

Vienne, 23 et 24 Septembre 2002

Séminaire Européen

sur la

Transmission des Entreprises

RAPPORT FINAL



Vienne, 23 et 24 Septembre 2002

Séminaire
Européen
sur la

Transmission des
Entreprises

RAPPORT FINAL



Enterprise DG



BUNDESMINISTERIUM für
WIRTSCHAFT und ARBEIT

Éditeur:
Ministère Fédéral Autrichien de l'Économie et du Travail
Stubenring 1, A-1010 Vienne

Réalisation:
Christian Berschlinghofer, Claudia Goll
Ministère Fédéral Autrichien de l'Économie et du Travail, Vienne

Impression:
Ministère Fédéral Autrichien de l'Économie et du Travail, Vienne

Avant-propos

« Création », « croissance » et « transmission » sont les trois phases marquantes du cycle de vie d'une entreprise. Par rapport aux deux autres phases, la « transmission » n'avait, jusqu'à présent, été prise en compte que dans une faible mesure. Pourtant, la transmission d'une entreprise ne constitue pas seulement pour son propriétaire et ses employés une phase critique. Elle a également des conséquences économiques plus larges qu'il faut examiner tout en cherchant de nouvelles approches communes pour garantir le succès du plus grand nombre possible de transmissions d'entreprises par l'amélioration, d'une part, des conditions dans lesquelles elles se déroulent et, d'autre part, par une efficacité accrue des services de soutien aux entreprises existants.

Dans la continuité de l'approche choisie il y a quelques années, le séminaire avait pour objectif de poursuivre l'échange d'expériences concrètes au niveau européen en présentant des exemples de bonnes pratiques ainsi que des solutions couronnées de succès pour permettre aux participants de repartir du séminaire avec des idées concrètes pour leur propre travail. Il fallait pour cela exposer des exemples pertinents dans le contexte individuel des participants.

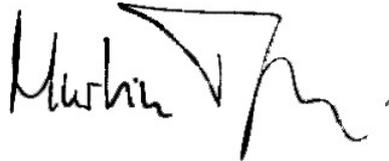
Je suis fier que l'Autriche ait réussi au cours des dernières années à accélérer la dynamique des transmissions d'entreprises, comme le confirme l'étude « Transmissions et reprises d'entreprises en Autriche » réalisée par l'Institut autrichien de recherche sur le commerce et l'artisanat. Les mesures prises, aussi bien au niveau du cadre réglementaire que des services d'assistance, ont permis de faciliter directement et indirectement la transmission des entreprises. Dans ce contexte, je souhaite mentionner notamment les lois complémentaires de la loi sur les subventions aux créations d'entreprises (NEUFÖG) et de la loi d'adaptation sur le droit des contrats de travail (AVRAG) ainsi que, pour l'assistance aux entreprises, la création de l'initiative « transmission/reprise » ainsi que le travail du groupe pilote « transmission d'entreprise ». Les Chambres de Commerce et d'Industrie ont, de leur côté, développé leurs services d'aide à la création d'entreprise dans tous les Länder.

Quant à moi, continuer à améliorer et à faciliter les transmissions d'entreprises en Autriche restera l'une de mes priorités.

Nous avons rassemblé dans ce rapport quelques-unes des conclusions du séminaire en espérant qu'il nous permettra de considérer les mesures déjà mises en œuvre au sein de l'Union européenne pour faciliter la transmission d'entreprises avec un regard plus averti et d'identifier d'éventuelles possibilités d'amélioration.

Le Ministère fédéral de l'Economie et du Travail et la Commission européenne, qui ont organisé conjointement ce séminaire, se sont fixé pour but de ne pas se contenter de traiter des transmissions des entreprises uniquement pendant les deux jours de la manifestation à Vienne mais de

contribuer durablement à une sensibilisation accrue de tous les décideurs à ce thème et à une amélioration des conditions dans lesquelles les entreprises sont transmises. Le « séminaire européen sur les transmissions d'entreprises » a été, comme le confirment les nombreux échos positifs, une grande réussite. Ce résultat n'a été possible que grâce à la présence d'excellents conférenciers, d'une part, et à la participation active de presque 190 personnes au séminaire, d'autre part. C'est pourquoi je tiens tout particulièrement à remercier tous les acteurs et participants du séminaire !

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martin Bartenstein'. The signature is stylized with a large, prominent 'M' and a long, sweeping tail.

