

L'Entreprise Familiale : De sa genèse à sa transmission

EPISODE 4 : LA TRANSMISSION

La planification de la succession est l'un des plus grands défis pour le propriétaire d'une entreprise familiale. Malheureusement, nous continuons d'observer que l'absence d'un plan de relève structuré est une règle générale dans les entreprises familiales. Ce manque de planification pourrait être considéré comme la principale raison du faible taux de succès des entreprises familiales après la première génération.

Après une vie entrepreneuriale bien remplie, ou parfois beaucoup plus tôt, il arrive un moment où **l'entrepreneur cherche à transmettre son entreprise.**

Ainsi, l'entrepreneur peut donc vendre son entreprise (on parle alors de cession), ou bien la transmettre à titre gratuit, généralement à ses héritiers ou parfois à des employés ou à des associés.

La planification de cette succession fera l'objet de nombreux défis, d'enjeux et de difficultés multiples qu'il convient d'appréhender au plus tôt.

D'un point de vue patrimonial, anticiper la transmission permet d'optimiser la fiscalité de l'opération. Mais les enjeux ne sont pas seulement financiers. Bien menée, cette étape délicate doit assurer une bonne transition dans la gouvernance de l'entreprise et permettre la continuité de l'activité dans de bonnes conditions.

Dans cet article nous faisons le point sur les principaux enjeux de la transmission d'entreprise et répondons à certaines de vos interrogations quant à la planification de cette succession.

1. Les enjeux de la transmission familiale

1.1 Un enjeu relationnel

La valeur sentimentale associée à une entreprise familiale est naturellement plus élevée que dans une entreprise non familiale. Ce lien affectif peut créer des conflits, qui à terme peuvent impacter les performances de l'entreprise.

Ainsi, la planification active de la succession avec des partenaires spécialisés et indépendants sera cruciale pour s'assurer que cette valeur sentimentale n'affecte pas la performance de l'entreprise.

Planifier à l'avance, permet également aux propriétaires d'entreprises familiales d'être prêts à faire face à des défis imprévus qui pourraient compromettre leurs plans de relève, mais aussi d'en apprendre davantage sur les options alternatives, comme la vente de l'entreprise à un investisseur stratégique ou financier.

Lorsqu'il envisage de vendre son entreprise, nous recommandons à l'entrepreneur familial de prendre en compte les points suivants :

- Le marché des fusions et acquisitions avec l'existence d'un nombre important d'investisseurs financiers et stratégiques au programme d'investissement dynamique.
- Un délai de sortie d'environ 3 ou 4 ans.
- Les multiples de négociation (c'est-à-dire le prix payé) dans les transactions de marché sont à un niveau élevé. L'entreprise pourra notamment avoir besoin de recruter de nouveaux membres dans l'équipe de direction ou de mettre en œuvre un plan d'investissement important pour atteindre les objectifs de croissance.
- Changement dans la dynamique du secteur vers un mouvement d'acquisitions dans une logique de *build up*, y compris avec des acteurs du Capital Venture.

L'entrepreneur peut également envisager de céder l'entreprise à un membre de la famille. Cela présente un certain nombre d'avantages et l'entreprise peut ainsi continuer à vivre et à prospérer, sans connaître de changements radicaux en termes de gouvernance.

Transmettre l'entreprise à un seul des enfants peut néanmoins être source de conflits au sein de la famille. Pour préserver l'équilibre familial, il est important de ne pas léser les frères et sœurs du repreneur lors de la cession. Le conseil d'un professionnel est essentiel dans cette phase importante de transmission patrimoniale. En effet, l'entreprise est un capital et non un bien de famille.

Pour réussir sa transmission, il est donc primordial d'adopter une approche rationnelle en considérant avant toute chose l'entreprise comme un actif à valoriser.

1.2 Un enjeu au sein de l'entreprise

Qu'elle soit effectuée à travers d'une vente à un tiers ou via la cession à un/des membre(s) de la famille, la succession devra assurer une certaine continuité avec la direction précédente, pour rassurer les salariés et les partenaires de l'entreprise.

Le repreneur et l'entrepreneur familial sortant devront tous deux anticiper et bien préparer tout changement de direction, notamment en termes de communication interne, afin d'assurer l'adhésion des équipes.

