

# Transmission : le projet de l'entreprise prime sur la gestion des contraintes fiscales

**Compétitivité et attractivité des territoires français obligent à moderniser la transmission des entreprises pour privilégier les intérêts de celles-ci et ceux de leurs Hommes et Femmes-clés.**

La nouvelle mandature devra relever un défi important, face en particulier à la vague d'ETI à transmettre d'ici peu - plus de 60 % de leurs dirigeants ont au moins 55 ans - et pour lesquelles trouver reprenneur reste encore difficile dans le carcan administratif français actuel, porté par un corpus de règles désuètes et contre-productives. Ce que les avocats vérifient au quotidien avec les dirigeants d'entreprises a été remarquablement retranscrit dans un rapport à l'intitulé choisi, sonnant comme un impératif : «Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires». Ce document publié par la Délégation sénatoriale aux entreprises, après cinq mois de travaux, nombre de visites de terrain et quatre-vingt auditions, a identifié les six grands maux de la transmission d'entreprise dans notre pays - malheureuse exception par rapport à ses voisins - et défini six actions à mettre en œuvre dans une course d'orientation à 27 balises. Un praticien du droit accompagnant les transmissions au quotidien ne peut que confirmer le défaut d'informations et donc d'anticipation du cédant - unique décideur du reprenneur et des modalités concrètes de la reprise. Seule l'anticipation permet de préparer dans l'efficacité une transmission, totale ou partielle, la dimension psychologique attachée au succès de l'opération ne devant pas être sous-estimée. On ne s'improvise pas cédant. S'y préparer sereinement sera d'autant plus aisé que le dirigeant aura été rassaini, dégagé du carcan réglementaire, pour pérenniser l'entreprise autour de nouvelles ambitions.



Par Pierre-Olivier Bernard, associé, Opleo Avocats

**Ce n'est pas le reprenneur qui choisit le cédant mais le cédant qui choisit le reprenneur**

Une transmission d'entreprise, complexe comme toute transmission d'actif, le sera d'autant plus si elle est le fruit d'une vie, le succès de l'opération dépendant de son approche pluridisciplinaire. Aussi, plus la transmission est tardive, plus elle est difficile à gérer avec une négociation souvent de plusieurs mois, le reprenneur s'attendant à trouver le financement également pendant plusieurs mois. Or, une enquête qualitative publiée le 1er mai 2017 dans les Carnets de l'Observatoire BPCE sur la cession-transmission des PME indique, pour 2014, des horizons de projet de cession différents dans l'esprit des cédants, selon leur âge : de dix ans au moins pour 58 % des dirigeants de moins de 40 ans, il tombe à deux ans chez 57 % des dirigeants de 60 ans et plus, les intentions de cession peinant à se réaliser pour

les dirigeants de 65 ans et plus. Et, passés 70 ans, ces derniers restent en bon capitaine sur le pont, au risque toutefois de laisser se déliter l'entreprise et d'aggraver la difficulté à trouver reprenneur. En outre, d'après l'Observatoire BPCE, le taux de cession augmenterait avec les effectifs : de 4,3 % pour les entreprises de 6 à 9 salariés, il tombe à 3,7 % chez les entreprises de 1 à 5 salariés et à 1,3 % pour les TPE sans salariés. Le temps est bien à l'anticipation pour trouver le reprenneur idoine, dont le profil sera validé s'il s'avère en adéquation avec le projet de l'entreprise, et à une prise de conscience : les repreneurs sont désormais délocalisables - comme les professionnels de l'accompagnement de la transmission. Ainsi, la moitié des reprises s'effectue dans le département d'origine du reprenneur, prompt une fois sur quatre à rejoindre une autre région plus attractive, au vu des coûts des loyers et du foncier, de la

valeur des cessions et de la qualité de vie. Le succès d'une transmission passe souvent par une préparation de dix à cinq ans, en cela compris le temps de préparation psychologique du cédant, gage d'une gestion optimisée du processus. Il doit tracer méthodiquement la trajectoire qui le conduira à transmettre son entreprise en sécurité, en accord avec les siens, démarche dans laquelle les considérations fiscales ne seront certes pas étrangères. Préparer la transmission est un projet en soi avec un mouvement de balancier inverse à celui d'une création d'entreprise ex nihilo en termes de «gros temps» ; une post-transmission réfléchie en amont peut se révéler plus calme qu'une post-création. D'où la nécessité pour le cédant, bien avant toute considération de cession d'activité pour un départ en retraite, de tracer la trajectoire de ses actifs : humain, professionnel et privé. Il matérialisera son point de départ en contextualisant cette position avant de faire figurer le point d'arrivée souhaité, à la convergence des ambitions qu'il nourrit à un horizon défini dans le temps pour ces trois formes de capital. Il sera alors en mesure d'inscrire le point intermédiaire en intégrant l'écosystème de l'entreprise d'où découleront les voies possibles pour atteindre le point d'arrivée. C'est à ce point intermédiaire que le cédant appréciera le portage idoine du projet parmi les talents de sa famille ou ceux de ses salariés et les adaptations en termes de gouvernance, en projetant l'ensemble des actions concrètes à déployer pour donner cohérence au projet de transmission. C'est un préalable primordial au questionnement fiscal pour ne pas freiner ce projet.

