

# TRANSMISSION

et PÉRENNITÉ de l'entreprise

**ENQUÊTE**

## PRÉAMBULE

**La transmission de son entreprise** est le dernier acte du dirigeant et souvent l'un des plus importants de sa vie professionnelle. Au plan macro économique sa réalisation dans de bonnes conditions participe pleinement à la sauvegarde et à la préservation des emplois.

Cette opération est toutefois particulièrement complexe pour le cédant puisqu'elle impose de décider de transmettre, de préparer l'entreprise à cette transmission, de choisir un type de repreneur (familial, salarié ou externe), d'identifier le repreneur dans la catégorie retenue, et de trouver un accord avec lui sur les conditions de la reprise. En outre, une telle opération met en œuvre des régimes juridiques et fiscaux complexes.

Si le législateur, conscient de cet enjeu, a fait des avancées ces dernières années en créant ou en aménageant de nombreux régimes juridiques ou fiscaux destinés à favoriser la transmission d'entreprise et même à l'anticiper, leur efficacité réelle restait à mesurer.

En effet, la multiplicité des dispositifs, leur instabilité et les nombreuses conditions qu'ils imposent souvent de respecter, antérieurement à la cession pendant une durée variable en fonction du régime choisi, sont susceptibles de constituer autant de freins à leur mise en œuvre suffisamment tôt par le dirigeant.

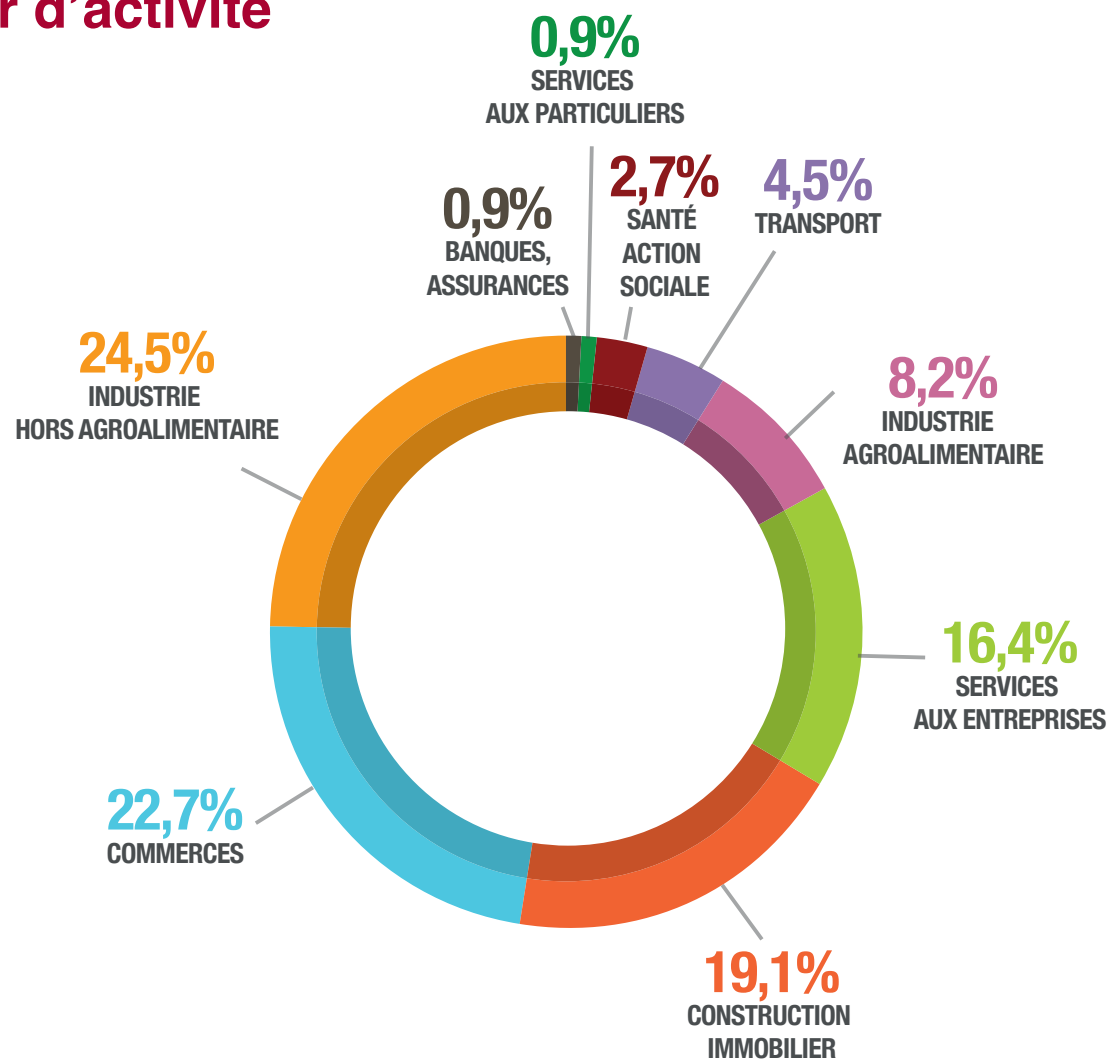
Initiée par le département Droit du patrimoine du cabinet FIDAL, cette enquête a pour objectif :

