

# Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi

## Risques et Opportunités de la transmission des entreprises industrielles

Janvier 2008

### Rapport final

*KPMG Entreprises - Stratégies Management*

Christophe BERNARD  
Associé, Directeur national du développement  
[cbernard@kpmg.fr](mailto:cbernard@kpmg.fr)

Michel PAOLUCCI  
Senior Manager  
[mpaolucci@kpmg.fr](mailto:mpaolucci@kpmg.fr)

Tania PICHON RETOURNARD  
Consultante Senior  
[tpichon-retournard@kpmg.fr](mailto:tpichon-retournard@kpmg.fr)

## Avant propos

**« La transmission est un des enjeux importants pour l'économie nationale. Les PME en sont une composante essentielle. Cette étape de leur vie risque en effet de compromettre leur pérennité, notamment si les dispositifs d'appui et d'accompagnement ne répondent pas à leurs besoins. »**

*Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (2006)*

# Sommaire

<b>RAPPORT DE SYNTHÈSE</b>	<b>4</b>
1. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	5
2. METHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	6
3. ETAT DES LIEUX SUR LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES EN FRANCE	7
3.1. QUELQUES CHIFFRES	7
3.2. QUALIFICATION DES ENJEUX SUR LA CIBLE DE L'ÉTUDE	8
3.3. QUALIFICATION DES DEUX PRINCIPAUX ACTEURS DE LA TRANSMISSION	11
4. PERCEPTION DES ACTEURS FRANÇAIS	13
4.1. ENTRETIENS DES 20 EXPERTS FRANÇAIS SUR LES 7 POINTS CLES	13
4.2. LA VISION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES	16
5. COMPARAISON AUX AUTRES PAYS	31
6. PRINCIPALES MESURES A ENCOURAGER	38
<b>ANNEXES</b>	<b>44</b>
ANNEXE 1 : LISTE DES EXPERTS INTERROGES	45
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ENTREPRISES	47
ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE	51
REMERCIEMENTS	52

# **Rapport de synthèse**

## 1. Objectifs de l'étude

---

L'évolution démographique de la population française (son vieillissement) touche légitimement les dirigeants des entreprises familiales. C'est un facteur clé de la situation de l'économie de nos PMI industrielles.

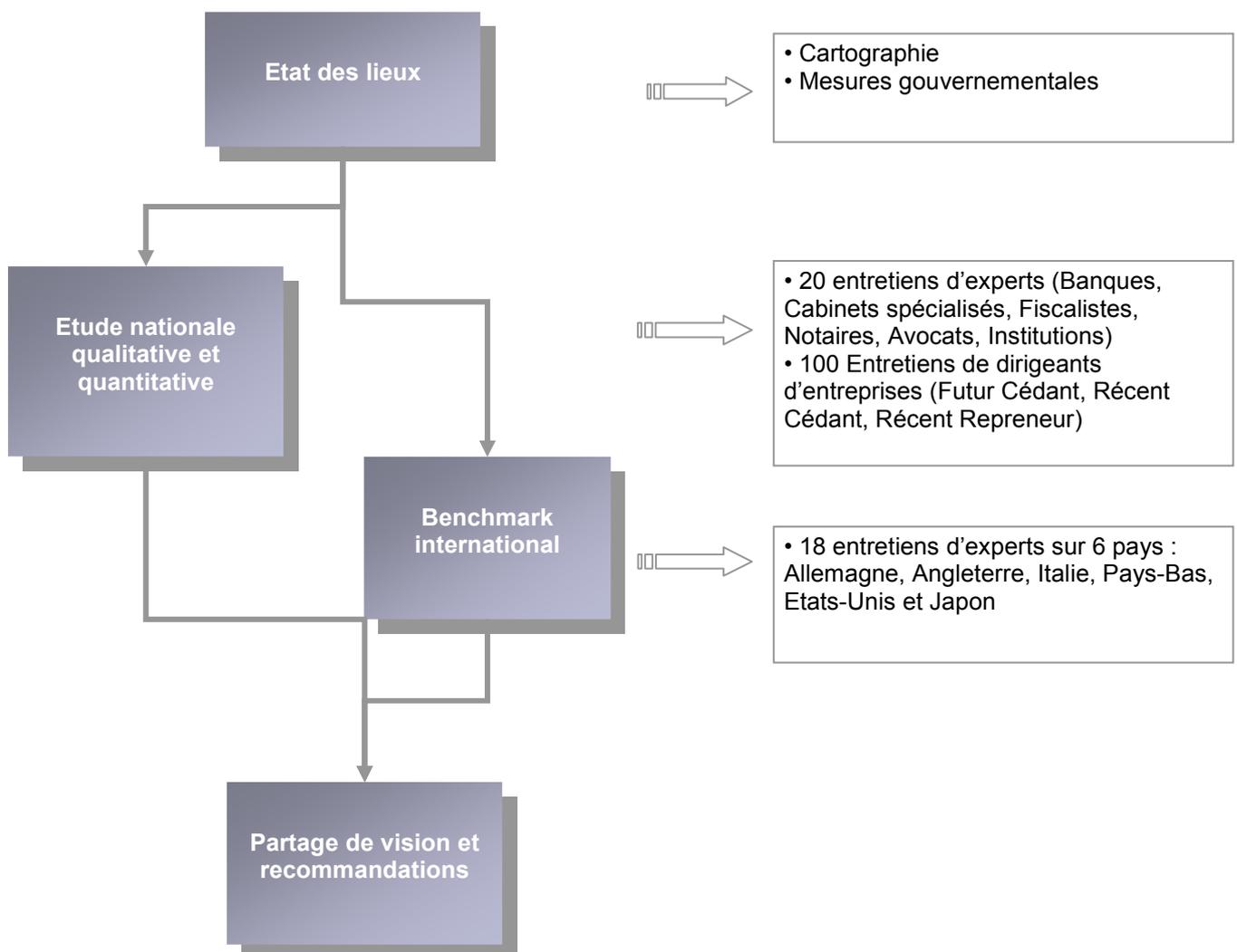
Cette accélération du phénomène dans les 10 ans à venir peut devenir, si elle n'est pas appréhendée comme il se doit, une menace importante pour notre économie, engendrant une destruction des emplois et de la valeur ajoutée. A contrario, cela peut être aussi une formidable opportunité de renouvellement et de dynamisation de notre tissu industriel, qui doit se structurer et se professionnaliser pour atteindre une taille critique.

La Direction Générale des Entreprises s'interroge quant à l'impact spécifique qu'aura cette évolution démographique sur la problématique de transmission des entreprises industrielles (au sens large du terme).

## 2. Méthodologie de l'étude

Sachant qu'une grande partie des entreprises concernées par la transmission sont des professions libérales ou des commerces de proximité qui disposent de faibles effectifs, la Direction Générale des Entreprises a souhaité cibler spécifiquement les entreprises contrôlées par des capitaux familiaux dont l'effectif est compris entre 20 et 1000 salariés. Les secteurs concernés sont l'industrie manufacturière, les services aux entreprises, le commerce de gros.

Nous avons décomposé notre étude en 4 phases :



## **3. Etat des lieux sur la Transmission d'entreprises en France**

---

**Le marché de la transmission-reprise est estimé à 700 000 entreprises (27%) dans les 10 ans à venir.**

### **3.1. Quelques chiffres**

De plus en plus de cessions sont dues au départ en retraite du dirigeant : 6 cessions sur 10.

11% des cessions surviennent suite à la maladie ou au décès du dirigeant.

On observe en France une baisse des transmissions familiales, celles-ci représentant moins de 10% des transmissions d'entreprises.

Enfin, on constate que 21% des entreprises transmises sont en échec après 6 ans d'activité.

**En Europe, l'enjeu est similaire puisque la Commission Européenne estime qu'un tiers des entreprises devrait être transmis dans les 10 prochaines années.**

*Sources Conseil Economique et Social, Oséo-BDPME*

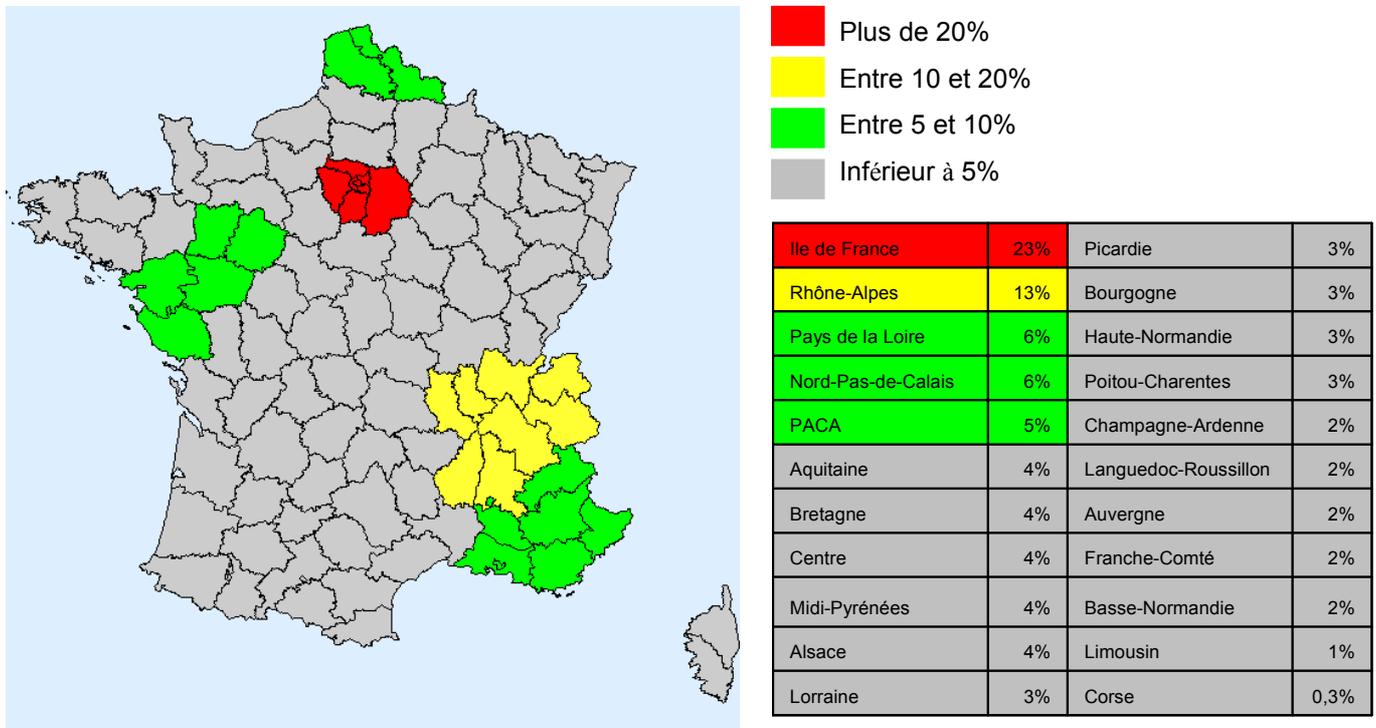
### 3.2. Quantification des enjeux sur la cible de l'étude

Notre étude a pour cible les entreprises françaises des secteurs de l'industrie, du commerce de gros et du service à l'industrie dont l'effectif est compris entre 20 et 1 000 salariés et dont les actionnaires sont des personnes physiques.

Cette cible concerne **25 160 entreprises en France.**

*Source Diane*

#### Répartition des entreprises de la cible sur le territoire Français

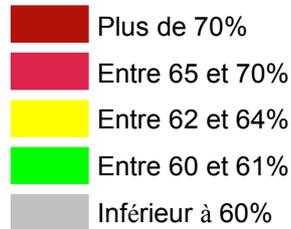
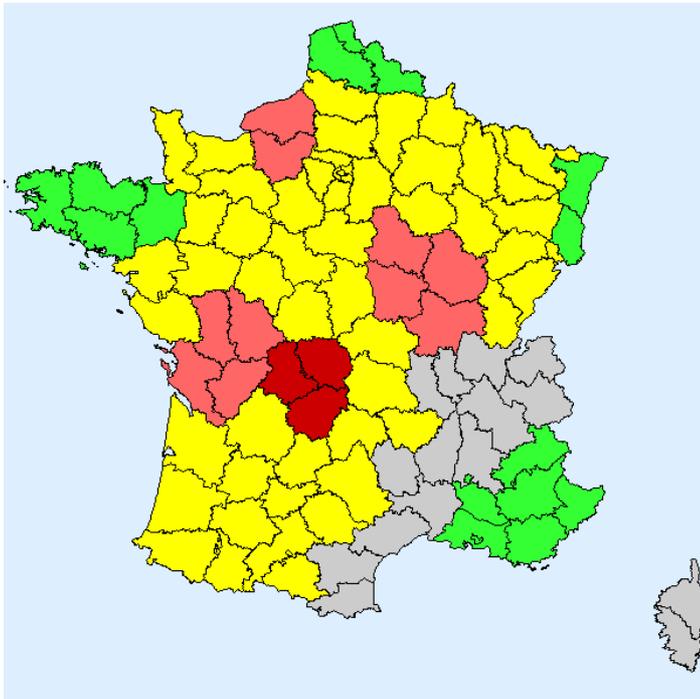


Presque un quart des entreprises de la cible sont localisées en Ile de France, 13% en Rhône-Alpes. Viennent ensuite 3 régions : Pays de la Loire, Nord pas de Calais et PACA.

