

Chefs d'entreprise Comment passer le relais ?



D'ici 2014, pas moins de 450 000 entreprises vont changer de mains. Pour le dirigeant de PME, quand sonnera l'heure de passer le flambeau, de nombreuses questions se poseront : à qui céder ? À la famille, à un tiers ? Comment transmettre ? À quel coût ? Pour mener à bien la cession d'une entreprise, le temps de la réflexion sera le meilleur allié...

DEMANDEZ à un dirigeant d'entreprise s'il a déjà sérieusement envisagé de céder son affaire. Sans guère de doute possible, ou la question sera rapidement éludée, ou elle fera place à un silence assourdissant. Or les chiffres témoignent de l'importance de la préparation d'une cession d'entreprise, qu'elle soit effectuée à titre gratuit, ou onéreux, dans le cadre familial ou externe. En effet, les statistiques reprises par les établissements financiers montrent que près du tiers des entreprises dont les conditions de transmission ou de

cession ont été mal préparées voire pas envisagées du tout, disparaissent. Tous les ans, pas moins de 10 % des dépôts de bilan sont la conséquence d'une transmission hasardeuse ou précipitée ! Or d'ici à dix ans, 450 000 entreprises seront cédées pour des raisons essentiellement structurelles : 120 000 de leurs dirigeants ont aujourd'hui plus de 60 ans...

Yves Fouchet, président du Comité de la transmission d'entreprise au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables met pourtant l'accent sur une donnée capitale :

« La transmission d'une entreprise ne peut pas toujours coller au départ à la retraite de son dirigeant, mais à une logique économique. » En clair, il ne faut pas attendre d'être en fin d'activité ou "usé" pour céder son affaire. Et pourtant, nombreux sont les dirigeants qui ayant créé de toutes pièces leur société, ont du mal à lâcher les rênes !

Et c'est bien là que se joue le nœud de l'intrigue. « Tout d'abord, analyse Hélène Filosi, responsable Gestion de patrimoine et transmission d'entreprise à Gan Assurance, le diri- ●●●



YVES FOUCHET,
président du Comité de la transmission d'entreprise
au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

●●● geant aura tendance à attendre le dernier moment pour se retirer... Or, pour réussir la passation de relais, il est essentiel de s'y prendre très en amont. Et là, tout dépend des dispositions que le dirigeant souhaite prendre : s'il veut vendre son affaire, les opérations pourront être bouclées en dix-huit mois. Pour une transmission au sein de la famille, il faudra mûrir le projet plusieurs années à l'avance. Très généralement huit à dix ans. » Trois maîtres mots : préparer, préparer et préparer.

La cession à titre onéreux

« En cas de vente, précise Bernard Monassier, notaire à Paris et fondateur de l'étude Monassier et Associés, il faut

dra "habiller la mariée". En clair, remettre à plat les structures juridiques et fiscales : céder les biens immobiliers détenus par la société, procéder le cas échéant à des fusions, apporter les parts de la société dans une structure sociétale pour des raisons d'optimisation fiscale. »

Au cœur de l'entreprise, l'expert-comptable. « Alors que le notaire est le conseiller du dirigeant, l'expert-comptable est celui de l'entreprise », compare Yves Fouchet. Des rendez-vous naturellement fréquents avec le chef d'entreprise lui auront permis "d'allumer les clignotants" et de sensibiliser le dirigeant à la problématique de transmission. « Nous ne sommes pas mandatés pour faire de l'intermédiation et l'aider à trouver un acquéreur, poursuit-il, en revanche, nous l'accompagnons durant les différentes étapes de la passation de flambeau, de sa préparation à la cession à proprement parlé. »

Cet expert va alors réaliser les audits nécessaires afin de déterminer la valeur de l'entreprise. Pour simplifier, il existe essentiellement trois méthodes d'évaluation. La première, l'approche patrimoniale. Elle prend en compte la valeur du fonds de commerce, de l'immobilier et des stocks à laquelle on retranche les dettes. Une autre méthode est liée au résultat qui tient compte de la rentabilité de la société. Enfin, la troisième, repose sur les plus-values latentes de l'entreprise. Une fois la valeur de l'entreprise déterminée, il faudra mettre en place la stratégie de cession.

