamiliale représenterait a minima **14 % des opérations**

annuelles. ❖ 25 % des dirigeants envisageant une cession de leur entreprise dans les deux ans à venir pensent la **transmettre à un membre de leur famille**, contre 34 % de l'ensemble des cédants

potentiels d'ici à moins de dix ans. ❖ Le secteur où cette forme de transmission est la plus développée est **la construction avec environ 23 %** des cessions. Le commerce de gros, l'industrie manufacturière, les transports et

dans une entreprise familiale pour à terme la diriger n'est pas le même engagement. Mon conseil m'a toutefois amené à aller au bout de la réflexion en envisageant l'hypothèse dans laquelle cette transmission familiale ne se réaliserait pas. Notre fils peut en effet un jour estimer ne pas vouloir diriger l'entreprise, ou bien

les actionnaires peuvent considérer qu'il ne peut pas la piloter. Il garde sa liberté et nous, la nôtre. Grâce à cette réflexion initiée par mon conseil, je suis serein sur l'avenir.

Erell Bauduin : Le dirigeant ne doit pas être isolé face à ce type de questions. Il revient à nous, conseils, d'insuffler ces réflexions au fil de notre relation de travail.

Jean Rognetta : La féminisation de la gouvernance de l'entreprise familiale est également un sujet.

Erell Bauduin : C'est un non sujet sur le plan juridique. Parmi nos clients, la question n'a jamais été posée en ces termes dans la transmission de l'entreprise familiale. Les deux seuls vrais critères sont : qui est capable de succéder et qui en a envie.

Xavier Rollet : En général, les dirigeants sont assez lucides sur les qualités de leurs enfants mais parfois, l'affectif prend le pas sur la raison. Il est alors compliqué, en tant que conseils, d'expliquer au dirigeant que son enfant n'est peut-être pas apte à prendre la suite. Dans le cas d'une entreprise de taille certaine, la fonction nécessite d'ailleurs de réelles capacités

managériales, un savoir-faire technique et une capacité à s'accorder avec les autres membres de la famille sur la gouvernance.

Jean Rognetta : Il existe une différence entre la G 3 (les trois premières générations à la tête l'entreprise familiale) et la suite. Au cours des trois premières générations, il y a toujours la patte du fondateur de l'entreprise ou de son héritier immédiat. À partir de la 4^e génération, elle devient presque institutionnalisée. La question est alors davantage de trouver le bon manager que celle de bonne gouvernance familiale.

Martine Blanck-Dap : La 3^e génération représente finalement une génération charnière car dans la plupart des cas, l'actionnariat familial devient alors plus diffus et il est donc plus difficile d'en maintenir la cohésion.

Jean Rognetta : Quelle que soit la taille de l'entreprise, ce qui doit primer c'est le fond. Il faut trouver quelqu'un capable de faire fonctionner la boutique. Il est sans doute plus difficile de recruter un successeur en dehors de la famille quand il s'agit d'une TPE que quand il s'agit d'une entreprise internationale, ou simplement plus mature.

Xavier Rollet : En définitive est ce que la transmission familiale doit être le but absolu ? Il existe de nombreuses études sur la résilience de l'entreprise familiale et il est certain que la trans-



“ Si l'on s'y prend mal, ces questions de transmission peuvent devenir une véritable pénalité pour une PME-ETI. ”

Michel Sarrat, président, GT Location

le commerce de détail représentent entre 17 % et 15 %.

Le taux de survie à trois ans des PME et ETI, et ce, pour chaque catégorie de taille, est toujours supérieur dans le cas de transmissions familiales (93 % contre 77 %

pour les cessions ordinaires).

Selon une étude de l'Edhec Family Business center, 12 % des entreprises familiales sont aujourd'hui à la génération 2, contre plus de 50 % dans la

plupart des pays d'Europe.

Le taux de transmission familiale est très faible en France. Il atteint 65 % en Allemagne et 76 % en Italie.

Selon l'Observatoire des PME de Bpifrance

Le Lab, hormis en 2013, où les craintes sur la pérennité du pacte Dutreil ont entraîné des transmissions anticipées entre 50 et 60 ans, la tendance sur les cessions-transmissions selon l'âge du cédant est très

ascendante à partir de 60 ans (en moyenne, 0,8 % avant 60 ans et 3,2 % après), avec un taux maximal au-delà de 70 ans (4,8 %).

mission familiale a montré beaucoup de vertus. Mais la question qui doit se poser est : quelle solution est la plus bénéfique pour l'entrepreneur et sa

famille ? Il ne faut pas non plus que la transmission soit vécue comme un fardeau pour l'héritier.