Parmi la cible, les entreprises dont le dirigeant a plus de 50 ans sont au nombre de **15 658**.

### Taux d'entreprises dont le dirigeant a plus de 50 ans

Source Diane



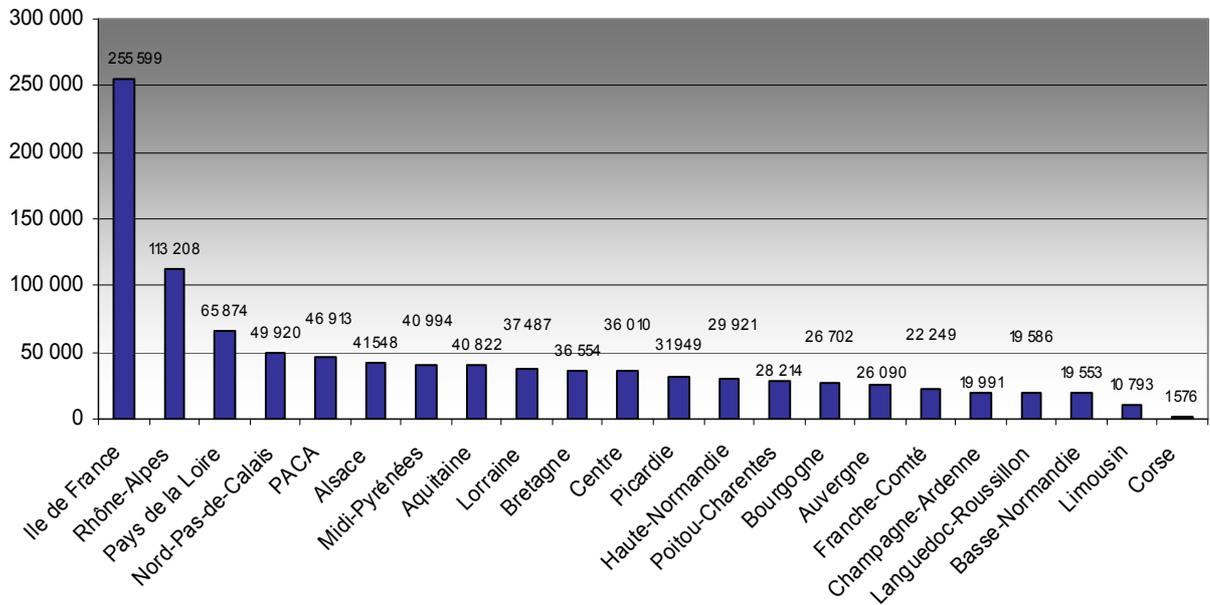
Limousin	72%	Centre	63%
Bourgogne	67%	Pays de la Loire	63%
Haute-Normandie	65%	Franche-Comté	63%
Poitou-Charentes	65%	Auvergne	63%
Picardie	64%	PACA	61%
Champagne-Ardennes	64%	Nord-Pas-de-Calais	60%
Ile de France	63%	Bretagne	60%
Aquitaine	63%	Alsace	60%
Basse-Normandie	63%	Languedoc-Roussillon	59%
Lorraine	63%	Rhône-Alpes	58%
Midi-Pyrénées	63%	Corse	53%

En moyenne, en France, 62% des entreprises ciblées ont un dirigeant de plus de 50 ans.

Les extrêmes concernent le Limousin et la Bourgogne pour lesquelles plus des 2/3 des entreprises ont un dirigeant de plus de 50 ans, et la Corse, Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon pour lesquelles ce taux est inférieur à 60%.

En France, les entreprises de la cible dont le dirigeant a plus de 50 ans portent sur plus de 1 million d'emplois.

### Répartition des emplois des entreprises ayant un dirigeant de plus de 50 ans



En phase avec la représentation des régions pour lesquelles les entreprises sont le plus nombreuses, l'Ile de France, Rhône-Alpes et Pays de la Loire sont les régions pour lesquelles les volumes d'emplois sont les plus forts sur le territoire français.

**Une grande majorité des transmissions faisant suite à un départ en retraite du dirigeant, au cours des 10 prochaines années, l'enjeu de la transmission d'entreprises au sein de la cible étudiée porte sur plus d'un million d'emplois.**

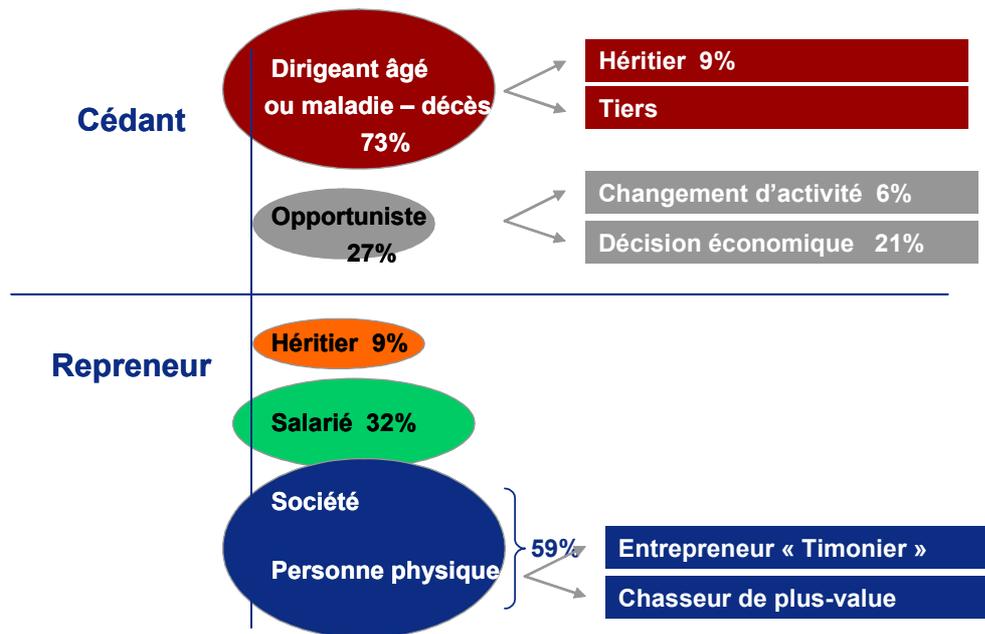
### 3.3. Qualification des deux principaux acteurs de la transmission

On constate deux profils de cédants et trois de repreneurs.

La grande majorité des cédants est constituée de dirigeants âgés ou à la santé critique (73% des cas). Pour eux, la transmission est souvent une fatalité. L'autre partie concerne des dirigeants qui cèdent leur entreprise par opportunité, soit pour des raisons économiques, soit pour changer d'activité.

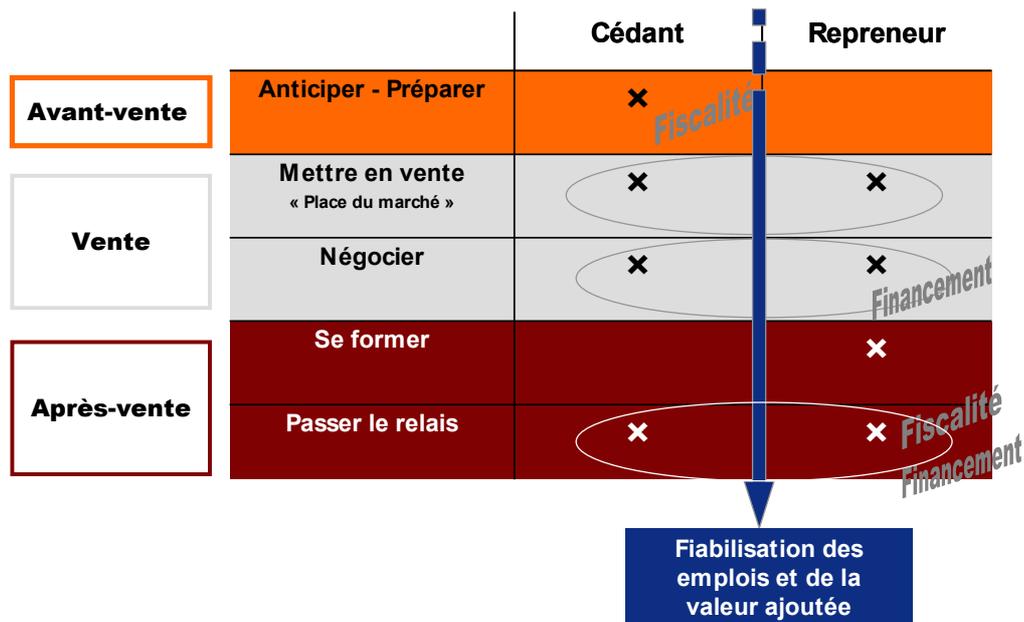
59% des repreneurs sont externes à l'entreprise : ils sont, soit des personnes physiques, souvent d'anciens cadres dirigeants de grands groupes, soit d'autres entreprises.

Les autres repreneurs sont issus de l'entreprise, avec en majorité des salariés pour 32% d'entre eux et des héritiers pour 9% seulement.



Source Oséo-bdpme

Après analyse documentaire concernant la transmission des entreprises, les sept points clés que nous retenons pour une transmission réussie sont : la préparation de la cession, la mise en relation du cédant et du repreneur, la négociation, le financement du projet du repreneur, la fiscalité, le passage de relais du cédant vers le repreneur et la formation des deux protagonistes.



## 4. Perception des acteurs français

### 4.1. Entretiens avec 20 experts français sur les 7 points clés

Les entretiens qualitatifs des 20 experts (Banques, Cabinets spécialisés, Fiscalistes, Notaires, Avocats, Institutions) ainsi que de 10 premiers dirigeants d'entreprise ont été articulés autour des 7 axes répertoriés au cours de la phase précédente : anticipation, mise en relation cédant-repreneur, négociation, passage de relais, financement, fiscalité et formation.

Sur chaque axe, nous identifions les points bloquants, les axes de progrès et les mesures éventuelles suggérées par l'expert :

Axe 1. Préparation de la transmission	
Points bloquants	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Manque de temps</li> <li>⊗ Dimension psychologique, perte statut social</li> </ul>
Axes de progrès	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Faire en sorte que l'entreprise soit toujours en condition de transmissibilité</li> <li>⊕ Inciter les cédants seniors à prendre du recul et à préparer à temps</li> <li>⊕ Inciter les repreneurs à échanger</li> </ul>
Mesures proposées	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Audits subventionnés (diagnostic stratégique et financier, préparer le cédant et l'entreprise à la vente)</li> <li>→ Actions d'information des Chambres de Commerce et de l'Industrie: entretiens en face à face</li> <li>→ Guide sur la transmission d'entreprises avec neutralité de l'Etat</li> </ul>

Axe 2. Mise en relation cédant - repreneur	
Points bloquants	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Confidentialité</li> <li>⊗ Repreneurs plus nombreux que cédants</li> </ul>
Axes de progrès	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Fluidifier le marché</li> <li>⊕ Soutenir les petites PME (CA&lt;10M€) car peu intéressantes pour les intermédiaires</li> </ul>
Mesures proposées	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bourse internet avec parrainage public sur la TE où seuls les intermédiaires agréés peuvent gérer des annonces anonymes</li> <li>→ Développer les compétences de mise en relation des CCI</li> </ul>

<b>Axe 3. Fiscalité de la transmission</b>	
<b>Points bloquants</b>	⊗ <b>Fiscalité trop complexe et trop changeante, l'ISF peut retarder la cession</b>
<b>Axes de progrès</b>	⊕ <b>Améliorer l'attractivité fiscale française pour les personnes physiques souhaitant développer un parcours d'entrepreneur</b>
<b>Mesures proposées</b>	→ Inciter fiscalement à réinvestir (minorer ISF) → Lier les exonérations sur plus values à la durée de détention des actions uniquement (pas d'autre condition)

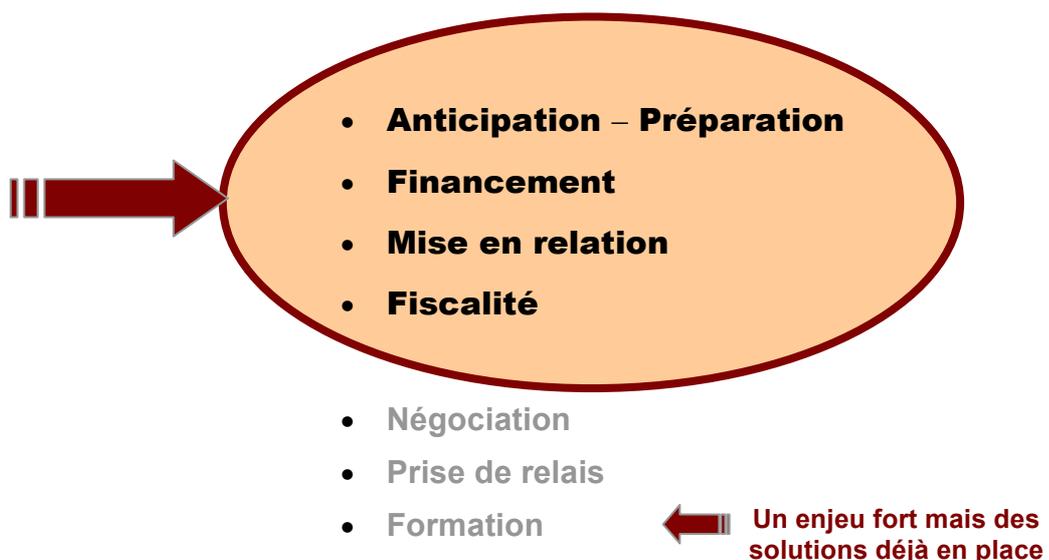
<b>Axe 4. Financement de la reprise</b>	
<b>Points bloquants</b>	⊗ <b>Financement bloquant pour les repreneurs personnes physiques</b>
<b>Axes de progrès</b>	⊕ <b>Favoriser l'aide au financement des personnes physiques ayant un projet de reprise cohérent</b>
<b>Mesures proposées</b>	→ Les garanties proposées par OSEO sont très appréciées surtout pour les personnes physiques car les règles d'accessibilité sont figées et demandent un projet équilibré APPORT/PRIX → Partage de risque sur fonds propres par la Caisse des Dépôts et Consignations