Martin Bartenstein

TABLE DES MATIERES

CONCLUSIONS	1
Conclusions	3
RESUME DES ATELIERS.....	7
Résumé de l'atelier 1:	9
L'impact de la législation sur la transmission des entreprises	
Résumé de l'atelier 2:	15
Mesures de sensibilisation	
Résumé de l'atelier 3:	25
Mesures de soutien pour le processus de transmission	
MOTS DE BIENVENUE	31
Michael Hann	33
Mots de bienvenue	
Martin Bartenstein	35
Discours d'ouverture	
Heinz Zourek	39
Discours d'ouverture	
ORATEURS PRINCIPAUX	43
Janne Timonen	45
Le cas sur la transmission d'entreprises	
Kirsi Ekroth-Manssila.....	49
Projet Best sur la transmission d'entreprises	
Peter Voithofer	55
Cessions et reprises d'entreprises en Autriche	
Charles Robinet-Duffo	61
Les entreprises patrimoniales et familiales et la transmission	
ATELIER 1: L'IMPACT DE LA LEGISLATION SUR LA TRANSMISSION DES	
ENTREPRISES	65
Alfred Brogyányi.....	67
Introduction	

Jozef Lievens	69
La transmission d'entreprises familiales en Belgique - Napoléon revisité	
Carlo Spagnoli	73
La transmission de petites et moyennes entreprises en Italie	
Paulien Geerdink	81
Joop Kommers	81
TRANSMISSIONS SILENCIEUSES - Les aspects fiscaux de transmissions d'entreprises aux Pays-Bas : la situation actuelle	
Soren Schou	87
Dépôt de plus-values dans un fonds de retraite	
Peter Langard	93
Faciliter dans la pratique la transmission des PME	
ATELIER 2: MESURES DE SENSIBILISATION	101
François Hurel	103
Introduction	
Birgit Felden	105
Expériences de meilleures pratiques pour une sensibilisation réussie à la transmission d'entreprises	
Niels Jorgen Sorensen	113
GOODWILL - Un projet de travail pratique régional pour préparer les PME à la transmission	
Marc Kikkert	117
Approche multicanaux des Chambres de commerce néerlandaises	
David Gourarie	125
L'Association nationale pour transmission d'affaires	
Toni Brunello	131
Le Laboratorium basé sur le Kit.brunello	
ATELIER 3: MESURES DE SOUTIEN POUR LE PROCESSUS DE	
TRANSMISSION	137
Leif Melin	139
Introduction	
Chris Martin	147
David Heppenstall	147
Soutien de tutorat basé sur le savoir pour les propriétaires de PME dans différentes situations de cession	

Rob van Engelenburg	155
Coordination de l'assistance aux transmissions d'entreprises aux Pays-Bas	
Luis Sánchez Henriques	161
Programme approfondi de consolidation des entreprises familiales	
Pertti Korhonen	167
<i>PRENDRE LE RELAIS</i> – Un dispositif de soutien à la transmission d'entreprises	
Muriel Decout	175
Dispositif de soutien à la transmission d'entreprise sous forme coopérative	
Peter Dalkiær	183
www.ticmarked.dk - un marché pour vendeurs et acquéreurs de PME	
PANEL	189
Panel.....	191
REMARQUES FINALES	193
Andreas Mitsis	195
Intervention	
Heinz Zourek	199
Discours de clôture	
Richard Schenz	203
Discours de clôture	
LISTE DES PARTICIPANTS	207

Conclusions

Conclusions

Ce séminaire sur la transmission des entreprises avait pour objectif, dans la continuité de l'approche choisie il y a quelques années, de poursuivre l'échange d'expériences concrètes au niveau européen en présentant des exemples de bonnes pratiques ainsi que des solutions couronnées de succès pour permettre aux participants de repartir du séminaire avec des idées concrètes pour leur propre travail.

Cette manifestation, qui a accueilli plus de 190 participants de l'Union européenne et des pays candidats à l'adhésion, a été inaugurée par le ministre autrichien de l'Economie et du Travail, M. Martin Bartenstein, et pour la Commission européenne, par le directeur général adjoint de la Direction Générale Entreprises, M. Heinz Zourek. Tous deux ont souligné l'importance du thème du séminaire au niveau national comme européen pour la compétitivité des entreprises, d'une part, et pour la garantie des emplois, d'autre part. M. Bartenstein a par ailleurs souligné que, lorsque la transmission était faite de manière professionnelle, les entreprises poursuivaient, après la transmission, une stratégie d'expansion particulièrement active et qu'elles avaient une croissance particulièrement importante. D'autre part, le taux de survie des entreprises transmises est nettement plus élevé que celui des entreprises nouvellement créées. Le ministre indiquait que les transmissions sont aussi importants que les créations. En Autriche, il atteint au bout de cinq ans 96% pour les entreprises transmises et 75% pour les entreprises nouvellement créées. M. Zourek a, entre autres, présenté les actions spécifiques de l'Union européenne autour du thème de la transmission d'entreprises et, parallèlement, fait le lien avec deux autres projets conduits dans le cadre de la procédure Best. Il a également esquissé les différences d'attitude à l'égard de l'entrepreneuriat entre l'Europe et les Etats-Unis.