Martine Blanck-Dap : Il n'y a pas

que l'environnement juridique et fiscal à anticiper. Il faut aussi tenir compte de la psychologie des héritiers et de leurs projets de vie.

Quelles options pour transmettre en dehors de la famille ?

Xavier Rollet : 90 % des entreprises de première génération, dont le fondateur est âgé d'environ 50 ans, souhaitent vendre à un tiers. Je trouve d'ailleurs cette situation assez saine car lorsque l'unique objectif du fondateur est de s'assurer que ses enfants reprendront l'entreprise cela est souvent contraire aux intérêts de l'entreprise (et donc du patrimoine familial).

Erell Bauduin : Dans le cas où il n'y a pas de repreneur immédiat parmi les héritiers, d'autres modalités de transmissions peuvent être envisagées, au profit, notamment, des Managers en place. L'Entrepreneur pourra leur vendre une partie de ses titres de sorte à dégager des liquidités, mais il pourra également, s'il souhaite les gratifier, envisager une donation à leur profit avec application du régime de faveur « Dutreil donation succession », qui n'est pas réservé au cadre familial. En cas d'absence de lien de parenté, le taux effectif de la transmission de ces titres donnés sous le

bénéfice de ce régime « Dutreil » sera de 15 % ie., $((100 - 75\%) \times 60\%)$.

Michel Sarlat : Je pense au cas d'une entreprise familiale régionale qui a reçu une proposition d'achat de son concurrent direct mettant en avant un réel projet stratégique. Son premier réflexe a été de la rejeter. Ses conseils lui ont recommandé par honnêteté d'informer de cette proposition les autres actionnaires de la famille. Une fois consultés, ceux-ci ont eu le bon sens et la sagesse de reconnaître que, pour l'avenir de la marque et la pérennité de l'entreprise face aux géants de la distribution, il était préférable de vendre. Cette entreprise appartient désormais à un groupe qui est en plein développement.

Xavier Rollet : Cet exemple démontre du besoin de créer un écosystème autour du dirigeant actionnaire afin qu'il ne soit pas isolé dans sa tour d'ivoire. ...

“ Il n'y a pas que l'environnement juridique et fiscal à anticiper. Il faut aussi tenir compte de la psychologie des héritiers et de leurs projets de vie. ”

Martine Blanck-Dap, associé, LPA-CGR avocats





J'ajoute qu'il n'est d'ailleurs pas rare qu'à partir de la deuxième génération, les entreprises familiales réfléchissent à l'entrée d'un fonds d'investissement au capital.

Martine Blanck-Dap : L'hypothèse de l'entrée d'un fonds d'investissement dans le capital peut être une source de crise importante. J'ai par exemple travaillé sur le cas d'une entreprise centenaire qui avait envisagé de se tourner vers un fonds d'investissement pour dynamiser la structure ; il s'en est suivi une guerre totale entre les différentes branches familiales en raison de leurs divergences profondes sur leur projet de développement.

Dans un tel cas, il est impératif de vérifier en amont les statuts et surtout d'organiser les droits de vote. Le dispositif légal est inadapté à une telle situation et il est donc indispensable de décider en amont qui vote quoi et à qui les pouvoirs sont donnés : à l'usufruitier ? Au nu-propriétaire ? Probablement, un mix des deux cas devra être préféré.

Xavier Rollet : Quant à la sortie en Bourse, elle s'examine plutôt au moment de la fin d'un LBO par exemple, mais rarement dans le cas d'une transmission familiale.

Michel Sarrat : Le private equity a fait énormément de progrès auprès des PME et des ETI. Je pense que la Bourse est plutôt l'étape d'après.

Jean Rognetta : Souvent, c'est plutôt l'étape d'avant. Sur les 600 entreprises cotées qui ne sont pas dans le SBF 120, de nombreuses entreprises familiales se sont servies historiquement de la cote pour donner une valeur à leur société et ainsi geler tous les conflits entre cousins sur la valeur du patrimoine.