<b>Axe 5. Négociation</b>	
<b>Points bloquants</b>	⊗ <b>Ecart entre prix de vente et prix du marché, personnalité du cédant et repreneur</b>
<b>Axes de progrès</b>	⊕ <b>Accompagner les acteurs pour temporiser l'affectif et éviter les points de rupture</b> ⊕ <b>Aider le cédant à accepter le prix du marché</b> ⊕ <b>Apporter des garanties au repreneur</b>
<b>Mesures proposées</b>	→ Informer sur le rôle fondamental des intermédiaires → Aider les acteurs à se faire accompagner → Généraliser les assurances liées à la garantie de passif

<b>Axe 6. Prendre le relais</b>	
<b>Points bloquants</b>	⊗ <b>Mauvaise définition et coordination des rôles, incompatibilité entre le cédant et le repreneur</b>
<b>Axes de progrès</b>	☺ <b>Le cédant doit transférer ses responsabilités au repreneur ainsi que ses connaissances</b>
<b>Mesures proposées</b>	→ Les modalités de passage de relais doivent être traitées au cours de la négociation → Le cédant doit rester un conseil disponible à l'extérieur de l'entreprise

<b>Axe 7. Formation</b>	
<b>Points bloquants</b>	⊗ <b>Manque de temps, coût pour le repreneur</b>
<b>Axes de progrès</b>	☺ <b>Permettre aux repreneurs d'échanger avec des experts et des autres repreneurs</b>
<b>Mesures proposées</b>	→ Favoriser les réseaux d'échange d'expérience (CCI, clubs repreneurs...) → Aider le repreneur à se former à la reprise sans que cela lui coûte trop cher car gain de temps et d'efficacité par la suite

En synthèse des entretiens des experts, sur les 7 axes identifiés et analysés lors de cette phase, les entretiens qualitatifs ont permis de mettre en évidence 4 axes prioritaires à développer :

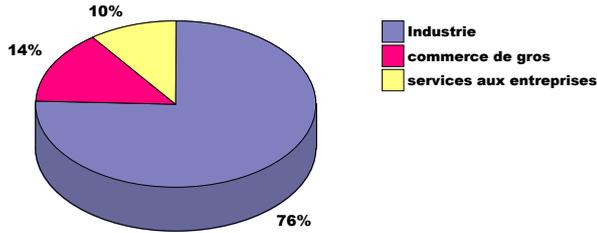


## 4.2. La vision des dirigeants

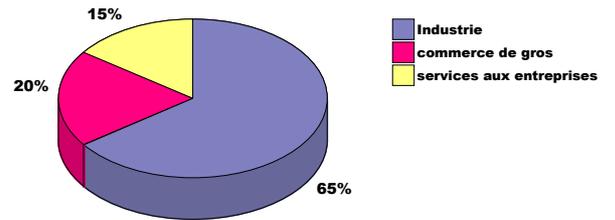
### 4.2.1. Qualification de la cible des dirigeants interrogés

#### Secteur d'activité

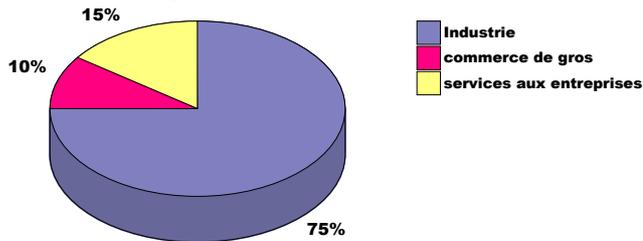
##### 50 Futurs cédants



##### 20 Récents cédants

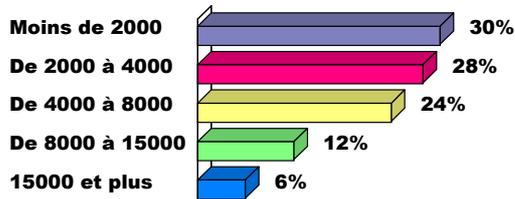


##### 20 Récents repreneurs

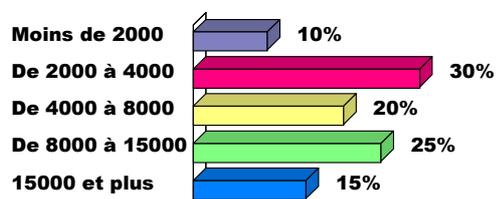


#### CA de l'entreprise transmise en K€

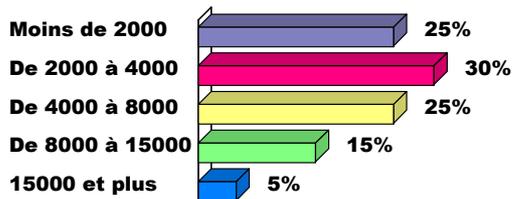
##### 50 Futurs cédants



##### 20 Récents cédants

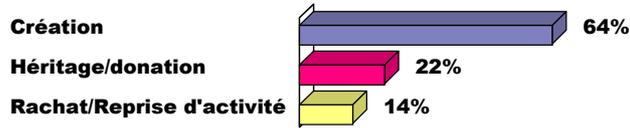


##### 20 Récents repreneurs

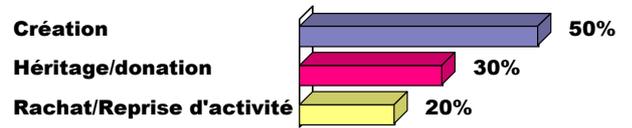


### Origine de l'entreprise transmise

#### Futurs cédants

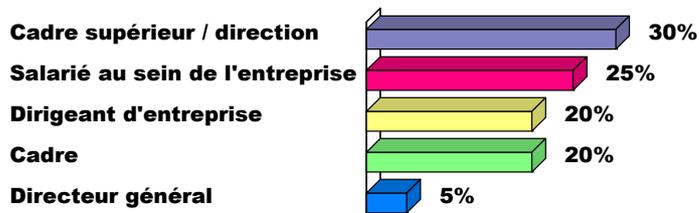


#### Récents cédants



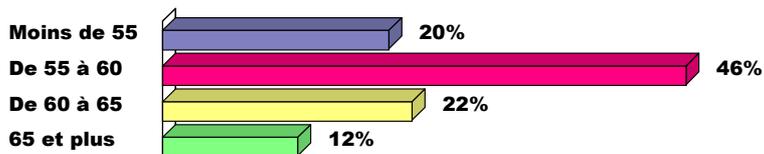
### Activité précédente du repreneur

#### Récents repreneurs

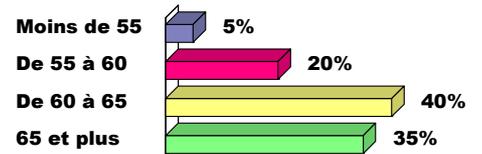


### Age du dirigeant

#### Futurs cédants



#### Récents cédants



#### Récents repreneurs



## 4.2.2. Synthèse des résultats des entretiens avec les entreprises

### • Une préparation primordiale

Beaucoup de dirigeants de PME retardent au maximum la cession de leur entreprise par peur de l'après. Pour eux, cette cession est une perte, qui peut être déclinée en perte de pouvoir, de légitimité, certains experts parlent de « petite mort ».

Malheureusement, le degré de préparation de la reprise conditionne l'ampleur des difficultés rencontrées lors de l'opération de transmission. Mieux la préparation est faite, plus la négociation sera rapide, et ainsi :

- le dirigeant sera moins occupé par la cession de son entreprise (la cession est très chronophage pour le cédant),
- l'entreprise sera moins fragilisée par rapport à ses concurrentes.

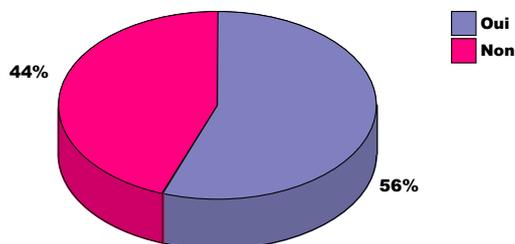
Même en cas de transmission en interne à l'entreprise, l'enjeu de la préparation est fort : former un successeur ne se fait pas du jour au lendemain.

**La cession d'entreprise constitue un réel frein psychologique chez les dirigeants avec la perte d'un statut.**

Seulement 44% des dirigeants interrogés ont planifié la transmission de leur entreprise. Et pour plus de la moitié des dirigeants ayant récemment cédé, la préparation de la cession a duré moins d'un an. Il semble donc crucial d'inciter les dirigeants séniors à prendre du recul et à préparer la transmission à temps.

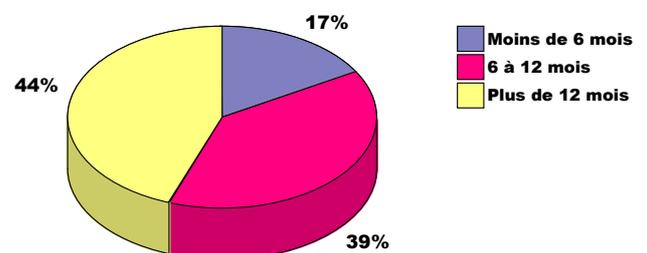
Transmission planifiée

#### Futurs cédants



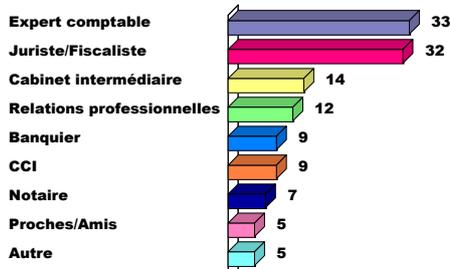
Durée de préparation

#### Récents repreneurs

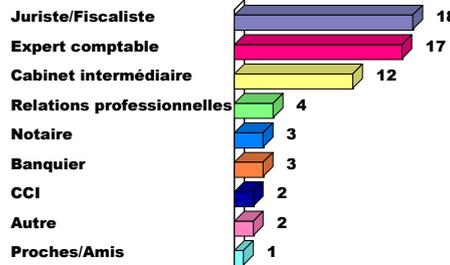


Lorsqu'elle a lieu, la préparation se limite au recours à l'expert comptable et au juriste pour les 2/3 des dirigeants interrogés, malheureusement, cela n'est pas suffisant.

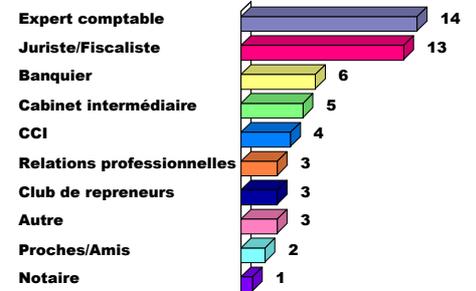
**Futurs cédants**



**Récents cédants**



**Récents repreneurs**

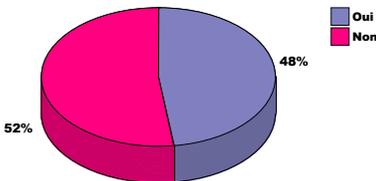


En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)

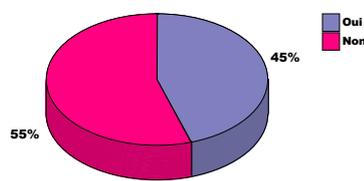
On constate un manque d'information des dirigeants sur la transmission. Ils sont peu à assister à des conférences (moins de la moitié des dirigeants interrogés), de peur d'être vus et de mettre l'entreprise en difficulté. Le souci de confidentialité est très fort et freine la phase de préparation.

**Participation à des conférences sur la transmission**

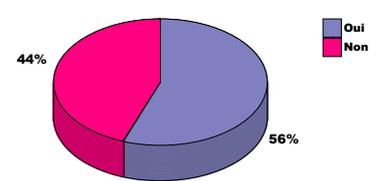
**Futurs cédants**



**Récents cédants**



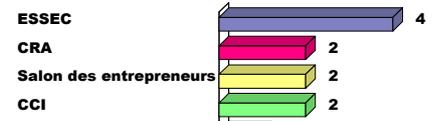
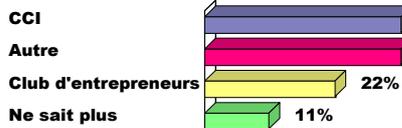
**Récents repreneurs**



**Quel organisateur?**



25% des conférences CCI sont jugées non utiles

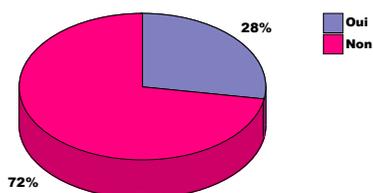


En nombre d'organisateur cités pour les repreneurs

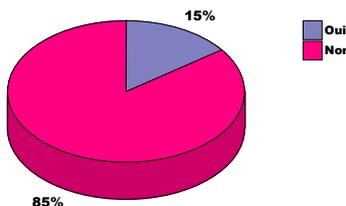
Contrairement aux repreneurs, le recours aux Chambres de Commerce et de l'Industrie est faible : moins d'un quart des dirigeants cédants y font appel. La raison majeure évoquée est un manque de compétence des Chambres de Commerce et d'Industrie dans ce domaine.