- de recueillir la perception et les attentes des dirigeants en matière de transmission de leur entreprise ;
- d'identifier les freins éventuels ;
- de vérifier s'ils ont effectivement anticipé cette démarche et utilisé efficacement les outils juridiques et fiscaux mis à leur disposition par la loi ;
- de vérifier s'ils ont pris les précautions nécessaires en cas de survenance d'un cas de force majeure avant la transmission envisagée.

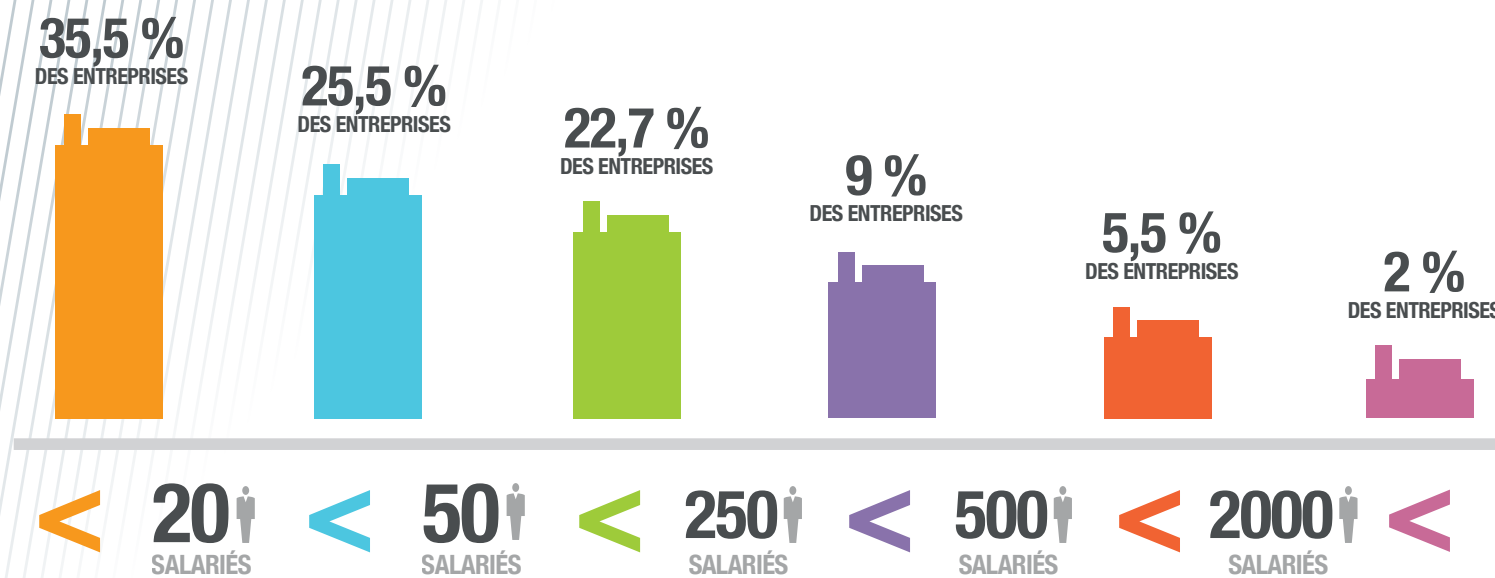
Nous avons interrogé nos clients. 115 dirigeants d'entreprise de plus de 50 ans ont répondu à notre questionnaire. Parmi ces entreprises figurent 83,7% de PME et 16,3% d'ETI, qui sont ainsi surreprésentées par rapport aux TPE. Le panel des entreprises ayant répondu à cette enquête est ainsi composé :

## CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

### Secteur d'activité



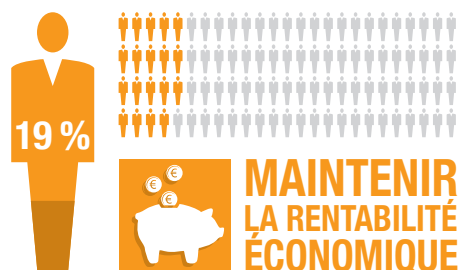
## Effectif de l'entreprise



## Taille de l'entreprise



# DES OBJECTIFS DE TRANSMISSION CLAIRS ET DÉTERMINÉS



## QUESTION 1 :

# Quel est l'élément déterminant dans le cadre d'une transmission d'entreprise ?

**51%** des chefs d'entreprise se préoccupent de l'avenir de leur entreprise avant de se soucier du prix auquel ils la céderont ou des revenus financiers qui leur seront versés à la suite de cette cession.

La pérennité de leur entreprise est la préoccupation majeure pour **32%** des répondants.

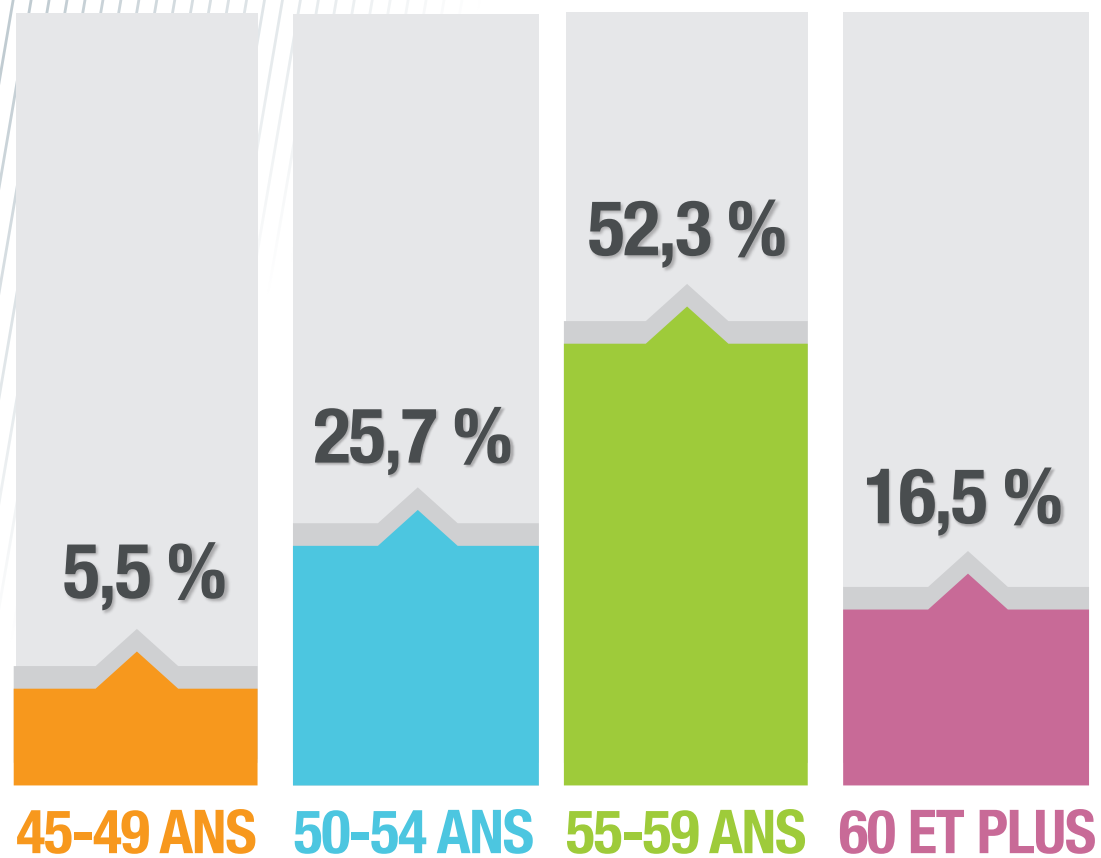
Le bénéfice financier de l'opération n'arrive qu'en troisième position avec **20%** des réponses. Précisons en outre qu'à cette question, les sondés avaient la possibilité d'apporter plusieurs réponses, et qu'obtenir le meilleur prix de l'entreprise n'a jamais été l'unique réponse donnée.

Par ailleurs, si l'on considère que le souci de maintenir la rentabilité économique de l'entreprise représente aussi 19% des réponses, la recherche d'un prix de cession élevé se révèle être une motivation d'autant plus secondaire.

Ces résultats rejoignent les observations sur le terrain de nos avocats qui ont souvent face à eux un dirigeant d'entreprise qui, essentiellement soucieux de réussir la transmission, a parfois tendance à sous-estimer ses besoins financiers ultérieurs. Pourtant, ces derniers seront souvent fortement modifiés par une diminution de ses revenus professionnels et une augmentation très significative de sa fiscalité.