Xavier Rollet : On ne va pas en Bourse uniquement pour externaliser une valeur à l'entreprise, mais je reconnais que l'effet peut être bénéfique notamment sur l'aspect liquidité des titres.

Jean Rognetta : Je n'ai pas vu d'entreprise G2 ou plus faire une IPO récemment. J'ai plutôt repéré des

start-up, des biotechs, ou des groupes industriels...

Erell Bauduin : Dans tous les cas, le sujet de la valorisation de l'entreprise par un tiers expert indépendant doit elle aussi être anticipée.

Or, la famille ne tient pas forcément à ce qu'un membre extérieur vienne auditer et challenger les chiffres de la société avec ses services internes comptables et financiers et, discuter des perspectives d'avenir et des projets souvent confidentiels. Pourtant un dossier de valorisation sérieux est toujours bénéfique, tant sur un plan fiscal que civil, en cas de conflit ultérieur des héritiers et je conseille toujours qu'il soit établi par un professionnel indépendant, dont l'analyse ne pourra être sujette à caution, plutôt que par les services internes de l'entreprise.

Xavier Rollet : L'anticipation est fondamentale bien sûr mais il est toujours difficile de prévoir ce qui va se passer dans quinze ans. Quelle parcelle sera vendue ? Qui aura les droits de vote ? Qui aura l'usufruit ?

Comment soigner l'actionnariat familial ?

Michel Sarrat : Dès que l'entreprise représente une valeur significative par rapport aux autres éléments du patrimoine de la famille, l'actionnariat familial multiple ne doit pas non plus être craint. Il suppose que le dirigeant distingue son rôle d'actionnaire de celui de patron. Or ce n'est pas chose aisée. Nous travaillons beaucoup ces questions de gouvernance dans notre

famille. Parmi mes cinq enfants, deux n'ont pas vocation à travailler dans l'entreprise. Nous les préparons donc à leur fonction d'actionnaires.

Martine Blanck-Dap : La cohésion au niveau de l'actionnariat familial est indispensable. Il n'est pas rare de parvenir à des situations où le bloc qui est dans l'opérationnel a besoin de faire voter des projets pour assurer

le développement de l'entreprise face à des actionnaires dormant qui eux n'ont d'autres attentes que la distribution de dividendes.

Michel Sarrat : Tout repose sur la maturité et la formation des actionnaires. En permanence, nous sommes obligés de nous demander entre actionnaires comment nos héritiers devront faire face à l'entrée d'un fonds

**QUELQUES
CHIFFRES**

• Selon
**l'Observatoire
CRA de la
transmission des
TPE/PME 2017**,
La valeur moyenne
de cession
(toutes activités
confondues)
demandée est de

786 000€ en 2016.

• Les repreneurs
mettent de 6 mois
à 24 mois pour
repandre une
«affaire».

• 8 mois sont
nécessaires
pour mener les
négociations avec
le cédant

• Dans les grandes
métropoles (IDF,

Rhône-Alpes
par exemple),
le ratio nombre
d'entrepreneurs/
nombre d'affaires
est plus élevé,
pouvant atteindre
4. Cela tend à
expliquer que
près de la moitié
des repreneurs
repandre hors de
leur département

ou de leur région
d'origine.

• **Quelques
Bourses
d'opportunités :**
www.fusacq.com
www.cra.asso.fr
<https://reprise-entreprise.bpifrance.fr>
www.bnoa.fr

dans le capital de l'entreprise. Avec un accompagnement juridique indispensable, notre travail consiste à les préparer à cette éventualité. Vous, avocats, faites partie des formateurs.

Erell Bauduin : La pédagogie est en effet fondamentale et lorsque les donataires sont jeunes, il est important de mettre en place soit des comités familiaux, soit des forums familiaux, sans oublier une charte qui garantit la philosophie familiale. Ce document n'a pas véritablement de valeur juridique contraignante en tant que tel, mais présente une valeur morale incontestable.

Michel Sarrat : La charte familiale oblige les actionnaires à se poser les bonnes questions. Autant parler des sujets qui peuvent fâcher le plus en amont possible.

Martine Blanck-Dap : Il est également important de faire évoluer cette charte familiale dans le temps.