**Recours aux Chambres de Commerce et d'Industrie au cours de la préparation de la transmission**

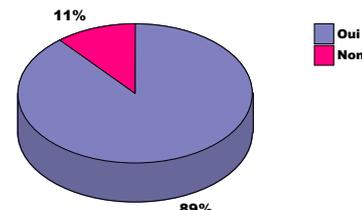
**Futurs cédants**



**Récents cédants**

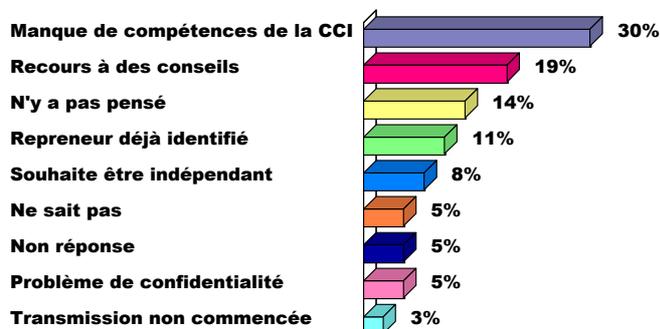


**Récents repreneurs**

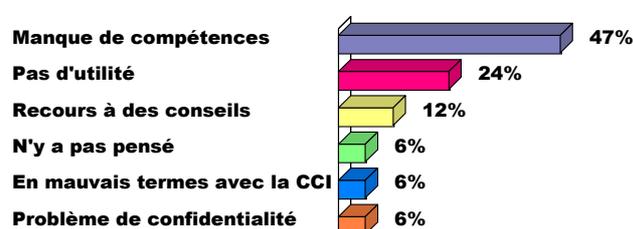


**Pourquoi ne pas avoir recours aux Chambres de Commerce et d'Industrie au cours de la préparation de la transmission ?**

**Futurs cédants**



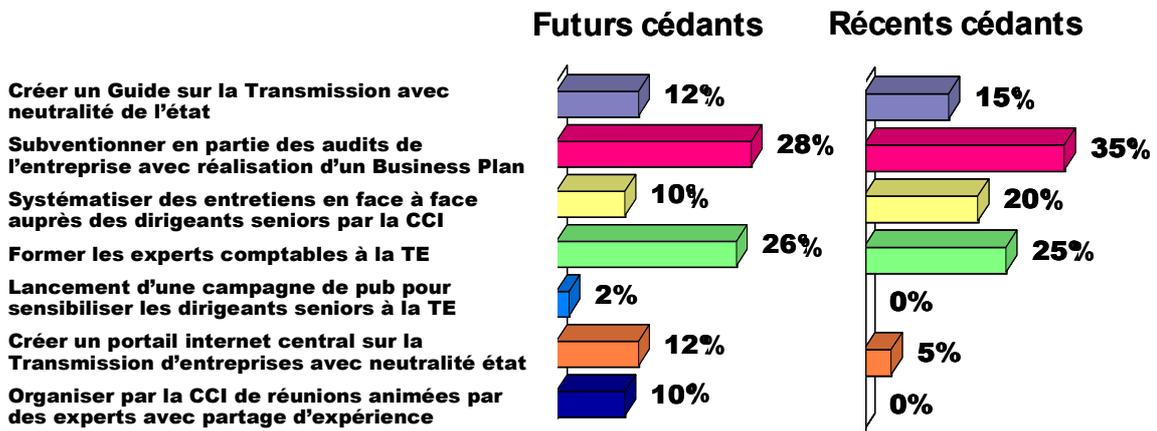
**Récents cédants**



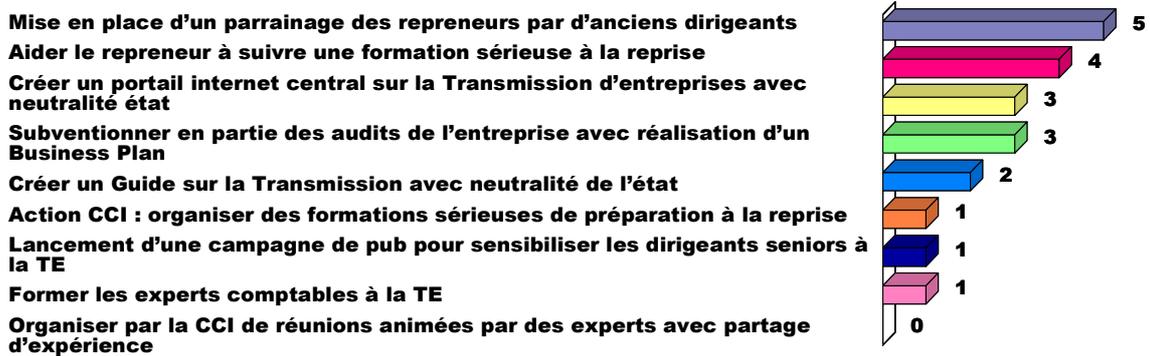
Le cédant a un besoin très fort de confidentialité. Il souhaite disposer de conseils de la part de personnes expérimentées ayant vécu une transmission si possible.

Des audits complets sont plébiscités par les experts et un bon quart des dirigeants interrogés, pour aider le dirigeant d’une part, à avoir une vision externe de son entreprise, d’autre part, à définir dans le temps la stratégie de son entreprise et la planification de la transmission.

**Mesures à favoriser lors de la phase de préparation**



**Récents repreneurs**

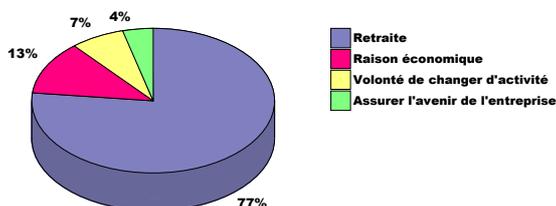


En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)

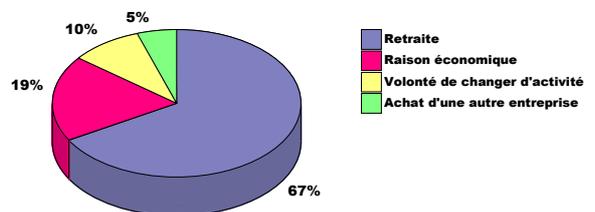
Cette mise en ordre de transmission permanente permettrait de saisir des opportunités économiques de cession et de pallier les 11% de transmissions brutales suite à la maladie ou au décès du dirigeant. Ainsi, il est important de souligner **10 % des entreprises à céder ferment faute de repreneurs.**

**Raison de la transmission**

**Futurs cédants**

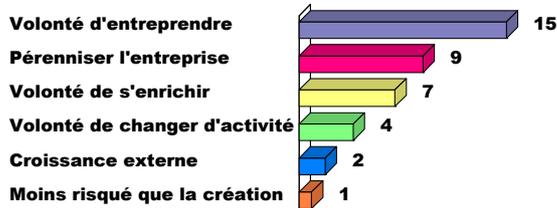


**Récents cédants**



**Raison de la reprise**

**Récents repreneurs**



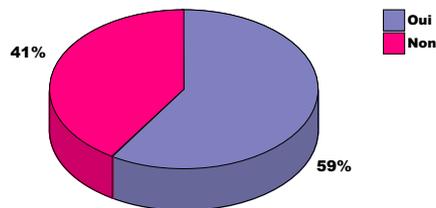
En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)

• **Une mise en relation à clarifier**

Le besoin de confidentialité à tout prix induit une opacité du marché de la transmission. Les bourses de mise en relation sur internet concernent essentiellement les TPE, les PME étant facilement repérables via les quelques critères fournis : aucun des récents cédants interrogés n'a utilisé internet pour trouver un repreneur.

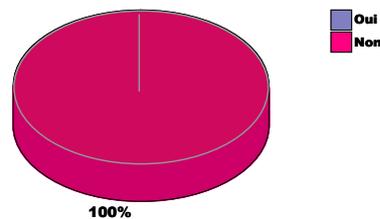
**Pense utiliser les bourses internet**

**Futurs cédants**

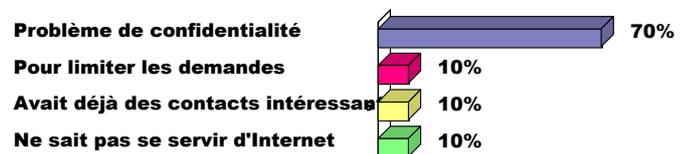
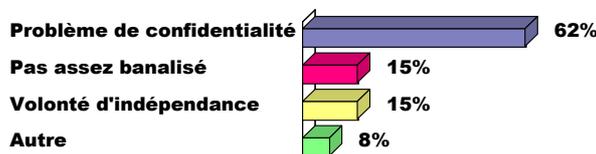


**A utilisé les bourses internet**

**Récents cédants**

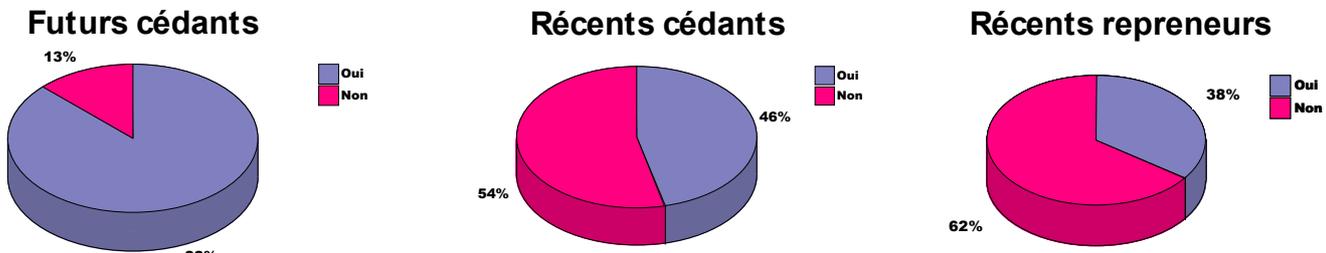


**Si non, pourquoi?**

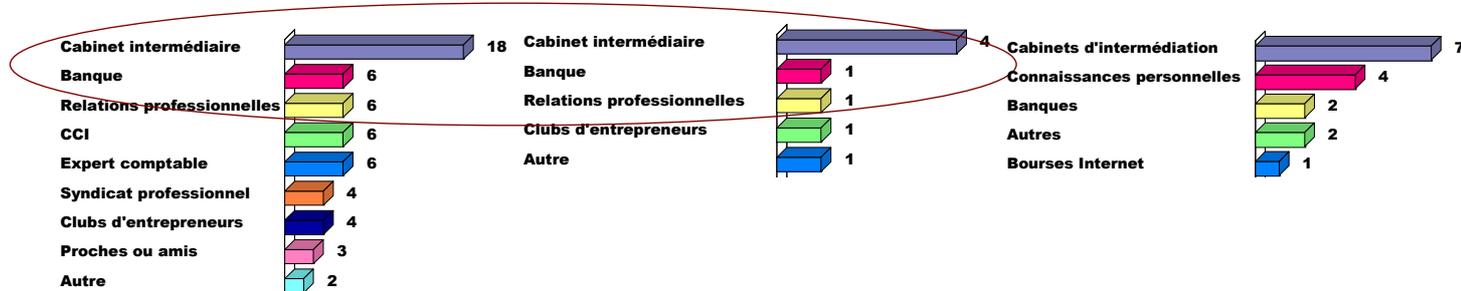


Les cédants font appel en grande majorité à des cabinets intermédiaires.

**Se faire accompagner lors de la mise en relation**



**Par qui? (choix multiple)**

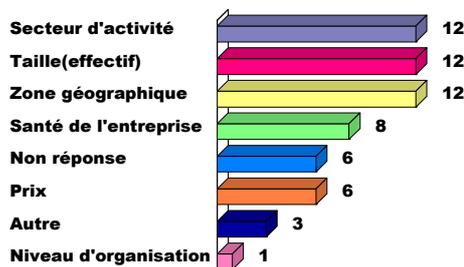


En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)

Le repreneur « personne physique » met en moyenne 6 mois pour trouver l'entreprise qu'il reprendra : ses 3 principaux critères de recherche sont : le secteur d'activité, la taille et la zone géographique de l'entreprise.