M. Janne Timonen, un entrepreneur finlandais, a fait part de son expérience personnelle en matière de transmission d'entreprise réussie. Mme Kirsi Ekroth-Manssila de la Commission européenne a présenté certains résultats du projet Best sur les transmissions d'entreprises. M. Peter Voithofer, de l'Institut autrichien de recherche sur le commerce et l'artisanat, a présenté en session plénière les principaux résultats d'une étude sur la situation en Autriche. Pour terminer, les responsables des trois groupes de travail réunis le premier après-midi du séminaire ont présenté leurs conclusions.

L'objectif du groupe de travail 1 « Impact de la législation sur la transmission des entreprises » était d'analyser comment il était possible de faciliter la transmission des entreprises par le biais de réglementations adéquates. Par ailleurs, le groupe de travail s'est penché sur le rôle des experts comptables pour la transmission des entreprises. Des exemples de meilleures pratiques en Belgique, en Italie, aux Pays-Bas, au Danemark et au Royaume-Uni ont été présentés pour illustrer comment des allègements fiscaux spécifiques en

cas de transmission d'entreprise ou des reports d'imposition pour les entreprises reprises pouvaient éviter l'amenuisement du capital de l'entreprise. Les participants ont constaté que la complexité des législations en la matière rendait indispensable le soutien de professionnels et que des mesures légales et fiscales spécifiques ne pouvaient constituer qu'un volet de l'approche multidisciplinaire coordonnée qui s'impose pour soutenir les transmissions d'entreprises.

Le groupe de travail 2 avait pour thème les « Mesures de sensibilisation ». Des exemples de bonnes pratiques en Allemagne, au Danemark, aux Pays-Bas, en France et en Italie ont été présentés. Les participants ont tous constaté le manque de transparence du marché pour les transmissions d'entreprises, l'hétérogénéité des groupes de cédants et de repreneurs potentiels et le manque de sensibilisation à plusieurs niveaux et ont unanimement déploré que les problèmes actuels touchent particulièrement les PME.

Le groupe de travail 3 s'est penché sur les « Mesures de soutien pour le processus de transmission ». Des mesures de soutien pour les différentes phases de la transmission mises en place au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Espagne, en Finlande, en France et au Danemark ont été présentées. Sur la base de ces exemples de bonnes pratiques et des débats qui ont suivi leur présentation, des activités et des mesures possibles dans le domaine des services de soutien aux transmissions d'entreprises ont pu être identifiées. Comme dans le groupe de travail 2, l'importance d'approches locales, régionales et nationales a été soulignée ; les participants ont par ailleurs insisté sur la nécessité de soutenir des initiatives européennes incluant les pays candidats à l'adhésion. Ils ont aussi souligné l'intérêt d'une meilleure mise à profit, au niveau national, des expériences européennes, comme par exemple des résultats du rapport des experts Best.

La réunion plénière de clôture a débuté par les présentations des conclusions résumées des groupes de travail par les trois rapporteurs. M. Charles Robinet-Duffo, vice-président du GEEF (Groupement européen des entreprises patrimoniales et familiales), a ensuite expliqué la structure et les missions de cette organisation et présenté quelques actions en faveur des transmissions d'entreprises. Enfin, M. Andrea Bonetti, président de l'UEAPME, M. Gábor Géry, du ministère hongrois de l'Economie et des Transports, M. Gunter Kayser, de l'Institut de recherche des moyennes entreprises à Bonn, et M. Janne Timonen ont présenté leur vision personnelle sur le thème du séminaire selon leur métier ou leur fonction et répondu aux questions des participants.

Dans leur discours de clôture, M. Heinz Zourek, directeur général adjoint de la Direction Générale Entreprises de la Commission européenne, et M. Richard Schenz, vice-président de la Chambre économique fédérale d'Autriche, se sont mis d'accord pour saluer le succès du séminaire qui a livré une série de résultats intéressants et d'impulsions pour le développement et l'amélioration, d'une part, des dispositions légales en la matière et, d'autre part, des actions de sensibilisation et de soutien à la

transmission d'entreprises pour les pays membres et les pays candidats à l'adhésion. M. Zourek a résumé les conclusions du séminaire et présenté les activités projetées par la Commission européenne en insistant sur la nécessité d'une sensibilisation accrue surtout au niveau politique. M. Schenz a clôturé le séminaire en esquissant les mesures spécifiques déjà mises en place en Autriche et en soulignant l'importance d'un étalonnage ou « Benchmarking », au niveau européen, domaine dans lequel, selon la Chambre fédérale, certaines lacunes subsistent actuellement.