Une opération qui est du ressort du notaire, de l'expert-comptable, mais également du banquier. Agnès Le Ster, senior advisor chez JPMorgan Chase

En chiffres

➤ Chaque année, **10 % des dépôts de bilan** ont pour origine une succession mal ou pas préparée. Parmi les dirigeants 26 % seulement organisent la transmission de leur entreprise, 34 % y ont réfléchi, mais ne l'ont pas organisée et 40 % n'y ont pas réfléchi.

➤ On compte en France 2400000 PME, et **97 % d'entre elles emploient moins de 20 salariés.**

➤ **40 % des dirigeants de PME/PMI à caractère familial, sont âgés d'au moins 55 ans, et 7 % des chefs d'entreprise ont plus de 60 ans.**

Combien de temps dure une transmission d'entreprise ?

La durée est fonction des objectifs poursuivis par le dirigeant.

Elle est en moyenne de :

- **6 mois à 1 an**, si l'entreprise est vendue à un repreneur extérieur ;
- **2 à 5 ans**, si la transmission est reprise par les cadres salariés ;
- **8 à 10 ans**, si un des enfants prend le relais.

Bank, soulève le point suivant : « Nous sommes parfois, bien avant les autres conseils de nos clients, informés de leur intention de céder leur affaire. C'est d'ailleurs notre mission que de leur poser les bonnes questions : en cas de cession externe, quelles sont les solutions offertes ? Faut-il ouvrir le capital de la société à un institutionnel (LBO) ? Apporter les actions de cette entreprise à un groupe de plus grande envergure, ce qui peut alors créer l'opportunité d'un apport de titres rémunéré par les titres d'une entreprise plus importante, éventuellement cotée. L'opération bénéficie alors d'un sursis d'imposition de la plus-value et d'une gestion active de la ligne de titres cotés grâce aux équipes spécialisées de la banque, etc. »

• Loger l'entreprise dans une société

Concrètement, le cédant avec l'aide de ses conseillers ne doit pas perdre de vue deux aspects inhérents à la vente de son entreprise : trouver la forme juridique la plus adaptée et anticiper les incidences fiscales, très lourdes, de la vente. Par exemple, dans le cas d'une entreprise individuelle, sa mise en société préalable à la vente permet de transmettre "en douceur". Cette formule donne la possibilité, entre autres, de faire entrer le repreneur dans la société, alors que le dirigeant cé- ●●●

Cession à titre onéreux Un holding pour racheter moins cher

« La société holding, résume M^e Bernard Monassier, notaire parisien, mise en place pour la gestion des participations et le financement de grands groupes, a toute sa pertinence dans le cadre d'une cession de PME. Le holding, poursuit-il, qui détient des parts sociales dans une ou plusieurs sociétés, permet d'éviter le régime fiscal lié au rachat direct des parts de la société reprise par l'acquéreur (taux plein de l'IS). Les dividendes de la filiale du holding ne seront quasiment pas assujettis à l'impôt, et l'emprunt souscrit par la société pour l'achat des parts de l'entreprise ainsi cédée, sera remboursé directement par les dividendes perçus. Si le holding n'avait pas été créé, le prêt contracté par l'acquéreur pour acheter les parts, aurait dû être remboursé après paiement de l'impôt sur le revenu ou avec les dividendes distribués, donc après leur taxation. »



M^e MONASSIER, notaire.

Vente de parts: vérifiez la clause de garantie de passif

En achetant les parts d'une entreprise, l'acquéreur achète une fraction de la société avec d'un côté son actif et de l'autre son passif. Si, après la vente ce passif augmentait ou venait à être révélé, le repreneur devrait payer. C'est pourquoi il est toujours prévu la rédaction d'une clause spécifique mettant à la charge du vendeur les dettes inconcues au moment de la vente. «Faites vérifier cette clause par un juriste, conseille Jean-Pierre Raynaud, avocat à Paris. Sa rédaction est toujours délicate et souvent source de problèmes».