1.3 Un enjeu financier et fiscal

En France, la donation d'une entreprise à ses enfants bénéficie d'un régime fiscal avantageux, notamment depuis l'instauration du pacte Dutreil qui peut concerner les petites entreprises. Cet institut, qu'il s'agisse d'une société ou d'une entreprise individuelle, permet d'**allier allègements fiscaux et mécanismes de donations** pour les autres héritiers.

Pour une société, une solution intéressante consiste à effectuer une donation-partage avec création de soulte : l'entrepreneur évalue les titres et les transmet à l'enfant repreneur à charge pour lui de dédommager ses frères et sœurs par une soulte, c'est à dire une dette équivalente à leur part sur le patrimoine transmis.

Au Portugal, en l'absence d'un institut spécifique comme le Pacte Dutreil, on recherchera un objectif de déficit fiscal.

Les propriétaires d'entreprises familiales doivent être conscients de l'impôt généré par le transfert de propriété. Ainsi, une planification détaillée permettra de minimiser l'impôt à payer de la prochaine génération à la reprise de l'entreprise. Une mauvaise planification pourrait quant à elle contraindre les nouveaux propriétaires à liquider partiellement les actifs de l'entreprise pour couvrir les obligations fiscales, et entraîner un impact négatif sur la valeur de l'entreprise.

En France, comme au Portugal, il est aussi possible de créer une **holding de reprise...**

Sur le plan des constructions juridiques, attention aux constructions qui pourraient paraître très avantageuses d'un point de vue financier et fiscal au moment de leur réalisation, et qui se révéleraient trop rigides voire dangereuses au moment d'une transmission.

En effet, L'entreprise doit savoir s'adapter aux situations dans le temps et vouloir trop encadrer sa succession pourrait conduire un jour son entreprise dans une impasse.

2. Les principales difficultés de la transmission d'entreprise familiale : estimation, fiscalité et contrôle

2.1 L'estimation

La première difficulté est la détermination de la valeur de l'entreprise.

C'est une étape incontournable. En effet, l'estimation de la valeur de l'entreprise est primordiale pour l'ensemble des formalités administratives et fiscales, notamment lorsque la succession de l'EF se réalise par une cession, à titre gratuit, aux héritiers et non par une vente à un tiers, laquelle peut s'établir en fonction de l'offre et la demande.

En pratique, cela oblige à combiner plusieurs méthodes d'évaluation, dont l'une au moins doit être fondée sur la valeur patrimoniale et l'autre sur les résultats.

Pour évaluer correctement son entreprise, il ne faut pas hésiter à faire appel à un ou plusieurs professionnels qui connaissent bien ces problématiques. Ainsi, vous pouvez vous rapprocher des chambres de commerce et d'industrie (CCI) mais aussi les cabinets d'expertise-comptable, notamment celui qui suit habituellement l'entreprise familiale envisageant sa succession.

2.2 La transmission du contrôle de l'EF

La deuxième difficulté concerne la transmission du contrôle de l'entreprise.

Lors de la transmission d'une entreprise, la question du contrôle est au centre des préoccupations de l'entrepreneur qui souhaite pérenniser son entreprise par la transmission.

Dans la plupart des cas, le contrôle est lié à la détention de l'entreprise ou de son capital.

D'un point de vue patrimonial, il est parfois dans l'intérêt de l'entrepreneur de transmettre tôt des parts de son entreprise (assiette réduite de la nue-propriété), mais l'entrepreneur peut également avoir intérêt à céder des parts de sa société (plutôt que de les transmettre) pour récupérer des capitaux, et ainsi se réserver des ressources en prévision de son départ à la retraite. Céder des parts à titre onéreux permet aussi d'accroître sa sécurité familiale en

transférant une partie de l'actif professionnel, par essence peu diversifié, vers des actifs privés, qui ne subissent pas les mêmes risques.

Ceci-dit, en perdant des parts de sa société, le dirigeant s'expose à un risque de perte du contrôle de l'entreprise...cette éventualité doit être étudiée.