Qu'il soit à la tête d'une ETI ou « patron » d'une petite entreprise, le dirigeant est généralement très impliqué et conscient de la responsabilité économique et sociale qui lui incombe. Il a à cœur de pérenniser l'activité à laquelle il a souvent consacré une grande partie de sa vie et de son énergie.

## LE BON ÂGE POUR PRÉPARER SA TRANSMISSION





## QUESTION 2 :

# A quel âge est-il nécessaire de se soucier de la transmission d'entreprise ?

**Plus de 80% des chefs d'entreprise (83,5%) pensent qu'il est nécessaire de se soucier de la transmission de leur entreprise avant 60 ans :**

- **52,3%** considèrent qu'il faut le faire entre 55 et 59 ans
- **25,7%** pensent même que l'âge idéal est entre 50 et 54 ans

Soit bien avant l'âge moyen effectif de départ à la retraite.

Contrairement à l'idée reçue selon laquelle il serait difficile pour les chefs d'entreprises de « passer la main », ces derniers semblent donc tout à fait conscients tant de l'importance de transmettre assez tôt que de l'intérêt d'anticiper cette démarche.

La démarche d'anticipation n'est bien sûr pas étrangère au chef d'entreprise. Dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, les dirigeants doivent constamment anticiper pour conserver leur avance technologique, identifier les marchés émergents, pressentir les évolutions sociétales, devancer les réformes économiques et politiques, sentir les nouvelles tendances, etc. L'anticipation est un principe de survie économique dans l'entreprise.