••• dant conservera durant un, deux ou trois ans, des parts de l'entreprise. C'est sans conteste, le meilleur moyen de former son successeur. Mais pour bénéficier d'un report d'imposition sur les plus-values engendrées par la vente (voir plus loin), le dirigeant devra y rester au moins cinq ans, avant de céder ses parts.

• Droits d'enregistrement et impôt sur les plus-values

Toute vente d'entreprise engendre des droits d'enregistrement que devra acquitter l'acheteur. Or la forme juridique que revêt cette société permettra d'en minorer le coût. Aujourd'hui, les conseillers financiers ont essentiellement recours à la société civile et la SAS (société par actions simplifiée). La société de capitaux (SA, SAS ou Sarl) est particulièrement adaptée lorsqu'on veut faire rentrer de nouveaux actionnaires. La société de forme civile est essentiellement le fait des holdings familiaux. Elle offre une très grande souplesse au niveau de la rédaction des statuts. En revanche, elle ne permet pas l'exercice d'une activité commerciale. Ce que permet la SAS.

Et justement sur un plan purement fiscal, les cessions de parts de société civile sont soumises à des droits d'enregistrement de 4,80 % contre 1 % plafonné à 3049 euros par cession, dans le cas de la cession d'actions (SAS).

De plus, le vendeur devra acquitter éventuellement l'impôt sur les plus-values dont la base taxable et le

taux varient selon que la société était ou non soumise à l'impôt sur les sociétés. Les plus-values sont généralement imposées au taux de 26,3 %⁽¹⁾ (prélèvements sociaux inclus).

• Gommer les plus-values par la donation avant cession

Pour alléger la note, une technique existe: la donation avant cession.

« Tout chef d'entreprise souhaite organiser la vente de sa société, tout en veillant à payer le moins d'impôt possible, constate Hélène Filosi, de Gan Assurance. Le montant de la plus-value est égal au prix de cession moins le prix d'acquisition. Dans le cas d'une entreprise créée de toutes pièces, les 26,3 % s'appliquent donc au prix de vente. Imaginons une société qui vaut un million d'euros. L'impôt à devoir sur la plus-value serait alors de 263 000 euros. La solution consiste à donner aux enfants du cédant, les titres de la société, la plus-value étant alors gommée et les donataires exempts de l'impôt de 26,3 %. La donation, elle, subit des droits de mutation à titre gratuit qui peuvent atteindre 40 % après un abattement de 46 000 euros par enfant.

De plus une réduction de droits s'applique en fonction de l'âge du dirigeant et du type de donation réalisée (pleine propriété ou avec réserve d'usufruit). Le chef d'entreprise procède donc à la donation de ces titres à ses enfants qui, rapidement, alors que la plus-value est quasi nulle, les vendent au repreneur. La limite de l'opération réside dans le fait que ce sont les enfants qui profiteront du fruit de la vente! ».

Mais attention à respecter un certain délai entre la donation et la cession sous peine de voir l'opération retoquée par la Commission de répression des abus de droit.



HÉLÈNE FILOSI, responsable Gestion de patrimoine et transmission d'entreprise, Gan Assurance.

La cession à titre gratuit

Dans un peu moins de la moitié des cas, le dirigeant souhaitera passer la main à son fils ou sa fille. Or, parmi les dirigeants de PME qui souhaitent transmettre leur entreprise à un de leurs enfants, très peu y parviennent. Un maître mot d'abord: regarder sa progéniture... en toute objectivité! Et surtout se poser les bonnes questions: cet enfant a-t-il réellement envie de prendre la relève et en a-t-il les capacités? Il y a encore une dizaine d'années, tout naturellement les jeunes générations reprenaient l'affaire créée par leurs parents. Désormais, la donne a changé: les enfants dans la plupart des cas, ont fait des études supérieures sans rapport avec l'activité de leur père ou encore, et le cas est de plus en plus fréquent, ils ne souhaitent pas s'investir autant que leurs parents qu'ils ont vu porter à bout de bras, leur vie durant, leur PME. Mais •••

Le rôle des différents experts

Pour s'assurer du bon déroulement des opérations, le dirigeant devra s'entourer des compétences de nombreux professionnels.