Erell Bauduin : Lorsque les enfants atteignent l'âge de 15-16 ans, il est souhaitable de commencer à organiser des réunions familiales à l'appui des règles inscrites dans la charte familiale et en présence des conseils habituels. Elles sont l'occasion d'exposer les chiffres de l'entreprise, les projets antérieurs menés à bien, les nouveaux projets, les opportunités de croissance, mais aussi comment les donataires vont entrer peu à peu dans l'entre-

prise. Ces réunions familiales sont un lieu d'échanges permettant d'anticiper des conflits et de purger les non-dits.

Martine Blanck-Dap : Cet échange présente l'intérêt de se dérouler en dehors des assemblées générales.

Jean Rognetta : Mais ces réunions familiales n'ont-elles pas toujours existé ?

Erell Bauduin : En réalité, ces réunions dédiées ont plutôt été rares dans la majorité des cas. Il est important de les préparer soigneusement en amont en coopération avec les conseils et que tous les héritiers soient présents afin d'éviter de créer des frustrations après le décès du donateur.

Michel Sarrat : J'ai en tête une entreprise familiale régionale. Sans le vouloir, ses dirigeants n'ont malheureusement pas bien traité leurs actionnaires. Lorsque l'entreprise a rencontré des difficultés économiques, la solidarité entre eux n'a pas fonctionné. Tout est parti en éclats avec des comportements irrationnels en raison de l'accumulation de non-dits et de rancœur. La famille a par la suite malheureusement perdu le contrôle de l'entreprise.

Martine Blanck-Dap : Au niveau du précontentieux, il est souvent possible d'arriver à remettre les personnes autour d'une table. En revanche, lorsque le conflit est déjà consommé, il est très difficile de

rattraper les situations et les assemblées générales s'en trouvent bloquées, ce qui peut entraîner la désignation d'un mandataire judiciaire.

Xavier Rollet : Parlons du cas de l'entreprise familiale Lacoste. À l'époque, il y avait des discordes familiales et certainement un besoin de souffle nouveau. Après de longues années de discussions et de négociations, un groupe suisse est entré au capital. La marque Lacoste a repris un nou-



“ Quelle que soit la taille de l'entreprise, ce qui doit primer c'est le fond. Il faut trouver quelqu'un capable de faire fonctionner la boutique. ”

Jean Rognetta, Directeur de la rédaction Forbes France, Président, PME Finance-EuropeEntrepreneurs



veau souffle grâce aussi à un nouveau management et le groupe est sans doute en meilleure forme aujourd'hui qu'il ne l'était hier.

Erell Bauduin : Sur le plan du

business opérationnel, c'est effectivement un vrai succès. Le groupe s'est transformé et est monté en gamme. En revanche, sur le plan familial, c'est la fin d'une aven-

ture qui peut laisser un goût amer. **Xavier Rollet :** Rappelons tout de même que les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille ne doivent pas se confondre nécessairement.

Les conséquences de la réforme fiscale ?

Xavier Rollet : L'ISF tue les entreprises familiales en France car il faut distribuer les dividendes pour le payer, ce qui prive la société de liquidité. Avec la fin de l'ISF, il va être intéressant de voir s'il sera mis fin à cette hystérie autour de la recherche absolue, mais bien nécessaire, de la qualification dite « du bien professionnel » qui créent des mécanismes de gouvernance parfois aberrants et freinent la transmission opérationnelle. Dans certains cas, le dirigeant âgé de 95 ans est contraint de rester à son poste puisque pour bénéficier du régime de biens professionnels, il doit être encore mandataire social et rémunéré.

Jean Rognetta : Les biens professionnels restent exclus de l'assiette de l'IFI (Impôt sur la Fortune Immobilière) dès lors qu'ils sont bien affectés à l'exploitation. Il n'existe donc pas de changement. De ce fait, l'incitation à continuer à faire classer par exemple

un château du XVIII^e siècle comme bien professionnel reste entière...

Erell Bauduin : Restons toutefois prudents. Selon la rédaction du projet de loi de finances 2018, les actifs immobiliers non professionnels doivent être extournés de la valeur de la société.

Xavier Rollet : La notion d'exploitation va perdurer. Avec l'IFI, l'administration fiscale voudra toujours savoir si l'immobilier sera un bien exploité ou non. Dans les valeurs et dans la problématique générale, cela simplifiera la discussion avec cette administration.

