

Le chef d'entreprise ne doit pas transmettre une Tour de Babel

Transmettre une entreprise c'est d'abord faire des choix au sein de sa propre famille et être capable de doter son successeur de pouvoirs qui ne pourront pas être fragilisés par un conflit familial



Par Bruno Bédaride, notaire

Tout dirigeant qui souhaite transmettre son entreprise doit se poser deux questions :

- qui va diriger : un ou plusieurs de ses héritiers ou un tiers ?

- faut-il maintenir les héritiers non dirigeants dans la structure propriétaire directement ou indirectement de l'entreprise, faute de biens suffisants dans son patrimoine pour les désintéresser ? En effet, les intérêts divergeront inévitablement entre le dirigeant et sa famille en matière de politique de distribution de dividendes, car le dirigeant voudra les mettre en réserve, alors que les héritiers voudront percevoir des dividendes. A cette difficulté, s'ajoute l'immobilisation du capital qui frustrera d'autant plus les héritiers non dirigeants, en l'absence de distribution de dividendes.

Autrement dit, le dirigeant en fonction des circonstances et de l'environnement familial, devra faire des choix pour désigner son successeur et le doter de pouvoirs souverains en anticipant un éventuel conflit familial. On constate en pratique que cette réflexion est rarement menée à bien.

Quatre solutions s'offrent à lui et à chaque solution des outils juridiques et fiscaux appropriés devront être mis en place :

- solution 1 : succession à sa fonction de managing director par un seul héritier avec exclusion des autres héritiers dans la détention de l'entreprise.

Pour réaliser cet objectif, s'il ne possède pas un patrimoine non professionnel suffisant pour les allotir, il faut les désintéresser financièrement.

On pourra recourir à une soulte à verser par l'héritier dirigeant donataire de l'entreprise. L'inconvénient économique de la soulte tient à son paiement atermoyé qui engendrera une créance éligible à l'ISF. Mais il est possible pour le donataire d'apporter cette dette à une société ou une holding concomitamment avec l'entreprise ou avec les titres donnés qui pourra rembourser au comptant la soulte, si la société bénéficiaire des apports est dotée de fonds propres ou de quasi-fonds propres suffisants. En principe, elle détiendra 100% de l'entreprise ou de ses titres, de sorte que les résultats de l'entreprise seront imposés au sein de la structure bénéficiaire des apports par le jeu de l'intégration fiscale.

A la soulte, pourra être choisie la technique du LBO pour des opérations plus importantes qui consistent à faire acquérir les titres du dirigeant sortant par une holding. Cette solution permettra à ce dernier de disposer des liquidités suffisantes pour allotir ses enfants. Mais cette solution a un coût fiscal et financier important qui ne peut être réservé qu'à des entreprises en forte croissance avec des marges bénéficiaires importantes ;

- solution 2 : succession à sa fonction de managing director par un seul héritier sans exclusion des autres héritiers dans la détention de l'entreprise.

Cette solution nécessite impérativement de protéger le dirigeant en lui garantissant la maîtrise de la conduite des affaires sociales. Pour y parvenir, il faudra loger les héritiers non dirigeants dans une holding qui sera contrôlée par l'héritier. Si l'entreprise est déjà exploitée en société, il faudra les isoler dans une surholding. Faute de fonction de direction par les héritiers non dirigeants, un pacte Dutreil ISF devra donc être conclu ;

- solution 3 : l'ensemble de ses héritiers exerceront une fonction de direction et seront détenteur de capital.

Cette solution est réservée à des entreprises de taille importante exploitées sous forme de société anonyme avec directoire et conseil de surveillance ou en commandite par actions avec conseil de surveillance qui permettent de répartir les rôles entre le ou les héritiers chargés de la conduite des affaires sociales et ceux chargés de la surveillance de celles-ci ;

- solution 4 : la fonction de managing director est confiée à un tiers, les héritiers étant détenteur du capital sans fonction de direction.

Cette solution doit être réservée à des entreprises exploitées sous forme de société car la mise en location-gérance d'un fonds de commerce est une opération à risques. Mais l'équilibre à trouver entre les détenteurs des titres et le managing director est difficile à atteindre, surtout en présence d'un contexte familial potentiellement conflictuel. En effet, le dirigeant d'une société de capitaux sera toujours révocable ad nutum c'est-à-dire sans faute, sauf dans une société par actions simplifiée ou dans une société en commandite par actions, où le dirigeant ou l'associé commandité gérant peut n'être révoqué que judiciairement pour faute. Aucune des deux solutions n'est vraiment satisfaisante.

Il existe cependant une alternative qui consiste à mettre en place une fiducie-gestion. Les titres sociaux ou l'entreprise seront transférés à une société fiduciaire qui sera chargée de gérer dans les conditions qui seront arrêtées dans le contrat de fiducie. Non seulement le fiduciaire votera dans les assemblées si l'entreprise est exploitée en société mais exercera une fonction de direction, sauf à rendre compte de sa gestion à l'égard des héritiers. Cette alternative présente l'avantage de conférer au fiduciaire des pouvoirs plus larges qu'à ceux dévolus à un mandataire et canalise le pouvoir de nuisance des héritiers, même si ces derniers peuvent décider de changer de fiduciaire. Le contrat de fiducie ne peut pas être révoqué sans une décision de justice.

En savoir plus sur...

[Etude consacrée aux surholdings](#)

[Définition de la holding animatrice d'un groupe de sociétés](#)

Par Bruno Bédaride

Publié le 04/01/2016

Rubriques : Création & cession d'entreprise | Prévoyance & Risk-management | Macronique notariale, par
Bruno Bédaride