**Profil entreprise cherché**

**Récents repreneurs**



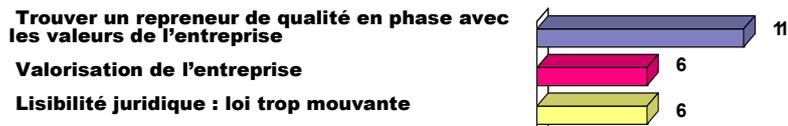
En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)

On constate que suivre une formation à la reprise avec constitution d'un réseau d'experts et échanges d'expériences avec d'autres repreneurs constitue un réel facteur clé de succès pour le futur repreneur. Il n'a malheureusement pas toujours conscience de cet enjeu formation et réseau, ni de ce qui l'attend. La reprise d'entreprise s'apparente souvent à **un parcours du combattant pour les repreneurs.**

Au cours de la phase de mise en relation du cédant et du repreneur, la préoccupation majeure des dirigeants interrogés est de **trouver un repreneur en phase avec les valeurs de l'entreprise**, c'est-à-dire un repreneur « personne physique » ou autre PME s'il n'y a pas d'héritier. Certains préfèrent rester aux commandes plutôt que de céder à un Groupe ou un fonds d'investissement.

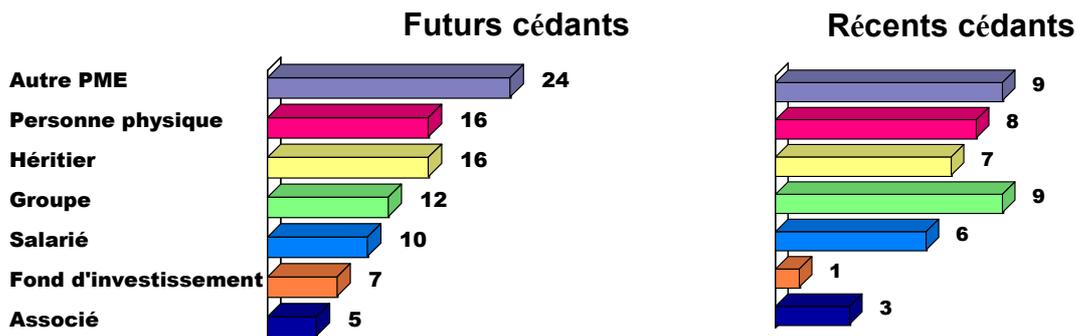
### Préoccupations du dirigeant

#### Futurs cédants

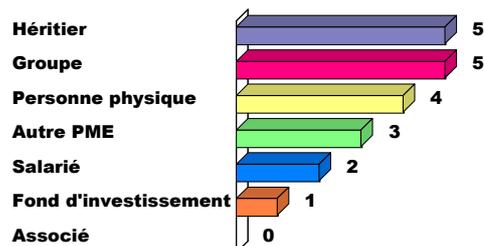


En nombre de réponses citées

### Profil recherché



### Profil trouvé



En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)

On constate une hétérogénéité des actions des Chambres de Commerce et d'Industrie dans cette phase de mise en relation des cédants avec les repreneurs, et les dirigeants interrogés estiment qu'elles manquent de crédibilité et de compétences dans ce domaine. Cependant, ils expriment une attente forte vis-à-vis des Chambres de Commerce et d'Industrie qui devraient être des acteurs majeurs de la transmission d'entreprises.

- **Une négociation risquée**

Lors de la négociation entre le cédant et le repreneur, le point majeur de mésentente concerne le prix de cession de l'entreprise, avec un cédant attaché à son entreprise, qui évalue cette dernière sur ses performances passées, et un repreneur tourné vers le futur qui constate souvent que les perspectives du marché ne sont plus ce qu'elles ont été.

On observe bien souvent que le **prix de cession est au dessus du prix du marché, ce qui est un facteur d'échec lors de la négociation.**

L'accompagnement du cédant et du repreneur par des intermédiaires extérieurs semble fondamental dans le succès de la négociation : les tiers modérant l'affectif et évitant les points de rupture.

**Mesures à favoriser lors de la phase de négociation**

Futurs cédants	Récents cédants	Récents repreneurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les compétences des CCI pour animer le marché de la TE et assurer des mises en relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'accompagnement financier des repreneurs</li> <li>• Développer les compétences des CCI pour animer le marché de la TE et assurer des mises en relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les compétences des CCI pour animer le marché de la TE et assurer des mises en relation</li> </ul>

- **Un financement difficile à obtenir**

Comme on peut s'en douter, la préoccupation majeure des repreneurs interrogés concerne la recherche de financement. **Ce dernier est source d'échec pour les repreneurs personnes physiques**, certains d'entre eux ne parvenant pas à trouver le financement de leur projet de reprise auprès des banques.

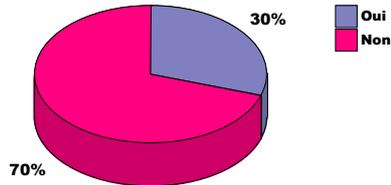
**Préoccupations du repreneur**



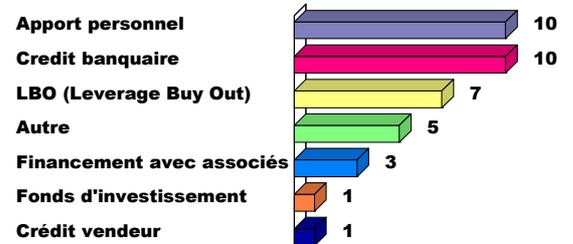
*En nombre de réponses citées*

## Récents repreneurs

### Difficultés rencontrées pour le Financement



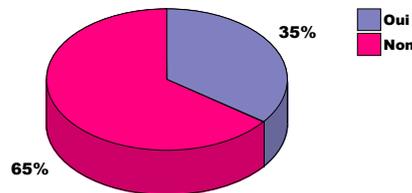
### Type de financement utilisé



En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)

Les banques sont jugées trop frileuses par les experts interrogés, même si les garanties apportées par Oséo depuis quelques années, très appréciées, les rassurent et les incitent à financer les projets validés par cet organisme. On constate trop souvent encore que le lourd financement d'une reprise d'entreprise contraint cette dernière à ne plus investir au cours des années qui suivent, ce qui la fragilise, voire peut la mettre en échec.

### Garanties par OSEO SOFARIS



- **La fiscalité, contrainte majeure**

La fiscalité représente le point le plus bloquant cité par les dirigeants interrogés au cours du questionnaire : elle est jugée trop complexe, trop lourde et trop changeante.

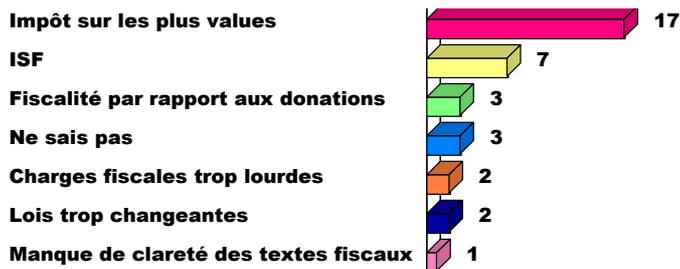
**Une fiscalité trop lourde.** Ainsi l'impôt sur les plus-values ressort largement comme le point le plus dissuasif pour céder. D'autres dirigeants expriment un blocage psychologique sur l'ISF (deuxième point dissuasif évoqué par les dirigeants interrogés) : ils préféreraient ne pas vendre leur entreprise alors qu'ils pourraient le faire, et attendre encore quelques années au cours desquelles ils n'auront pas à payer l'ISF.

**Une fiscalité qui reste trop complexe.** Selon les experts interrogés, les dernières lois fiscales vont dans le bon sens, mais les règles d’application sont tellement complexes que seuls les experts pointus dans ce domaine le perçoivent. Très peu de dirigeants interrogés avaient connaissance des lois DUTREIL ou de la loi de finances 2006 concernant l’exonération sur les plus-values pour détention de titres. Face à cette complexité, le dirigeant doit souvent faire appel à un avocat fiscaliste (plus de la moitié des dirigeants ayant cédé) pour diminuer au maximum la somme qu’il versera à l’Etat suite à la cession.

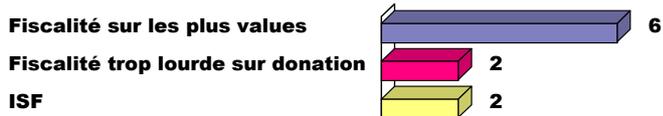
**Une fiscalité qui est trop changeante.** Les lois changeant très souvent, le dirigeant est tenté d’attendre le dernier moment pour réaliser les montages fiscaux et éviter de payer plusieurs fois cet accompagnement juridique coûteux, ce qui peut retarder la cession.

Points dissuasifs de la fiscalité

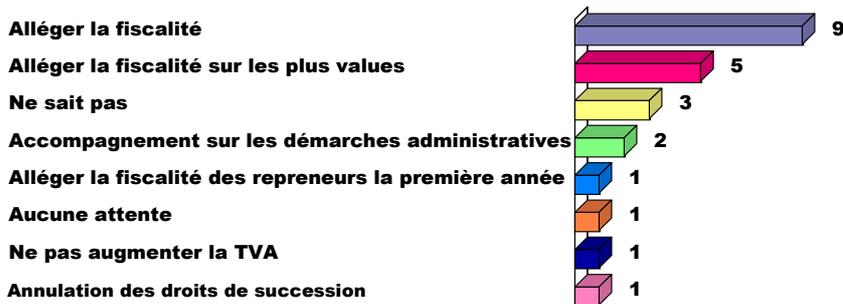
**Futurs cédants**



**Récents cédants**



**Récents repreneurs**

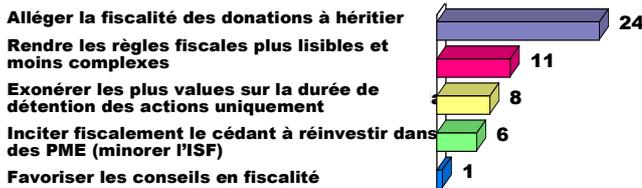


*En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)*

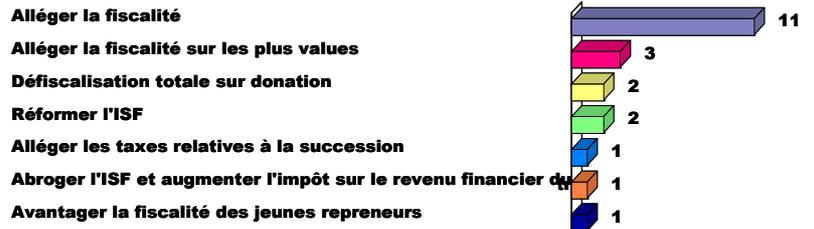
Les attentes des futurs cédants interrogés en termes de fiscalité portent pour près de la moitié d’entre eux sur l’allègement des droits de donation ou de succession.