🔗 **L'assureur**: il réalise un bilan retraite pour la souscription de produits financiers qui assureront des compléments de retraite et met en place les nouvelles couvertures complémentaires santé et décès.

🔗 **L'avocat**: il organise le montage juridique, rédige les protocoles de cession et peut procéder à la création du holding

🔗 **Le banquier**: il met en place

les financements nécessaires au déroulement des opérations

🔗 **L'expert-comptable**: il évalue la valeur de l'entreprise et connaît parfaitement l'histoire de la société, ses forces et ses faiblesses

🔗 **Le notaire**: il a en charge la rédaction des actes de donation et les changements de régimes matrimoniaux

🔗 **Le conseiller financier indépendant ou bancaire**: il sensibilise également le dirigeant à la problématique de transmission et fera l'interface entre ces différents experts.

si le relais est assuré dans le cadre familial, il faudra donner à cet enfant les clefs pour entreprendre cette démarche. Et mettre en place les solutions pour ne pas léser ses frères et sœurs... mais aussi rendre liquide un patrimoine dont le noyau dur est à 80 % constitué par l'entreprise.

• Des règles de bon sens

Envisager la transmission de son entreprise c'est savoir respecter des règles de bon sens: donner les pleins pouvoirs au successeur, l'associer durant la phase de passation de relais aux décisions qui seront prises, attacher de l'importance à l'intégration de ce reprenneur par les salariés et notamment les autres cadres dirigeants, recourir le cas échéant à une structure type holding pour établir la répartition des pouvoirs, etc.

« Attention tout de même, prévient Jean-Pierre Raynaud, avocat à Paris, autant dans le cas d'une vente on aura

tendance à tout mettre en œuvre pour que l'entreprise soit valorisée dans les meilleures conditions, autant dans le cadre d'une transmission familiale, la tentation serait d'en minorer la valeur. Pour être certain de ne pas commettre l'irréparable, surtout qu'une entreprise en passe d'être cédée fait très souvent l'objet d'un contrôle de l'administration, il existe une solution: le rescrit fiscal. » Initialement, il s'agissait de savoir si un montage juridique était conforme à la loi fiscale. La procédure du rescrit a été étendue à la valeur de l'entreprise. « Jusqu'au 30 juin 2006, le dirigeant qui voudrait donner son entreprise peut consulter le fisc concernant sa valeur. Bercy a neuf mois à compter du dépôt du dossier pour répondre. Si la donation intervient dans les trois mois qui suivent l'accord express de l'administration, l'évaluation retenue ne pourra être contestée » explique Hélène Filosi, de Gan Assurance.

Une fois la valeur de l'entreprise établie par l'expert-comptable et validée par le fisc, les montages d'optimisation fiscale et juridique peuvent alors être mis en place pour adoucir les droits de donation.

• Donation-partage: alléger la note et respecter l'égalité entre les héritiers

Au premier rang des réflexions à mener, figure celle de l'égalité entre les frères et sœurs de l'enfant "reprenneur". Pas question en effet de donner plus à l'un qu'aux autres. La donation-partage est l'une des solutions et supprime la donation simple qui serait dans ce cas l'erreur à ne pas commettre. « Il s'agit ici, du vivant du dirigeant, de procéder au partage d'une partie de son patrimoine, précise Jean-Pierre Raynaud. L'évaluation des biens est faite au jour de la donation-partage et non au jour du rapport à la succession comme c'est le cas pour les donations simples, ce qui évite les mauvaises surprises de l'évolution du prix des biens donnés. »