Alors comment transmettre en protégeant ses successeurs, sans pour autant perdre le contrôle de l'entreprise ? Dans le cas où l'entrepreneur familial souhaite garder le contrôle de l'entreprise, il peut être intéressant de *transmettre les parts en démembrement*. C'est à dire de faire donation seulement de la nue-propiété des parts. Ainsi, le donateur conserve l'usufruit et donc le contrôle de l'entreprise, mais à son décès les parts reviennent en pleine-propiété aux détenteurs de la nue-propiété. L'entreprise leur revient donc.

Ce qui est intéressant ici, c'est qu'au cours de la donation les droits seront beaucoup plus faibles si l'on ne transmet que la nue-propiété des parts. Et au décès du donateur, lorsque les nus-propiétaires reçoivent la pleine propriété des parts, ils n'auront, en principe, pas de droits supplémentaires à payer.

2.3 Déterminer le meilleur moment pour transmettre l'EF

La planification de la transmission doit être effectuée au plus tôt. En effet, nul ne sait à quel moment le dirigeant sera contraint de quitter son entreprise. Tarder à organiser sa transmission peut donc être fatal pour la survie de l'entreprise et pour ses performances futures. Cela signifie aussi que tout au long de sa carrière, l'entrepreneur doit veiller à ce que la structuration de son entreprise permette la transmission. Donc il doit garder en tête une volonté de la développer et d'en assurer la solidité financière, mais aussi être attentif aux possibilités de vente qui pourraient s'offrir à lui.

Quant au meilleur moment pour réaliser cette transmission, cette question n'amène pas une réponse évidente.

Ce choix dépend de l'évolution de la valeur de l'entreprise, de l'état du marché, de la présence ou non de successeurs, des conséquences fiscales et de la situation personnelle du dirigeant.

Dans la plupart des cas, plus on transmet tôt plus la valeur de l'entreprise est faible, puisqu'elle est souvent moins rentable ou plus endettée à ce moment-là.

Dans le cas où l'on envisage un démembrement, plus cette transmission est faite par un entrepreneur jeune et plus elle est intéressante fiscalement. En effet, la valeur de l'assiette prise en compte pour le calcul des droits de donation dépend de l'âge du donateur au moment de la transmission.

Enfin, en présence de successeurs, il est plus que recommandé pour les entrepreneurs de familiariser leurs héritiers le plus tôt possible avec l'entreprise et son management.

Quant à la situation personnelle du dirigeant, il est primordial de la prendre en compte. Sur le plan patrimonial, des ressources financières lui sont-elles assurées après la transmission ? Sur le plan personnel, son goût pour la poursuite de la gestion de l'entreprise ainsi que l'évolution prévisible de son état de santé sont également des éléments importants.

3. Quelques pistes et moyens pour préparer et faciliter la transmission d'une entreprise familiale

Nous proposons, ci-après et de façon pêle-mêle, quelques actions concrètes et instituts juridiques que l'entrepreneur peut mettre en œuvre pour réussir la transmission :

- Aménager la structure juridique de l'entreprise.
- Définir le mode de transmission de l'entreprise à titre gratuit :
 - au moyen de libéralité classique,
 - au moyen d'une donation-partage,
 - par le démembrement des parts sociales de son EF,
 - de manière passive dans le cadre d'une succession *ab intestat*,
 - par une attribution préférentielle.
- Établir des pactes et/ou des protocoles divers entre associés ou dirigeants et successeurs.

Rappelons également, comme évoqué en début d'article que, parfois, pour diverses raisons, l'entrepreneur peut décider de transmettre son entreprise par d'autres moyens que la transmission à titre gratuit.

En effet, il peut réaliser la dissolution de l'entreprise en distribuant un boni de liquidation, ou transmettre son entreprise à titre onéreux, et cela même si c'est à destination de membres de sa famille.

Ainsi, il peut choisir de le faire dans le cadre d'une cession classique, par une introduction en bourse ou par des opérations de fusion, scission ou apport partiel d'actif.



Les informations qu'il contient font référence à la date de sa divulgation et les lecteurs doivent demander un avis juridique avant de l'appliquer à des questions ou opérations spécifiques.

Aucune reproduction, divulgation ou distribution, en partie ou en totalité, du contenu de cette publication n'est autorisée sans consentement préalable.

Pour plus d'informations, contactez-nous : contact@msadv.pt