### Mesures à favoriser sur la fiscalité

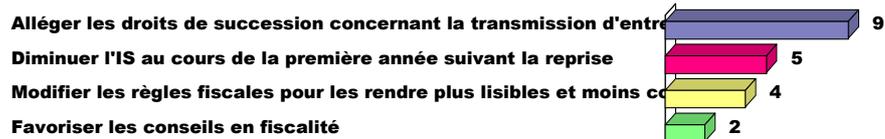
#### Futurs cédants



#### Récents cédants



#### Récents repreneurs

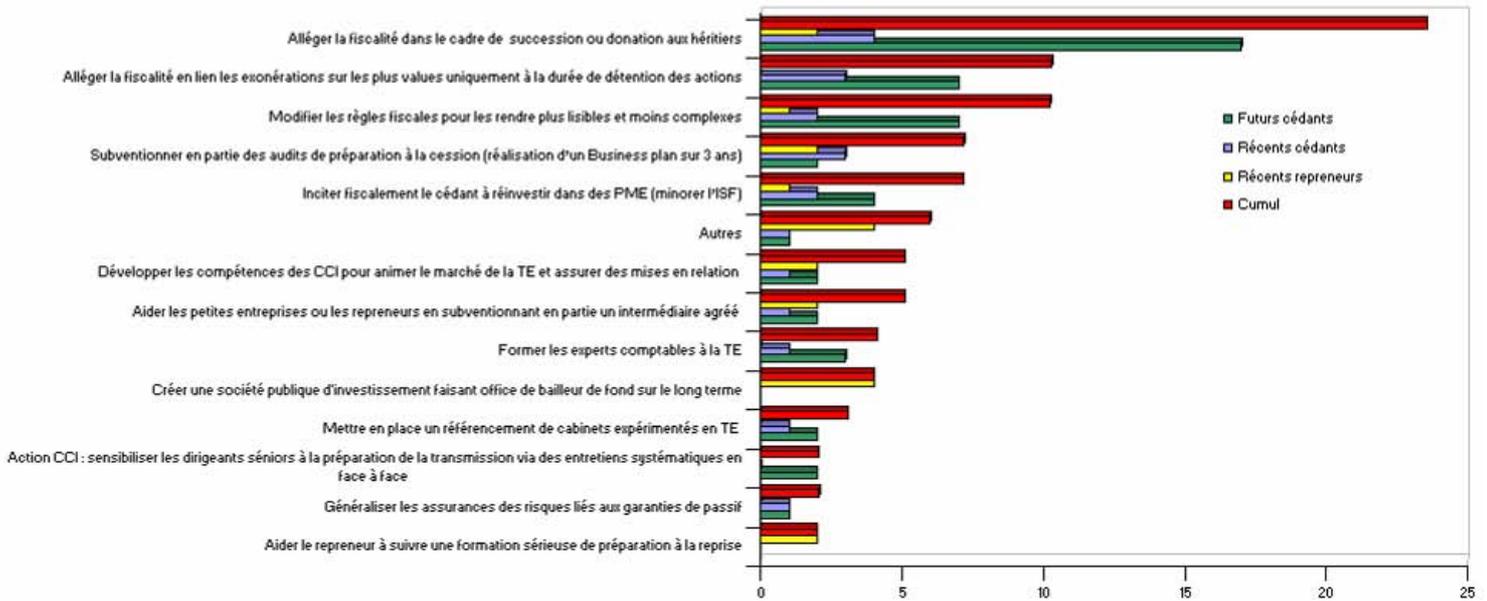


*En nombre de réponses citées (plusieurs réponses possibles)*

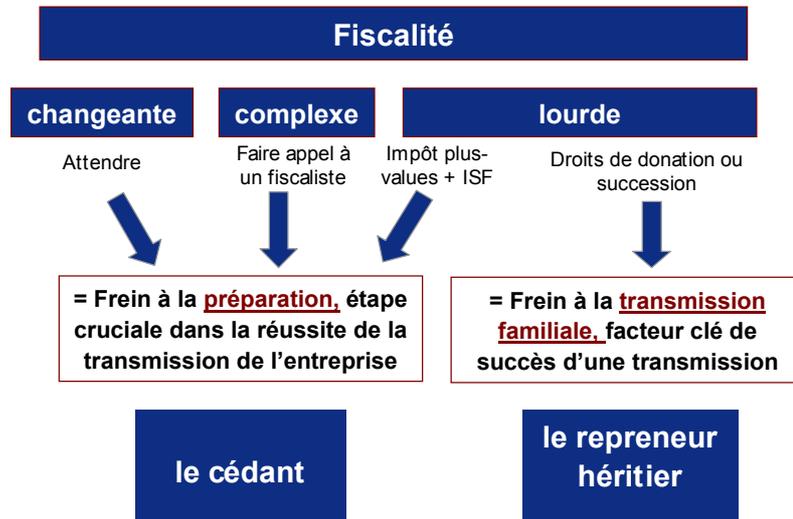
Enfin, concernant la transmission d’entreprises en général, les trois premiers points sur lesquels les attentes sont les plus fortes concernent tous les trois **la fiscalité** :

1. Alléger la fiscalité dans le cadre de donation ou de succession
2. Alléger la fiscalité sur les plus-values
3. Modifier les règles fiscales pour les rendre plus lisibles et moins complexes

**Mesure la plus importante selon les dirigeants**



En synthèse : la fiscalité exerce un effet dissuasif sur la préparation à la transmission et sur la transmission familiale :

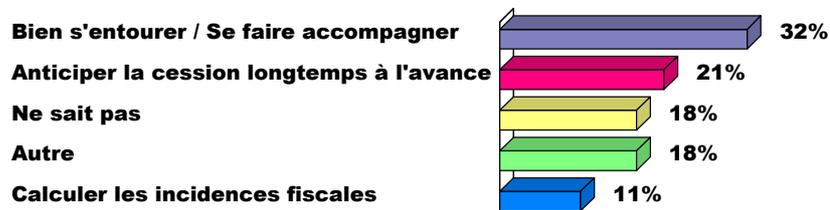


Pour clôturer la vision des dirigeants d'entreprise, les deux principaux conseils formulés par les récents cédants sont de se faire accompagner par des professionnels compétents et d'anticiper la cession longtemps à l'avance.

Les conseils du repreneur concernent la cible de l'entreprise recherchée : elle doit être étudiée pour éviter de perdre du temps inutilement. Enfin, comme les cédants, ils conseillent de suivre une formation à la reprise pour bien s'entourer : constituer un réseau et se faire accompagner.

### Conseil aux autres cédants ou repreneurs

#### Récents cédants



#### Récents repreneurs



## 5. Une France en décalage par rapport aux autres pays européens

Six pays ont été plus particulièrement étudiés : Pays-Bas, Allemagne, Italie, Angleterre, Japon et Etats-Unis.

**Le marché français de la transmission est très différent de celui des autres pays en raison d'une transmission familiale très faible** : en France 6%\* des transmissions contre 58%\* des transmissions en Allemagne, 55% au Pays-Bas et 72%\* en Italie.

\* Source Etude Transregio-mars 2006

Les entretiens qualitatifs des 3 experts ont été articulés autour des 4 axes prépondérants identifiés au cours de la phase précédente : préparation, mise en relation cédant-repreneur, financement et fiscalité.

### Axe 1. Préparation de la transmission

Points bloquants	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
⊕ Aspect psychologique	++	++	++ « petite mort »	+	++	++
⊕ La PME repose souvent sur la personne du dirigeant	++					
⊕ Inconscience face à des problèmes de santé éventuels				++		
⊕ Communication très insuffisante			++			
⊕ Manque d'avocats d'affaires et d'experts comptables					++	

Bonnes pratiques	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
☺ CCI : Campagne de sensibilisation pour inciter les entrepreneurs à préparer; envoi d'un courrier ...	++ Envoi Kit préparation	++ Envoi courrier	++ + formation + kit auto-analyse			
☺ Rôle important et reconnu des Chambres de Commerce et des consultants expérimentés externes	++	++ Guichet unique	+ Projet Saturno chèques conseil		++ Mise en relation	
☺ Guide reprenant les faits et les situations les plus communes			++			
☺ Accompagnement par des cabinets pour l'après-transmission			++			
☺ Présence forte des banques	++			+	++	
☺ Appel naturel à des spécialistes de la TE	++			++	+	++

Axes d'amélioration	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
Audits de l'entreprise – se faire accompagner par des conseils ou banques	++ Infos claires pour le R.			+	++	++
L'entreprise doit toujours être prête à être transmise	+	++		+		
Centre national de le TA = force de proposition au niveau législatif, d'accréditer des experts et d'être un pilote pour l'ensemble des CCI dans ce domaine			++ Proposition EC			
Site internet		++ Déjà fait	++ Banque données sur pratiques à créer	++ site = guide + doc.administratifs		
Préparation des hommes	++ Autonomie des N-1			++ Autonomie des N-1		
Renforcer le partage d'expérience entre les dirigeants d'entreprise				++		

Dans tous les pays, la conscience de l'enjeu de la préparation à la transmission est forte avec une dimension psychologique du cédant également très marquée.

Les Chambres de Commerce sont jugées dynamiques, au cœur de la transmission d'entreprises, en relation avec des conseils sérieux et compétents.

## Axe 2. Mise en relation cédant – repreneur

Points bloquants	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
⊗ Les petites PME sont moins attractives	++ niveau élevé des R.	++			++	
⊗ Marché de la TE peu développé car transmissions familiales nombreuses	+	+	++			
⊗ Trouver un repreneur en phase avec les valeurs du cédant				++		

Bonnes pratiques	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
⊕ Base de données sur Internet	++ « Bourses des entreprises »	++ NEXXT CHANGE: 1ère plateforme internet sur la TE-échelon national	+			
⊕ Places de marché gérées par les Chambres de Commerce et fournissant un service de médiation globale	++		++ service d'intermédiation entre cédants et repreneurs		+	
⊕ Forte intermédiation des cessions par des cabinets				++	++ partenariats	++ Médiateurs banques d'affaires

Axes d'amélioration	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
Se faire accompagner par un intermédiaire, spécialiste du marché de la TE	++	++	++	+	++	++
Actions CCI		++ favoriser l'intermédiation	++ Créer un réseau national des CCI			

Le marché est moins opaque dans les autres pays qu'en France (hors Italie) avec un besoin de confidentialité moins marqué.

Les banques sont très actives et stimulent le marché des fusions et acquisitions.

### Axe 3. Fiscalité de la transmission d'entreprise

Points bloquants	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
⊗ La fiscalité lourde	++ tend à diminuer	++			++	
⊗ La fiscalité complexe		++ Mais peu changeante				
⊗ Pas d'allègement fiscal en cas de départ à la retraite, ni en cas de réinvestissement	++				++	

Bonnes pratiques	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
⊕ Baisse très fortes des impôts sur les donations et les successions	++	+ Exonération avec plafond	++ Suppression	+ Exonération avec plafond		++ Abattement depuis 2006
⊕ Fiscalité très favorable en matière de transmission d'entreprise				++		++
⊕ Pas d'impôts sur la fortune		++		++		++
⊕ Avantages fiscaux si coopération cédant-repreneur pendant 3 ans	++ La Transmission Silencieuse (sur l'impôt sur le revenu)					
⊕ Incitations fiscales à participer à des fonds d'investissements					++	
⊕ Impôt sur les plus values	++ peut être échelonné sur 10 ans			+ peut être échelonné sous conditions		++ faible

Axes d'amélioration	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
<u>Baisser les droits de donation et de succession</u>	++ Abolir sur succession	++ projet sous réserve que le bénéficiaire reste au moins 10 ans	++ Abolition déjà faite sur succession	++ exonération totale ou partiel sur les actifs		++ Projet abolition 2010
<u>Avantages fiscaux et légaux pour le récent repreneur pour favoriser le business</u>	++					
<u>Exonération sur les plus-values de cessions de participations sous condition</u>				++		++ Déjà fait
<u>Se faire accompagner par un expert en fiscalité</u>	+	+			++	

La fiscalité apparaît plus favorable à la transmission en Angleterre, aux Etats-Unis, et l'Italie a mis en place une action ciblée sur les transmissions familiales avec l'abolition des droits de succession.

#### Axe 4. Financement de la transmission d'entreprise

Points bloquants	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
Les banques sont peu enclines à financer des repreneurs « personne physique » (cautions personnelles fortes)	++ Nécessité de recourir à du Private Equity en plus du prêt bancaire	++	++	+		
Les fonds d'investissement s'intéressent peu aux PME				++		

Bonnes pratiques	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
☺ Mise en place de prêts garantis par l'Etat	++ (BBMKB)				+	
☺ Fonds d'investissement à but non lucratif sans intervention dans le management de l'entreprise (remboursements sur 10 ans)		++ MBG (Mittelständische Beteiligungsgesellschaft)				
☺ Programmes de prêts financés sur les marchés financiers pour la TE des PME		++ KfW Bankengruppe (80% Etat et 20% Länder)			++ « Development Bank of Japan » (100% capitaux publics)	
☺ Avantages fiscaux pour ceux apportant du capital à une entreprise en reprise ou création	++					
☺ Crédit vendeur assez développé		++ Incitation fiscale		++		
☺ Banques très actives	+				++ Surtout LBO	++ Surtout LBO

Axes d'amélioration	Pays Bas	Allemagne	Italie	Angleterre	Japon	USA
Les banques doivent être de vrais partenaires pour l'entreprenariat	+	+	+	+	++ Déjà fait	++ Déjà fait
Incitation fiscale pour les personnes physiques à investir dans les fonds propres d'une PME					++ Déjà fait	++ Déjà fait
Fonds d'investissement publics à but non lucratif investissant dans des PME sans intervenir dans le management de l'entreprise		++ Déjà fait avec remboursements sur 10 ans			++ Déjà fait	

Les banques apparaissent moins frileuses qu'en France. Elles favorisent l'accès au financement des entrepreneurs surtout au Japon, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas.

Il existe en Allemagne et au Japon des fonds d'investissement publics à but non lucratif investissant à long terme dans des reprises de PME sans intervention dans le management de l'entreprise (remboursements sur 10 ans). Cette solution évite de fragiliser l'entreprise dans les premières années qui suivent la cession, ces fonds étalent le remboursement de leur prêt sur une plus longue période. Les entreprises peuvent alors continuer à investir dans les ressources humaines et industrielles dans les années qui suivent la reprise.

En synthèse de cette comparaison avec d'autres pays, les actions gouvernementales en faveur de la transmission sont hétérogènes. Trois pays ne semblent pas avoir de préoccupation spécifique : Italie, Japon et Etats-Unis.

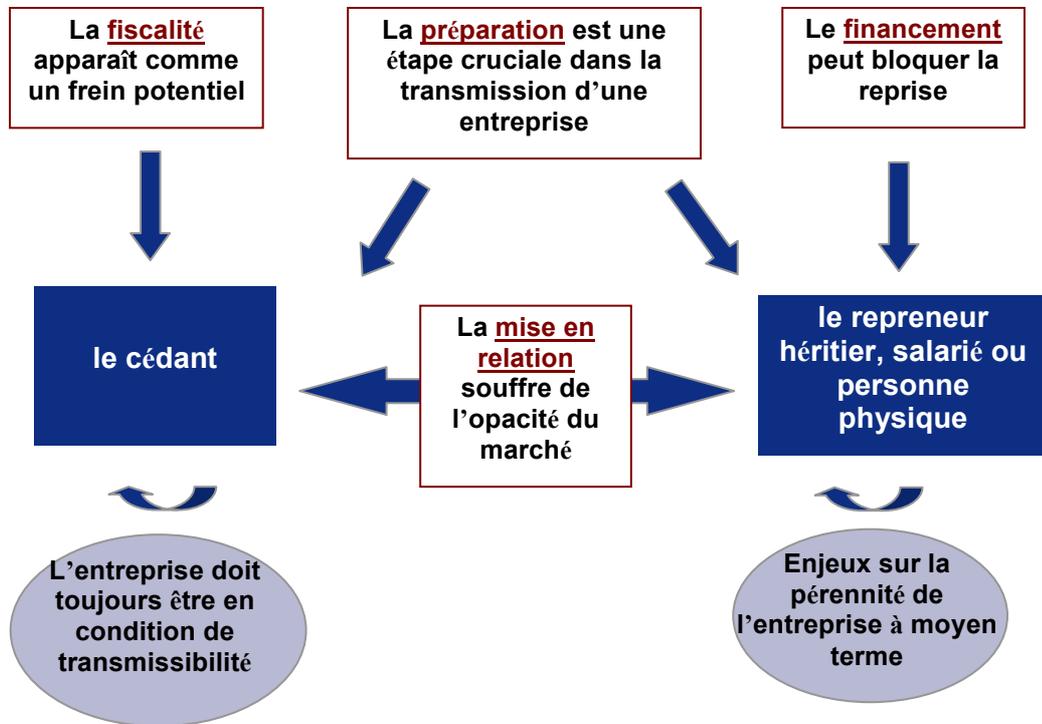
Même si la proportion de transmission d'entreprises liée à l'âge des dirigeants est comparable, l'enjeu est souvent moins prononcé dans les autres pays, probablement du fait d'une transmission familiale beaucoup plus élevée.