Donation toujours, et dans le but de donner plus à moindre coût, le régime matrimonial du dirigeant pourra, au besoin, être modifié. « Si le cédant est marié sous le régime de la séparation de biens, nous allons modifier son contrat en communauté universelle, illustre Bernard Monasier. Les actions de l'entreprise devenant ainsi la propriété des deux époux, on pourra mettre en place non pas une, mais deux donations et doubler de fait les abattements et réductions



AGNÈS LE STER, senior advisor,
JPMorgan Chase Bank.

d'impôt inhérentes. » À Paris, le changement d'un contrat de mariage est généralement obtenu en dix-huit mois... d'où la nécessité pour le cédant d'anticiper le plus en amont possible la transmission de son affaire.

Le pacte d'actionnaires renforcé par la loi Dutreil va également permettre de transmettre à moindre coût en permettant un abattement de la moitié de la valeur des titres sociaux ou de l'entreprise cédée (voir encadré).

• Le holding familial pour une répartition du pouvoir sur mesure

Évidemment, alléger les droits de donation, c'est bien, mais donner à son successeur les moyens de mener à bien sa mission et de pérenniser l'affaire familiale c'est mieux! Pour éviter les conflits familiaux et mettre entre les mains de l'enfant reprenneur les pleins pouvoirs de gouvernance, la holding de famille est l'une des solutions les plus fréquemment mises en place. Ce holding va ainsi assurer l'unité de direction et le contrôle des activités. Tout en mettant en place un partage équitable entre les autres frères et sœurs.



L'impact de la loi Dutreil

↳ Limitation de l'imposition des plus-values

Les plus-values professionnelles peuvent être exonérées pour les exploitants individuels et les sociétés de personnes dès lors que leur chiffre d'affaires n'excède pas un certain seuil :

- pour les entreprises prestataires de services, le chiffre d'affaires doit être inférieur à 90000 euros
- pour les autres, les chiffres d'affaires doivent être inférieurs à 250000 euros. Pour bénéficier de cette limitation, une activité d'au moins cinq ans est requise.

↳ Réduction d'impôt

Cette réduction est accordée au reprenneur qui s'endette en acquérant des actions ou des parts de société. Réduction de 25 % du montant des intérêts des emprunts contractés à cette fin. Les intérêts ouvrant droit à cette réduction sont pris en compte à hauteur de 10000 euros pour une personne seule et le double pour un couple marié.

↳ Abattement sur la valeur de l'entreprise en cas de donation

Alignement de la fiscalité des transmissions d'entreprise entre vifs sur celles des successions. Abattement de 50 % sur la valeur de l'entreprise aux donations en pleine propriété en contrepartie de l'engagement de conservation des titres.

Source: Gan Assurance

... L'après-vente

Une fois la vente ou la transmission conclue, la vie continue ! Et selon son âge, ses envies et les opportunités qui lui seront offertes, l'ancien dirigeant voudra se lancer à nouveau dans les affaires ou au contraire couler des jours paisibles.

Mais s'il venait à manifester quelques velléités d'investissements, ses conseillers seront là, en ordre de bataille, pour veiller à ce que ce client désormais à la tête d'un pactole plus ou moins conséquent ne dilapide pas tout en bourse ou ailleurs. « Nous sommes là pour lui faire perdre toutes ses illusions, s'amuse Agnès Le Ster. Et pour lui apprendre les marchés financiers. »

D'autant que la cession une fois faite, il se trouvera assujéti à l'impôt de solidarité sur la fortune, confronté le cas échéant à la problématique de la retraite et c'est aussi à toute une réorganisation des contrats d'assurance qu'il faudra procéder.

• Redevable de l'ISF!