Erell Bauduin : Je vois une autre conséquence à l'IFI. Dans le régime de l'ISF seuls les titres de sociétés qualifiant de biens professionnels étaient totalement exonérés. Ceux des actionnaires non dirigeants ou non non-salariés, eux, pouvaient cependant bénéficier d'une exonération partielle,

à hauteur de 75 % de la valeur de leurs droits sociaux, sous réserve de la conclusion d'un pacte dit « Dutreil ISF ». Mais la souscription de cet engagement de conservation de nature fis-

“ Il est espéré que la future loi PME porte des améliorations sur les « Pactes Dutreil donation succession » notamment en termes de taux et de délais de conservation ”

Erell Bauduin, associée, Charles Russell Speechlys, Société d'Avocats





cale n'était pas toujours possible car ses signataires devaient représenter au moins 34 % du capital (société non cotée). Par essence, lorsque les actionnaires majoritaires ne voulaient pas distribuer de dividendes, les minoritaires assujettis à l'ISF pouvaient être forcés de vendre leurs titres pour payer l'impôt ou le diminuer en investissant dans des actifs moins taxés ou exonérés. Autrement dit, c'était une façon pour les majoritaires de les « étouffer » pour les contraindre à sortir du capital de l'entreprise.

La configuration va être désormais différente. L'IFI apparaissant comme une sorte de sanction du patrimoine immobilier, et un encouragement aux investissements au capital des entreprises, cette imposition ne sera plus une contrainte pour les minoritaires qui auront davantage envie de maintenir leur investissement dans l'entreprise. Les majoritaires pourront dans ce cas leur présenter des moyens alternatifs en cas de réorganisation capitalistique et de volonté de recentrage de la détention des actions. Notamment, leur investissement en capital pourra être transformé en simple investissement financier, dépourvu de droits de vote, mais intéressé aux performances de l'entreprise. Le recours à des outils de dette rémunérés et donc en dehors du champ de l'IFI pourra être considéré (ex. créances de compte courant et obligations convertibles rémunérées).

Jean Rognetta : Les Pactes Dutreil ne vont-ils pas cesser d'être efficaces ?

Erell Bauduin : Avec la suppression de l'ISF, il n'y aura plus, en principe, de raison de souscrire de nouveaux Pactes Dutreil ISF. Ils deviennent « sans objet ». En revanche, ceux existants et déjà appliqués par leurs signataires ne sont pas caducs. Les

engagements des pactes Dutreil ISF existants doivent être poursuivis jusqu'à leur terme et, attention, la prescription n'est acquise que six ans après son échéance. Quant aux Pactes Dutreil Donation et Succession, ils sont maintenus.

Il est espéré que la future loi PME porte des améliorations sur les « Pactes Dutreil donation succession » notamment en termes de taux et de délais de conservation afin de se rapprocher un peu de l'Allemagne notamment. Par exemple, effectuer une exonération complète ou de 95 % moyennant des délais de conservation légèrement supérieurs tels que 8 ou 10 ans au lieu de 6 ans. Il serait également souhaitable de revenir sur les modalités de reprise des droits économisés dans le cadre d'un Pacte Dutreil. Car il n'y a aucune fenêtre de respiration sur six ans. Pour y remédier, il serait utile de prévoir, par exemple, une reprise complète pour les cessions de titres avant expiration d'un délai de cinq ans puis, une reprise au prorata des droits cédés, sur une période entre cinq et 8 ou 10 ans selon le cas.

Martine Blanck-Dap : Un rapport d'information de la délégation aux entreprises du Sénat a formulé des propositions dans ce sens. Gageons qu'elles soient reprises dans la future loi PME.

“ L'ISF tue les entreprises familiales en France car il faut distribuer les dividendes pour le payer, ce qui prive la société de liquidité. ”

Xavier Rollet, associé, Racine Avocats

VIVEZ LES ÉVOLUTIONS DU DROIT ET DU MONDE DU DROIT



Magazine juridique incontournable, **Droit & Patrimoine** offre un traitement transversal et expert du droit patrimonial tout en s'intéressant à l'actualité des différents acteurs de ce secteur :

- l'actualité interprofessionnelle vue du côté des acteurs du conseil patrimonial
- un dossier de fond traité de manière pluridisciplinaire
- des études pratiques, montages et analyses
- l'actualité jurisprudentielle et législative décryptée par les meilleurs experts