Par ailleurs, la France compte davantage de petites PME, moins attractives pour les sociétés de conseil et donc moins accompagnées par les cabinets spécialisés.

**Enfin, on constate que la France est fortement décalée par rapport aux autres pays européens sur deux axes majeurs :**

- Une transmission familiale alarmante en France, en baisse et très inférieure à la moyenne européenne
- Une fiscalité jugée lourde, complexe et changeante en France, peu attractive pour les entrepreneurs étrangers

En synthèse, les principaux enjeux de la transmission pourraient être représentés à l'aide du schéma suivant :



Côté entreprise cédée, il apparaît crucial d'accompagner les entreprises pour qu'elles soient à tout moment en condition de transmissibilité, avec deux freins majeurs : la **préparation** de la transmission trop souvent négligée et la **fiscalité** qui incite le cédant à repousser la transmission.

Côté repreneur, les cédants les souhaitent en phase avec les valeurs de l'entreprise, il semble vital de favoriser la reprise par les héritiers, les salariés et les personnes physiques, ainsi que l'accès au **financement**, ce dernier étant trop souvent un blocage à la reprise ou fragilisant l'entreprise dans les années qui suivent la reprise.

Enfin, le besoin de confidentialité du cédant et l'opacité du marché freinent la mise en relation : Des actions de **développement de cette place du marché** semblent nécessaires.

## 6. Les principales mesures à encourager

Après analyse des résultats de l'étude et concertation, le Comité de Pilotage a souhaité approfondir 5 mesures parmi celles identifiées au cours de l'étude :

<p><b>Préparation à la transmission</b></p>	<p>1. Améliorer l'état de transmissibilité des entreprises → Démocratiser de façon collective des audits et accompagnements de la performance des entreprises</p> <p>2. Stimuler le vivier des repreneurs présents dans l'entreprise → Déployer les Ecoles des Managers auprès des héritiers et salariés futurs repreneurs</p>
<p><b>Développement de la place du marché</b></p>	<p>3. Positionner les Chambres de Commerce et de l'Industrie en tant qu'acteur majeur de la transmission → Développer les compétences des Chambres → Homogénéiser les bonnes pratiques</p>
<p><b>Fiscalité de la transmission</b></p>	<p>4. Simplifier et alléger la fiscalité des héritiers et des cédants → Abaisser les barèmes sur les droits de succession et de donation → Supprimer les conditions sur les abattements pour durée de détention de titres</p>
<p><b>Financement de la reprise</b></p>	<p>5. Aider le repreneur personne physique à financer son projet de reprise → Créer une société publique d'investissement faisant office de bailleur de fonds sur le long terme</p>

Le détail de ces mesures est joint ci-après.

## Mesure 1

### « Toute entreprise doit être en condition permanente de transmissibilité »

#### Objectif

Permettre au dirigeant de mesurer le niveau de performance de son entreprise, de s'approprier les points d'amélioration et de définir dans le temps la stratégie de son entreprise et la planification de la transmission.

NB : Pour des contraintes de confidentialité, il est préférable de ne pas évoquer le terme "transmission" auprès des dirigeants : « Audits de performance ».

#### Contenu technique

Programme national d'audit et d'accompagnement des PME décliné de façon collective au niveau des départements comprenant :

- Diagnostic externe : Opportunités/Menaces et facteurs clés de succès du marché
- Diagnostic interne : Forces/Faiblesses et compétences distinctives de l'entreprise
- Diagnostic financier sur la base des 3 derniers bilans

- Diagnostic Patrimonial (avec identification d'un repreneur héritier ou salarié s'il existe et plan d'action de formation de ce dernier)
- Axes d'amélioration et plans d'actions à mettre en place (y compris la préparation à la transmission)
- Accompagnement dans la mise en œuvre des plans d'actions

#### Modalités d'application

- Cibler les PME dont l'effectif a plus de 20 salariés et dont le dirigeant a plus de 50 ans
- Subventionner l'audit et l'accompagnement à hauteur de 80%
- Confier la maîtrise d'œuvre de cette opération collective aux Chambres de Commerce et d'Industrie ou à un autre acteur départemental jugé pertinent
- Déployer l'opération sur 5 ans

#### Budget

- Audit = 6k€                      Accompagnement = 14k€
- Coût par action subventionnée à 80% = 16k€
- Cible potentielle : 15 000 entreprises

Objectif : 6 000 entreprises  
→ **Coût total : 100 M€ sur 5 ans**

#### Bénéfices

- Disposer d'une cartographie de l'état de transmissibilité des entreprises
- Préparer les entreprises à la transmission : limiter les risques d'échec suite à décès et maladie, favoriser la transmission
- Aider les entreprises à identifier leurs axes de progrès et de développement
- Identifier les héritiers potentiels et les préparer (plan de formation)

## Mesure 2

### « Stimuler le vivier des repreneurs présents dans l'entreprise »

#### Objectif

Inciter les héritiers et salariés à participer au programme de formation des Ecoles des Managers

#### Contenu technique

Les Ecoles de Managers ont la vocation de former en alternance des futurs dirigeants à la reprise et au management d'une entreprise pendant 60 jours répartis sur 12 mois. Les Ecoles de Managers sont disponibles dans 26 villes françaises et la Réunion, à venir 4 villes en cours de développement

#### Contenu pédagogique :

- Stratégie d'entreprise
- Gestion financière et contrôle de gestion
- Management et ressources humaines
- Marketing
- Action commerciale
- Communication

#### Modalités d'application

- Cible : tout héritier ou salarié ayant un projet de reprise d'entreprises de 20 à 250 salariés (= 40% des repreneurs\*)
- Actions à mettre en place par les Chambres de Commerce et d'Industrie (ou un autre acteur départemental jugé pertinent) auprès des entreprises pour identifier les héritiers ou salariés potentiellement concernés par une reprise, et les inciter à participer à ce programme de formation (cf. mesure 1)
- Financer à hauteur de 50% le coût global de cette formation pour l'entreprise (coût pédagogique + coût du salaire)
- Déployer l'opération sur 5 ans

#### Coût

- Coût moyen de la formation pour le repreneur : 8 k€
  - Coût moyen salarial chargé sur la période de formation: 18k€  
Financement de l'action à 50% par l'Etat = 11.5k€
  - Cible potentielle : 15 000 entreprises  
40% de repreneurs héritiers ou salariés  
= 6 000 entreprises
- Objectif : 4 000 entreprises  
→ Coût total : 46 M€ sur 5 ans

#### Bénéfices

- Augmenter le nombre de reprises par héritier
- Favoriser le succès de la reprise : la formation de préparation à la reprise pour le repreneur est un facteur clé de succès majeur
- Former l'héritier ou le salarié au rôle de dirigeant d'entreprise et améliorer la performance de l'entreprise

## Mesure 3

### « Développer la place du marché de la transmission »

#### Objectif

Positionner les Chambres de Commerce et d'Industrie en tant qu'acteur majeur de la transmission.

#### Contenu technique

Développer les compétences des Chambres de Commerce et d'Industrie :

- Disposer au sein de chaque Chambre de deux personnes expérimentées dédiées à l'animation du marché de la transmission d'entreprises
- Homogénéiser les bonnes pratiques

#### Modalités d'application

- Réaliser un diagnostic de l'état des compétences et des ressources de chacune des Chambres de Commerce et de l'Industrie
- Recenser les bonnes pratiques mises en place dans certaines Chambres

#### Coût non chiffrable\*

\*Nécessite un diagnostic des compétences et ressources disponibles dans les Chambres

Fourchette haute : 2 salaires chargés = 2 x 90 000€

Cible : 100 CCI

→ **Coût total fourchette haute = 18 M€ /an**

#### Bénéfices

- Identification des cédants & repreneurs
- Préparation des cédants, formation des repreneurs
- Mise en relation cédants-repreneurs
- Accompagnement éventuel au cours de la transmission ou mise en relation avec des cabinets spécialisés
- Echange de bonnes pratiques avec les autres Chambres de Commerce et d'Industrie

## Mesure 4

### « Simplifier et alléger la fiscalité de la transmission »

#### Objectif

- Favoriser la transmission familiale en déclin en France (inférieur à 10% des transmissions, très inférieure aux autres pays européens).
- Lever le blocage psychologique induit par une fiscalité lourde et complexe qui retarde parfois la transmission, voire favorise son échec et nécessite un accompagnement juridique complexe et onéreux.

#### Contenu technique

- Transmission à titre gratuit : alléger les droits de succession et de donation payés par les héritiers
- Transmission à titre onéreux : supprimer l'incompatibilité entre loi de finances 2006 et loi DUTREIL 2005 sur l'accompagnement du repreneur par le cédant, et, lors de la cession d'une entreprise, faire bénéficier de l'abattement sur les plus-values à tous les cédants.

*Loi de finances 2006 : Pour bénéficier de l'abattement sur les plus-values pour durée de détention de titres, le dirigeant doit partir en retraite dans l'année qui suit la cession. Au contraire, la loi DUTREIL d'août 2005 incite le cédant à accompagner le repreneur après la cession de l'entreprise pour lui transmettre son expérience professionnelle.*

#### Modalités d'application

Transmission à titre gratuit : abaisser le barème des droits d'enregistrement

Droits actuels : 5% à 40% selon le montant de la donation ou de la succession

Droits cibles : 5% à 20% selon le montant de la donation ou de la succession

Transmission à titre onéreux : lors de la cession d'une entreprise, appliquer l'abattement sur les plus-values pour durée de détention de titres pendant 7 ans, sans limiter cette règle aux dirigeants partant en retraite dans l'année qui suit la cession

#### Coût

→ **Coût total** = Analyse MINEFI

*NB : Peu de moyennes entreprises transmettent au taux maximum grâce à des montages juridiques complexes. Les petites PME (moins de 50 salariés) ne peuvent en général pas se le permettre faute de moyens.*

#### Bénéfices

- Stimuler les transmissions familiales, facteur de succès dans la transmission d'entreprises
- Simplifier, clarifier les règles, limiter les montages fiscaux complexes
- Inciter le dirigeant à céder son entreprise dans un contexte économique opportun sans que la fiscalité soit un frein à cette cession

## Mesure 5

### « Aider le repreneur personne physique à financer son projet de reprise »

#### Objectif

Favoriser le financement des reprises d'entreprises par des personnes physiques ou salariés en facilitant l'accès aux ressources financières.