Côté ISF, « ils s'agit alors de mettre en place des stratégies de plafonnement de cet impôt, résume Agnès Le Ster et éviter que le client ne perçoive des revenus. Il faut donc passer par des struc-

tures de capitalisation. Le contrat d'assurance vie est une option privilégiée : elle permet au souscripteur de retirer, selon ses besoins, les sommes d'argent nécessaires moyennant une fiscalité alléguée. Le souscripteur peut opter pour un système de prélèvement libératoire



UNE FOIS LA CESSION RÉALISÉE, l'ancien chef d'entreprise devra faire face à toute la réorganisation de son patrimoine avant de profiter pleinement des fruits de la vente.

forfaitaire dégressif dont le taux est de 7,5 % après huit ans majorés des prélèvements sociaux de 10,3 %. Mais surtout ce taux avantageux de 17,8 % ne s'applique pas à la totalité de la somme retirée du contrat : le rachat est composé d'une part de capital qui ne subit pas l'impôt, lequel ne s'applique que sur la portion des plus-values inscrite au retrait. » Et pourquoi ne pas faire ri-

mer fiscalité et philanthropie ? La donation temporaire d'usufruit d'un bien immobilier ou mobilier à l'attention d'une fondation ou toute autre association reconnue d'utilité publique, permet au donateur d'aider un projet social, culturel, éducatif... tout en améliorant sa fiscalité. « Cette initiative évite tout à la fois l'impôt sur les revenus du bien transmis et l'ISF, résume Agnès Le Ster. Devenu nu-propriétaire, ce nouveau retraité n'est plus redevable de l'impôt de solidarité sur la fortune. »

Autre possibilité et d'autant plus valable si l'ancien dirigeant veut toujours avoir un pied dans sa société : « En cas de transmission à un enfant, explique Bernard Monassier, le père garde l'usufruit, donc conserve le pouvoir. Mais alors que son fils remplit les fonctions de président du Directoire, le père est alors nommé président du Conseil de surveillance, un poste honorifique, en quelque sorte, qui échappe à l'ISF. »

Quant aux droits à la retraite, le dirigeant qui n'aurait pas atteint le nombre de trimestres suffisants pour percevoir une retraite au taux plein devra structurer son patrimoine avec l'aide de ses conseils afin que lui soient versés des revenus complémentaires. Un contrat d'assurance vie avec la mise en place de retraits programmés peut être l'une des solutions. La couverture sociale doit également être passée au crible : dès lors qu'il ne remplit plus les fonctions de dirigeant toutes les assurances préalablement souscrites dans le cadre de l'entreprise prennent fin. « L'assureur devra mettre en place des couvertures sociales complémentaires comme une garantie en cas de décès ou une assurance santé » explique Hélène Filosi.

Ce n'est qu'une fois tous ces paramètres bordés que l'ancien dirigeant pourra pleinement profiter des fruits de la vente. Et être certain que son cas ne viendra pas agrandir les rangs d'une statistique qui fait frémir les cédants : un tiers des entreprises mal transmises disparaissent dans les sept ans qui suivent la passation de relais. ■

Valérie RIOCHET

La transmission d'entreprise au programme de rentrée du gouvernement

Le second volet du projet de loi sur l'initiative économique concerne la transmission des entreprises. S'appuyant sur les mesures fiscales de la première loi pour l'initiative économique et de la dernière loi de finances rectificative qui ont substantiellement réduit les freins fiscaux à la transmission et à la reprise d'entreprise, ce second

texte, proposé par Christian Jacob, ministre délégué aux PME, au Commerce, à l'Artisanat et aux Professions libérales, comprendra d'autres mesures destinées en priorité à

faciliter la transmission des savoirs. Le tutorat en entreprise sera étendu afin de développer l'accompagnement des repreneurs par le cédant. Il pourra notamment s'appuyer sur les nouvelles dispositions de la loi de réforme des retraites qui assouplit les conditions de cumul emploi-retraite. L'institution d'une prime de transmission accompagnée

encouragera la reprise de fonds commerciaux ou artisanaux. Le contrat de collaborateur libéral permettra de préparer à la reprise d'une entreprise libérale.

Source: www.pme.gouv.fr