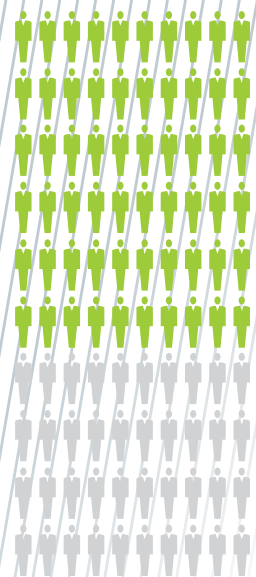
Ce qui ressort de l'étude c'est que le dirigeant a désormais pleinement conscience de la nécessité d'anticiper également sa sortie de l'entreprise, ce qui peut être psychologiquement plus difficile à envisager pour lui.

Cette conscience de la nécessité d'anticiper est très positive. Elle permet de mieux préparer l'entreprise à cet événement en termes d'organisation, de répartition des actifs, et lui faire franchir cette étape dans de meilleures conditions.

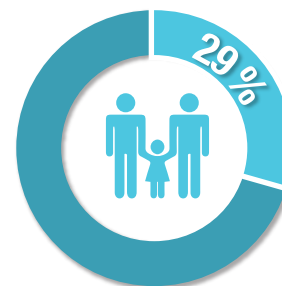
Pour pouvoir espérer bénéficier de certains dispositifs fiscaux favorisant la transmission, qu'elle ait lieu à titre gratuit ou à titre onéreux, le chef d'entreprise doit également l'avoir anticipée. Seule cette demande lui permettra de remplir les conditions qu'ils imposent souvent sur une période antérieure de parfois plusieurs années à la cession proprement dite.

Si cet objectif d'anticiper la transmission est majeur pour les dirigeants interrogés, d'autres réponses au questionnaire semblent toutefois démontrer que les outils qui pourraient être concrètement mis en œuvre pour y parvenir sont dans les faits utilisés par un pourcentage beaucoup plus faible.

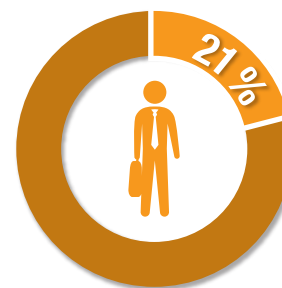
## QUEL REPRENEUR ?



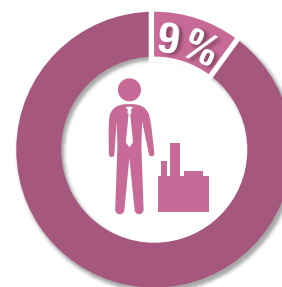
**60 %**  
**DES CHEFS**  
**D'ENTREPRISE**  
ONT POUR SOUHAIT  
DE TRANSMETTRE  
LEUR ENTREPRISE  
À UNE PERSONNE  
**EN MAÎTRISANT**  
**LES ROUAGES**



**UN MEMBRE  
DE LA FAMILLE**



**UNE PERSONNE  
DU MÉTIER**



**UN SALARIÉ  
DE L'ENTREPRISE**

### QUESTION 3 :

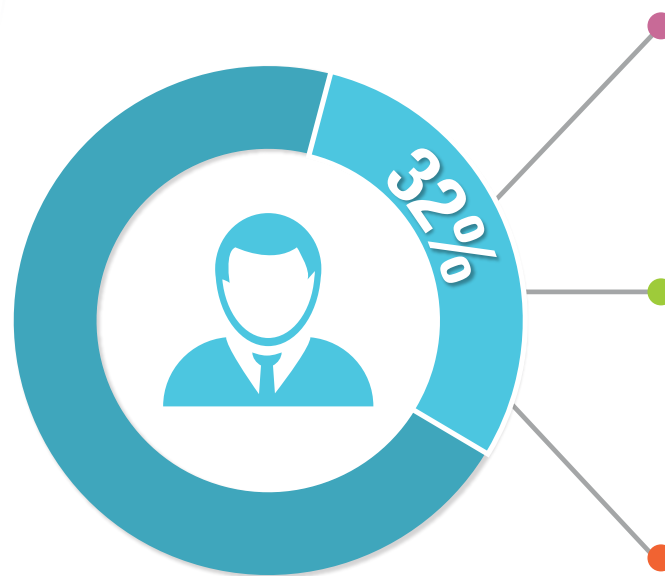
## Quel est le profil du repreneur idéal ?