**Pour un projet d'entreprise tangible dans l'intérêt des Hommes et Femmes-clés de l'entreprise**

L'Observatoire CRA - transmission TPE/PME - 2017 indique, pour 2016, un rapport entre cessions internes et externes de 30 contre 45 %, au-delà des absorptions et fusions des 25 % d'opérations non apparentes. La transmission en interne souffre de dispositifs incitatifs en-

core perfectibles : dispositif insuffisant dans le cadre familial ; dispositif contre-productif pour transmettre aux salariés. La transmission familiale constitue une faible part des transmissions, par manque de souplesse de son véhicule... le Pacte Dutreil. Au-delà de ses grands mérites, ce dispositif passant par un blocage de l'actionnariat familial d'au moins 6 ans, peut se déconnecter de la finalité première de la transmission d'entreprise - sa pérennité -, à défaut d'agilité pour surmonter d'éventuelles difficultés ou permettre une restructuration nécessaire. Il faut en ouvrir plus largement la sortie, dans la perspective notamment d'une fusion ou d'un rapprochement. Conditionner le Pacte Dutreil «à un seul type d'engagement de conservation des titres - individuel - couvrant la durée totale cumulée des deux types d'engagement actuels - collectif et individuel», voilà ce que propose avec raison le rapport sénatorial, avec un nouveau taux d'exonération de droits de mutation à 90 % de la valeur de l'entreprise, sous réserve d'un

engagement global de 8 ans. La réflexion pour transmettre aux salariés s'est heurtée aux effets pervers de la loi dite Hamon, pourtant sensée la promouvoir. Ainsi, du fait de l'obligation d'information préalable des salariés, même un reprenneur avisé par une première reprise réussie, peut se heurter, lors d'une nouvelle reprise, à un collaborateur non convaincu. La sixième action du rapport précité entend lever les freins en abrogeant l'obligation préalable d'informer les salariés, en leur dédiant une formation, le tout avec relèvement des abattements fiscaux et octroi de crédit d'impôt élargi.

Le Sénat veut simplifier et moderniser, en le sécurisant, le cadre fiscal et économique de la transmission, au-delà de l'ISF, véritable frein à la volonté de transmettre. Cette initiative rejoint sur certains points les propositions du Livre Blanc publié à l'automne 2016 par les professionnels du chiffre et du droit de l'accompagnement de la reprise, aussi dans un souci d'harmonisation. ■

QUESTIONS À...

**Pierre-Olivier Bernard**

**Quelles sont, selon vous, les problématiques dans le contexte actuel du marché ?**

La modernisation des outils pour le libérer, assurément ! Simplifier le régime d'imposition des cessions de valeurs mobilières, aménager le rescrit valeur et clarifier le statut de la holding animatrice dans le sens de la stabilité sont de bon augure. Autres facteurs de consolidation de l'entreprise, avant peut-être de la voir emprunter, post-transmission, une nouvelle trajectoire d'innovation ou internationale : la déductibilité des intérêts d'emprunt par un reprenneur personne physique et l'amélioration des paiements différés et fractionnés des droits de transmission comme du régime des actions gratuites dans les PME/TPE...

**Quelles sont les particularités de votre équipe dédiée à ces dossiers ?**

Avec notre gouvernance conçue pour favoriser la proximité avec les Hommes et Femmes-clés de l'entreprise, nous observons un profond changement de paradigme dans leur réflexion sur la transmission. L'écoute de leur projet de vie nous enseigne que la motivation à céder n'est plus aux besoins de liquidités mais à la volonté de préserver un actif sûr dont ils connaissent intimement la culture, les valeurs, la gouvernance et le fonctionnement et dont ils sont les plus à mêmes d'orienter la destinée. C'est pour ce type de pépite que le private equity, en quête de rentabilité sécurisée, montre de l'appétence. ■