#### Contenu technique

- Créer une société publique d'investissement faisant office de bailleur de fonds sur le long terme, en complément d'emprunts à court et moyen termes consentis par les banques pour le rachat d'une société

*Système mis en place par l'Allemagne avec le "Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH"(MBG)*

#### Modalités d'application

- Participation en tant que société d'investissements à but non lucratif dans le financement de PME reprises par des salariés, héritiers ou personnes physiques. Restitution de la participation après une durée de 10 ans

*Actuellement, le montant maximum accordé par le MBG pour des investissements destinés aux transmissions d'entreprises (MBO/MBI) s'élève à 750 000€. Le MBG fait office de bailleur de fonds sur le long terme et n'intervient pas dans la gestion courante de la société. Les investissements du MBG doivent généralement être restitués dix ans plus tard. L'objet du MBG est de mettre à disposition des capitaux propres - très souvent en complément d'emprunts à court et moyen termes consentis par la banque de la société.*

#### Coût

- Participation moyenne de la société publique : 200 000 euros
- Cible potentielle : 15 000 entreprises
- Entreprises reprises par des salariés, héritiers ou personnes physiques (55% des reprises) : 8 000 entreprises

Objectif : 4 000 entreprises

→ **Investissement total = 800 M€ sur 10 ans**

#### Bénéfices

- Permettre à des dirigeants sans héritier de trouver des repreneurs personnes physiques en phase avec leurs valeurs et capables de financer l'achat de leur entreprise
- Permettre à l'entreprise de réinvestir ses bénéfices grâce à une dette étalée sur 10 ans

# **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : Liste des experts interrogés

- Annexe 1.1 : liste des Experts France interrogés

Organisme / société	Région/département	Contact
<b>Cabinets intermédiaires</b>		
ACTORIA Conseil	Région parisienne	Fabrice LANGE
Cabinet GCPE	Lorraine	Gérard COLLOT
Intercessio	Région parisienne	Gilles LECOINTRE
Fact International	Région parisienne	Jean-Emile STEVENON
Dimensions Conseil	Région parisienne	Stéphane RIGAUT
Piellot Mullenbach Associés	Région parisienne	Pierre-Jean GAUDEL
<b>Banques</b>		
BPL	Lorraine	Philippe HOUILLON
HSBC Transactions Entreprises	Région parisienne	Olivier MOTTE
SOC Gé Private Bank	Région parisienne	Catherine HOULETTE
Edmond de Rothschild Entreprises Patrimoniales	Région parisienne	Benoît O'MAHONY
FORTIS Banque	Région parisienne	Jérôme DUPAS
ABN AMRO	Région parisienne	François DE SOTO
<b>Cabinets avocats, notaires, fiscalistes</b>		
KPMG	Vosges	Mathieu KUHN
Monassier et associés	Région parisienne	Bertrand SAVOURÉ
FIDAL	Région parisienne	M. ROULIN
FIDAL	Moselle	Jean DUJARDIN
<b>Institutions</b>		
Groupe OSEO	Région parisienne	Jean-Marc DURAND
Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris	Région parisienne	Mme BERTOUMIER
CRCI Midi-Pyrénées	Midi Pyrénées	M. ALBAS
CRA	Rhône-Alpes	Bruno de FENOYL
MEDEF	Région parisienne	Sophie QUENTIN

• **Annexe 1.2 : Liste des Experts Etrangers interrogés**

<b>Pays</b>	<b>Organisme / société</b>	<b>Contact</b>
<b>UK</b>	Chris Martin & Associates KPMG Corporate Finance UK KPMG Transaction services UK	Chris Martin Kate Ryder David Gascoigne
<b>Italie</b>	StudioCentroVeneto KPMG Advisory S.P.A. Milan KPMG Advisory Rome	Toni Brunello Stefano FENOCCHI Marco FIORINI
<b>Allemagne</b>	KPMG Corporate Finance Deutsche Ausgleichsbank KPMG Transaction services	Martina Ecker Hans Prassny Sean Tiernan
<b>Pays-Bas</b>	KPMG Associated director Corp. Finance KPMG Corporate Finance KPMG Corporate Clients	Boudewijn Neelissen Sander Bickers Marcel Blöte
<b>Japon</b>	KPMG Tax Corp. KPMG Tax Corp. KPMG Tax Corp.	DODDS James OKADA Hikaru SASAKI Hiroaki
<b>USA</b>	HT Capital Advisors KPMG Financial Services NY KPMG Advisory NY	Florence MAUCHANT Lori MOREA Prinya SATITPUNWAYCHA

## ANNEXE 2: BIBLIOGRAPHIE

<b>N°</b>	<b>Document</b>	<b>Rédacteur</b>	<b>Année</b>
1	Aider les entreprises en phase de transmission : un guide de bonnes pratiques	Commission Européenne	2003
2	Fiscalité de la transmission d'entreprise - Salon des entrepreneurs	Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (CSOEC)	2006
3	Guide méthodologique - Transmission d'entreprise	KPMG	2004
4	Helping the transfer of business	Commission Européenne	2003
5	La reprise et la transmission d'entreprises	CSOEC, ACFCI, APCE	2003
6	La transmission d'entreprise - La continuité grâce à nouveau départ	Commission des Communautés Européennes	2003
7	La transmission d'entreprise - La continuité grâce à nouveau départ	Commission des Communautés Européennes	2006
8	La transmission des petites et moyennes entreprises	OSEO bdpme	2005
9	La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services	Conseil Economique et Social	2004
10	Le marché de la transmission : cédants, repreneurs et opérateurs	ACFCI, APCE, CSOEC	2003
11	Lois Dutreil I, Sarkozy, Dutreil II	Comité de la transmission d'entreprise du conseil de l'ordre des experts comptables	2005
12	Marchés pour la transmission d'entreprise : favoriser les bourses d'opportunités pour la transmission d'entreprise en Europe	Commission Européenne	2006
13	Plus values sur cessions de titres, plus values professionnelles, transmission à titre gratuit	Commission fiscale du conseil de l'ordre des experts comptables	2006
14	Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises	Commission Européenne	2002
15	Stimuler l'esprit d'entreprise par l'enseignement et l'apprentissage	Commission des Communautés Européennes	2006
16	Transmission d'entreprise - la continuité grâce à un nouveau départ	Commission Européenne	2003
17	Transregio - transmission d'entreprise dans sept régions européennes	INTERREG IIIC	2005

## **Remerciements**

Nous remercions les experts français et étrangers interrogés ainsi que les 100 dirigeants d'entreprises, souvent déjà très sollicités, qui ont accepté de répondre à notre étude.

# Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi

## Risques et Opportunités de la transmission des entreprises industrielles

Janvier 2008

# Synthèse - Rapport final

*KPMG Entreprises - Stratégies Management*

Christophe Bernard  
Associé, Directeur national du développement  
[cbernard@kpmg.fr](mailto:cbernard@kpmg.fr)

Michel PAOLUCCI  
Senior Manager  
[mpaolucci@kpmg.fr](mailto:mpaolucci@kpmg.fr)

Tania PICHON RETOURNARD  
Consultante Senior  
[tpichon-retournard@kpmg.fr](mailto:tpichon-retournard@kpmg.fr)

**Le marché de la transmission-reprise est estimé à 700 000 entreprises (27 %) dans les 10 ans à venir.**

De plus en plus de cessions sont dues au départ en retraite du dirigeant : 6 cessions sur 10. 11 % des cessions surviennent suite à la maladie ou au décès du dirigeant.

On observe en France une baisse des transmissions familiales, celles-ci représentant moins de 10 % des transmissions d'entreprises.

Enfin, on constate que 21 % des entreprises transmises sont en échec après 6 ans d'activité.

**En Europe, l'enjeu est similaire puisqu'un tiers des entreprises devrait être transmis dans les 10 prochaines années.**

*Sources Conseil Economique et Social, Oséo-BDPME et Commission Européenne*

**Cible de l'étude**

Les entreprises françaises des secteurs de l'industrie, du commerce de gros et du service à l'industrie dont l'effectif est compris entre 20 et 1 000 salariés, dont les actionnaires sont des personnes physiques = entreprises « familiales », soit 25 160 entreprises.

En moyenne, en France, 62 % des entreprises ciblées ont un dirigeant de plus de 50 ans et leur effectif porte sur plus d'un million d'emplois.

*Sources Diane*

**Une grande majorité des transmissions faisant suite à un départ en retraite du dirigeant, au cours des 10 prochaines années, l'enjeu de la transmission d'entreprises au sein de la cible étudiée porte ainsi sur plus d'un million d'emplois.**

## 1. Etat des lieux

### 1.1 Synthèse France

Un frein psychologique majeur des dirigeants par rapport à la cession d'entreprise : perte de statut.

Une phase de préparation souvent négligée bien que cruciale ou limitée au recours de l'expert comptable et du juriste. Constat que des audits complets aident le dirigeant d'une part, à avoir une vision externe de son entreprise, d'autre part, à définir dans le temps la stratégie de son entreprise et la planification de la transmission.

Volonté et difficulté de trouver un repreneur en phase avec les valeurs de l'entreprise : repreneur personne physique ou autre PME si pas d'héritier.

Des banques frileuses envers les repreneurs personnes physiques : source d'échec ou de danger pour la santé financière de l'entreprise à moyen terme.

Une hétérogénéité des actions des Chambres de Commerce et d'Industrie et un manque de compétences. Cependant, une attente forte vis-à-vis des Chambres qui devraient être des acteurs majeurs de la transmission d'entreprises.

Le point le plus bloquant : une fiscalité complexe, lourde et changeante qui retarde parfois la transmission et nécessite un accompagnement juridique.

### 1.2 Synthèse comparaisons internationales

Un marché français de la transmission très différent de celui des autres pays en raison d'une transmission familiale très faible en France (6 %\* des transmissions), contre 58 %\* des transmissions en Allemagne, 55 % au Pays-Bas et 72 %\* en Italie.

Une proportion de transmissions d'entreprises liée à l'âge des dirigeants comparable à celle des autres pays, mais un enjeu souvent moins prononcé dans les autres pays, probablement dû à une transmission familiale beaucoup plus élevée.

Une place de marché moins opaque dans les autres pays qu'en France (hors Italie) avec un besoin de confidentialité moins marqué. Des banques très actives qui stimulent le marché des fusions et acquisitions et favorisent l'accès au financement des entrepreneurs surtout au Japon, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas.

Une conscience de l'enjeu crucial de la préparation à la transmission avec une dimension psychologique du cédant très forte dans tous les pays.

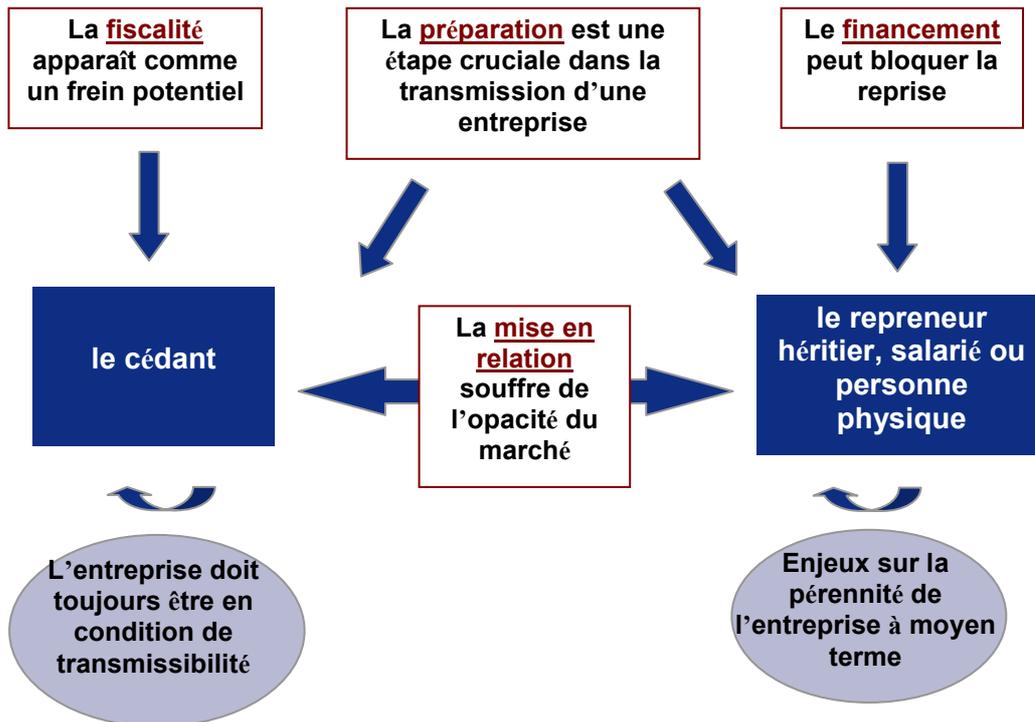
Des actions gouvernementales hétérogènes en faveur de la transmission. Trois pays sans préoccupation spécifique : Italie, Japon et Etats-Unis.

Des chambres de commerce dynamiques, au cœur de la transmission d'entreprises en relation avec des conseils sérieux et compétents.

Une fiscalité favorable à la transmission en Angleterre, aux Etats-Unis, et une action ciblée sur les transmissions familiales en Italie, avec l'abolition des droits de succession.

\* Source Etude Transregio-mars 2006

### 1.3 Quatre enjeux forts dans la transmission d'entreprises



Côté cédant, il apparaît crucial pour préparer l'avenir d'accompagner les entreprises pour qu'elles puissent être à tout moment en condition de transmissibilité. Deux freins majeurs : la **préparation** de la transmission, trop souvent négligée, et la **fiscalité** qui incite le cédant à repousser la transmission.

Côté repreneur, il est nécessaire pour fluidifier le marché de favoriser des reprises respectant les valeurs de l'entreprise. La reprise par les héritiers, les salariés et les personnes physiques semble devoir être encouragée, la stratégie financière venant souvent fragiliser l'entreprise dans les années qui suivent la reprise.

Enfin, le besoin de confidentialité du cédant et l'opacité du marché freinant la mise en relation, des actions de **développement de la place du marché** semblent nécessaires.

## 2. Mesures à encourager

Après analyse des résultats de l'étude et concertation, le Comité de Pilotage a retenu cinq mesures à encourager à l'avenir :

<b>Préparation à la transmission</b>	<p>1. Améliorer l'état de transmissibilité des entreprises → Démocratiser de façon collective des audits et accompagnements de la performance des entreprises</p> <p>2. Stimuler le vivier des repreneurs présents dans l'entreprise → Déployer les Ecoles des Managers auprès des héritiers et salariés futurs repreneurs</p>
<b>Développement de la place du marché</b>	<p>3. Positionner les Chambres de Commerce et de l'Industrie en tant qu'acteur majeur de la transmission → Développer les compétences des Chambres → Homogénéiser les bonnes pratiques</p>
<b>Fiscalité de la transmission</b>	<p>4. Simplifier et alléger la fiscalité des héritiers et des cédants → Abaisser les barèmes sur les droits de succession et de donation → Supprimer les conditions sur les abattements pour durée de détention de titres</p>
<b>Financement de la reprise</b>	<p>5. Aider le repreneur personne physique à financer son projet de reprise → Créer une société publique d'investissement faisant office de bailleur de fonds sur le long terme</p>