Près de **60%** des chefs d'entreprise ont pour souhait de transmettre leur entreprise à une personne en maîtrisant les rouages : un membre de la famille pour 29% d'entre eux, une personne du métier (21%) ou un salarié de l'entreprise (9%).

Ces résultats corroborent les différents constats évoqués tout au long de cette enquête : Le chef d'entreprise n'a en général pas pour objectif de tirer le meilleur profit de la vente de son entreprise mais a pour principal but de la pérenniser, et de la transmettre à une personne qui assurera sa bonne continuité. Choisir plutôt un repreneur qu'il connaît bien familialement ou professionnellement peut sans doute lui donner le sentiment de mieux maîtriser l'avenir de l'entreprise, et aussi sans doute d'éviter une rupture trop forte dans le type de gestion.

Les transmissions familiales ou à un salarié ont aussi certainement un aspect symbolique. Le dirigeant a sans doute le souhait que son action soit poursuivie par un « fils spirituel ».

**32%**  
**DES CHEFS  
D'ENTREPRISE  
SONDÉS  
ENVISAGENT  
D'ORGANISER LEUR  
SUCCESSION  
DANS LE CADRE D'UNE  
TRANSMISSION  
FAMILIALE**



**FAMILY  
BUY OUT**



**À TITRE  
GRATUIT**



**À TITRE  
ONÉREUX**

#### QUESTION 4 :

## Comment voyez-vous les modalités de transmission ?

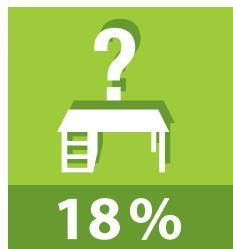
**32%** des chefs d'entreprise sondés envisagent d'organiser leur succession dans le cadre d'une transmission familiale, que ce soit à titre onéreux (transfert de titres sociaux ou vente de l'entreprise ou d'un holding détenteur), à titre gratuit (donation, legs, succession) ou encore dans le cadre d'un Family Buy Out (FBO) qui permet de concilier la transmission familiale et le maintien du train de vie des parents.

Dans leur pratique, nos experts observent que la part des entreprises transmises familialement est plutôt de l'ordre de **15%**. Il y aurait donc un écart significatif entre les souhaits des personnes sondées et la réalisation. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer. La transmission familiale peut s'avérer beaucoup plus complexe à mettre en œuvre que le dirigeant d'entreprise ne l'avait envisagé.

Choisir celui de ses enfants qui sera le plus apte à reprendre le flambeau relève bien souvent du dilemme. Il peut également arriver qu'aucun enfant n'aspire à gérer l'affaire familiale coupant court à tout projet de transmission familiale.

Une fois l'enfant repreneur choisi, il demeure encore à le faire accepter, dans l'entreprise ce qui est souvent initié avant la transmission du capital. Il est donc particulièrement important pour un projet de transmission familiale d'anticiper le plus possible pour disposer du temps nécessaire à cet apprentissage, et pouvoir mettre en œuvre de façon sécurisée les régimes fiscaux extrêmement favorables qui existent depuis plusieurs années ( pactes Dutreil, paiement différé et fractionné, etc.).