Compris dans l'abonnement

- Les actualités, l'accès aux contenus réservés aux abonnés et à la bibliothèque numérique sur www.droit-patrimoine.fr
- L'accès à la version numérique des numéros et sa lecture zen via l'application mobile

ABONNEZ-VOUS

À retourner à l'adresse suivante : INFO6TM - Service abonnements - 23 rue Dupont des Loges - 57000 Metz
Tél. : 01 40 05 23 15 - Mail : abonnements@info6tm.com

OUI, je souhaite m'abonner à **Droit & Patrimoine** et je choisis la formule suivante :

Formule et composition de l'abonnement annuel	Prix HT	Prix TTC
☐ Revue mensuelle et lettre hebdomadaire (réf. JO002) : 11 numéros mensuels, 1 index, 45 lettres hebdomadaires, les actualités et contenus en ligne réservés aux abonnés, la version numérique des numéros via appli mobile	670-35€ 548 €	684-42€ 559€⁵⁰
☐ Revue mensuelle (réf. JO001) : 11 numéros mensuels, 1 index, les actualités et contenus en ligne réservés aux abonnés, la version numérique des numéros via appli mobile	455 €	464€⁵⁵
☐ Lettre hebdomadaire (réf. JO103) : 45 lettres hebdomadaires, les actualités et contenus en ligne réservés aux abonnés, la version numérique des numéros via appli mobile	197,55 €	201,70 €

+ de
18 %
d'économie

☐ par chèque joint à l'ordre de INFO6TM ; je recevrai une facture acquittée

☐ je réglerai à réception de facture

TVA 21%. Les tarifs indiqués sont valables jusqu'au 31/12/2017 franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 10% pour l'Europe et les DOM-TOM, et de 20% pour les autres pays. Ces tarifs correspondent à des abonnements annuels. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié deux mois avant la date d'échéance. Conformément à la loi «informatique et Libertés», vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant auprès de la direction commerciale de INFO6TM.

J'indique mes coordonnées : ☐ Mme ☐ Mr

DPMAP0003

Nom
Prénom
Fonction
Raison sociale
Adresse
Code postal
Ville
Téléphone
Fax
E-mail (obligatoire)
N° Siret
Code NAF ☐ Siège ☐ Établissement
Nombre de salariés à mon adresse

Date : / / Signature et cachet :



La Lettre des Juristes d'Affaires



Avec la LJA, vivez au rythme de l'actualité du monde des affaires !

- ◆ Chaque semaine, **la Lettre** fait un point complet des tendances du marché, suit avec précision les évolutions professionnelles des avocats et des juristes d'entreprise, décrit sans compromis les interventions des conseils juridiques dans les principaux dossiers de la place. Tous les vendredis, en avant-première, vous recevez dans votre boîte mail le dernier numéro de l'hebdomadaire.
- ◆ Tous les 2 mois, **LJA Le Magazine** vous apporte un éclairage sur les grandes tendances de la profession et la vie des acteurs du droit des affaires.
- ◆ Tous les jours, consultez en **version Numérique** vos numéros via l'appli mobile LJA et accédez aux contenus web réservés aux abonnés sur **son site** dédié.
- ◆ Chaque année, **l'Annuaire des Juristes d'Affaires** rassemble toutes les informations relatives aux cabinets référencés

RÉSERVÉ AUX **ABONNÉS**

- Le dernier numéro de l'hebdo en ligne, en pdf et en version feuiltable, ainsi que ses archives depuis janvier 1990
- Le dernier numéro du magazine en ligne en version feuiltable ainsi que ses archives depuis décembre 2001
- Les organigrammes des directions juridiques : qui fait quoi ?

EN **ACCÈS LIBRE**

- L'actualité de la profession et de son environnement
- Le fil de Dernière minute
- Le Billet de la rédaction
- L'Annuaire des juristes d'affaires
- L'espace Le Carré pour échanger et débattre
- Les fiches pratiques « Manager et communiquer »

À tout moment, retrouvez l'actualité du monde des affaires sur

www.lja.fr



ASB_LJA_A4_Q_08-16



Tous les papiers se recyclent,
alors trions-les tous.

**C'est simple
et d'intérêt général.**

La presse écrite s'engage pour le recyclage
des papiers avec Ecofolio.