# LES OBSTACLES À LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

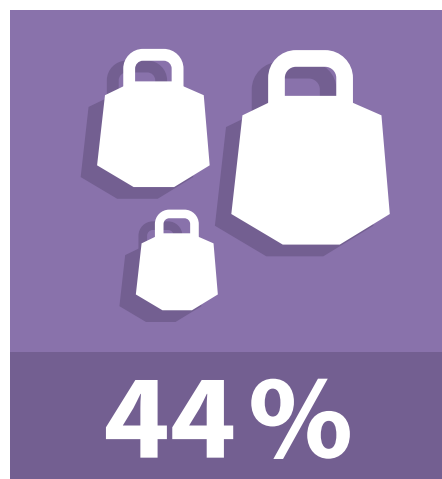


ABSENCE  
DE REPRENEURS

POIDS DE LA  
FISCALITÉ

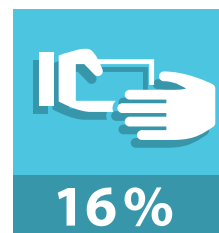
COMPLEXITÉ DES RÉGIMES  
JURIDIQUES ET FISCAUX

COMPLEXITÉ DES SITUATIONS  
PATRIMONIALE ET MATRIMONIALE



INCERTITUDE  
ÉCONOMIQUE

DIFFICULTÉS  
DE FINANCEMENT  
POUR LE REPRENEUR



## QUESTION 5 :

# Quel est le frein majeur à la transmission d'entreprise ?

Le poids de la fiscalité, la complexité des régimes juridiques et fiscaux, ou des situations patrimoniale et matrimoniale représentent un frein majeur pour **44%** des chefs d'entreprise interrogés.

La transmission d'une entreprise peut sembler particulièrement complexe à appréhender pour un chef d'entreprise ne maîtrisant pas l'environnement juridique et fiscal.

Le caractère très technique et fluctuant des dispositifs fiscaux destinés à favoriser la transmission d'entreprise créés par le législateur ces dernières années sont certainement un frein important à leur utilisation, ce qui est très regrettable car, bien utilisés, ils sont particulièrement efficaces. L'environnement fiscal de la transmission familiale d'entreprise est extrêmement favorable par rapport à ce qu'il était avant les années 2000.

La solution pour le chef d'entreprise est alors de se faire accompagner par un expert sur la phase préparatoire afin que le processus de transmission se déroule dans de bonnes conditions. Cette démarche lui garantira un

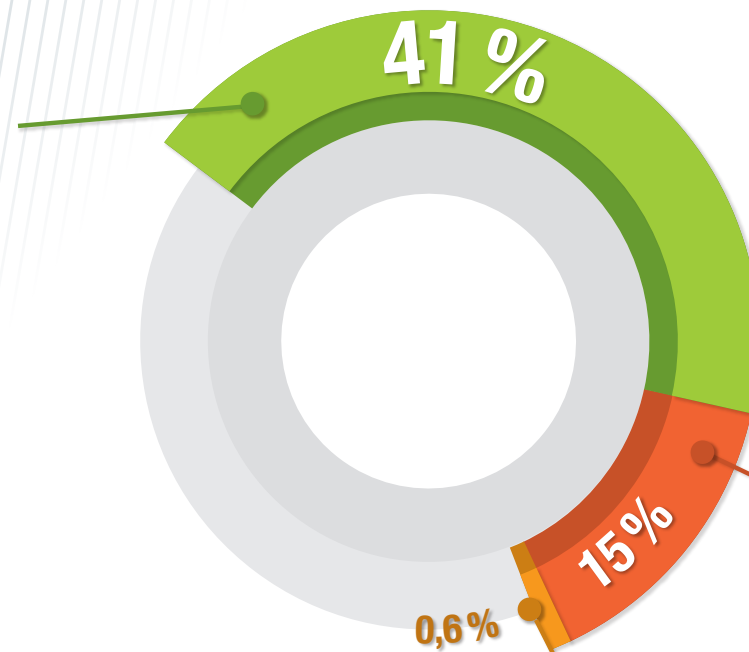
traitement fiscal optimal en faisant assez tôt les bons choix qui permettront lors de la cession plusieurs années plus tard de bénéficier des régimes de faveur attendus. L'accompagnement régulier dans le temps de la préparation jusqu'à la réalisation de la transmission par le spécialiste permettra aussi de repositionner la stratégie en cas d'évolution de la réglementation.

L'incertitude économique, qui comptabilise 22% des réponses, s'explique assez simplement par la conjoncture économique difficile et la prudence des établissements financiers qui se traduit également par les difficultés de financement pour le repreneur évoquées par 16% des répondants. Sur ce point une transmission familiale est généralement beaucoup plus facile à financer pour le repreneur qui reçoit une partie de la valeur par donation.

18% des personnes interrogées évoquent l'absence de repreneurs. Il s'agit sans doute pour l'essentiel d'entreprises à rentabilité faible ou de petites entreprises ayant un effectif inférieur à 20 salariés qui peuvent se révéler parfois difficiles à reprendre compte tenu du fort intuitu personae du dirigeant fondateur.

## L'ABSENCE DE MESURE DE PROTECTION DU PATRIMOINE DU CHEF D'ENTREPRISE EN CAS D'ÉVÉNEMENTS ACCIDENTELS

**AUCUNE ACTION  
MISE EN PLACE  
POUR ASSURER  
LA PÉRENNITÉ  
DE L'ENTREPRISE**



**TRANSMISSIONS  
MAL PRÉPARÉES**

**MANDAT À EFFET  
POSTHUME**



## QUESTION 6 :

# Qu'avez-vous envisagé pour assurer la pérennité de votre entreprise en cas de force majeure : décès, incapacité, divorce ?

**41%** des chefs d'entreprise n'ont mis en place aucune action pour assurer la pérennité de leur entreprise en cas de force majeure. Certains outils simples peuvent pourtant se révéler très efficaces.

Par exemple le mandat à effet posthume est un acte de prévoyance et d'anticipation susceptible d'éviter l'apparition de conflits entre héritiers. Il permet à son signataire de désigner en toute liberté la ou les personnes qui auront la charge de gérer ses biens après son décès. Il s'agit d'une simple formalité contractuelle, une assurance qui ne coûte rien et ne se déclenche qu'en cas de décès. Il n'a pourtant été mis en place que par 0,6% des répondants.

Les dirigeants d'entreprise craignent sans doute, à tort, de s'exposer à des démarches chronophages et coûteuses. La méconnaissance de certains outils et la complexité à en appréhender d'autres (Pactes Dutreil par exemple) peuvent expliquer le peu de mesures mises en œuvre.

L'on peut également sans trop conjecturer avancer un frein culturel et une difficulté naturelle à se projeter dans des situations aussi désagréables.

Ici aussi cette complexité technique ne doit pas être perçue comme un frein rédhibitoire, car elle expose l'entreprise à subir de graves problèmes voir à disparaître dans certains cas si survient un évènement grave non anticipé.

Il est donc particulièrement regrettable que le chef d'entreprise qui n'hésitera pas à s'assurer lorsqu'il achète un bien immobilier à crédit afin de ne pas laisser une dette à ses héritiers, néglige de faire le nécessaire qui est tout à fait à sa portée s'il se fait conseiller, et pour un coût très réduit, par rapport aux enjeux, pour sauvegarder et pérenniser son entreprise. On estime que **15%** des disparitions d'entreprise proviennent de transmissions mal préparées.

## CONTACTS



4-6, avenue d'Alsace  
92982 Paris La Défense Cedex  
Tél : 01 46 24 30 30  
Fax : 01 46 24 30 32

[www.fidal.com](http://www.fidal.com)

[www.fidal-avocats-leblog.com](http://www.fidal-avocats-leblog.com)