Sur la base des problèmes identifiés et des recommandations élaborées au cours des 3 ateliers « L'impact de la législation sur la transmission des entreprises », « Mesures de sensibilisation », et « Mesures de soutien pour le processus de transmission », il est possible de tirer les conclusions suivantes :

- **Un climat favorable à l'entrepreneuriat** au sein de la société joue un rôle primordial. Nous sommes ici tous parfaitement conscients du fait que l'Europe a besoin de plus d'entrepreneurs et tout particulièrement de repreneurs.
- **Les initiatives locales, régionales et nationales doivent être maintenues et développées** : Il est indispensable de promouvoir des services d'assistance à la transmission d'entreprise aussi proches que possible des entreprises, c'est-à-dire de proposer un soutien au niveau local, régional et national. Il faut par ailleurs que ces services de soutien soient orientés sur toutes les personnes potentiellement concernées par la transmission d'entreprise (propriétaire/repreneur, famille, salariés).
- **Les expériences et les résultats européens devront être utilisés** : Les études nationales et l'organisation de séminaires sur la base du rapport des experts de la Commission européenne sur la transmission d'entreprise sont un exemple positif de mise à profit sur le plan national de résultats acquis au niveau européen. Étant donné la complexité des réglementations en la matière, le choix du mode adéquat de transmission d'une entreprise s'avère fréquemment difficile. Un « **Benchmarking** » au niveau européen pourrait contribuer à simplifier ces cadres réglementaires en permettant aux pays membres de profiter de l'expérience d'autres pays membres.
- **Il faudra à l'avenir prendre en compte l'aspect de la transmission d'entreprise dans toutes les initiatives en faveur des entreprises** : Les transmissions continuent à avoir un problème **d'image et donc de perception**. Cela implique des mesures permettant de favoriser les transmissions autant que les créations d'entreprises. La reprise devra être présentée comme une alternative véritable à la création. Il faudra également diffuser largement des informations spécifiques sur les besoins des petites et moyennes entreprises en matière de transmission - reprise.

- Soutenir les transmissions d'entreprises nécessite une approche pluridisciplinaire et coordonnée qui doit être axée principalement sur **la sensibilisation générale au thème et sur une préparation adéquate en temps utile**. Une possibilité non négligeable pourrait être de continuer à organiser des discussions sur ce thème. Il faut également poursuivre la "détabouisation" de ce thème.
- **Il faut par ailleurs soutenir une approche européenne de la question** : La mise en réseau des banques de données nationales, comme par exemple sur le modèle de l'initiative danoise « Match-online », pourrait certainement constituer un point de départ intéressant pour d'autres activités au niveau de l'Union européenne, en impliquant également les pays candidats à l'adhésion.
- **Traiter les problèmes non résolus** : Il faut étudier de plus près les évolutions actuelles de l'entrepreneuriat et leurs effets sur les transmissions d'entreprises, comme par exemple la création et la vente de plusieurs entreprises à la suite, (le «serial entrepreneurship»), ou la propriété simultanée de plusieurs entreprises.

En résumé, on peut conclure que, pour continuer à soutenir les transmissions d'entreprises, on pourrait notamment envisager une égalité de traitement des créations et des reprises d'entreprises pour l'attribution de subventions, de nouveaux concepts de conseil pour la transmission - reprise comprenant un accompagnement pendant tout le processus avec parallèlement une sensibilisation accrue des cédants comme des repreneurs. En ce qui concerne la sensibilisation, il est nécessaire de "détabouiser" la transmission du côté des cédants et de mieux les sensibiliser à la nécessité de préparer et de planifier suffisamment tôt la transmission de leur entreprise. Du côté des repreneurs, il faut également promouvoir davantage les avantages de la reprise par rapport à la création d'entreprise.

Résumé des Ateliers

Résumé de l'atelier 1:

L'impact de la législation sur la transmission des entreprises

Rapporteur: Karin Berggren, Företagarnas Riksorganisation, Suède

L'objet de l'atelier est de se demander comment obtenir que la législation joue un rôle positif dans la facilitation de transmissions d'entreprises. L'atelier s'est concentré sur la transmission de PME et sur la façon de faciliter ces transmissions moyennant des mesures juridiques et fiscales, mais a aussi discuté du rôle de l'expert comptable. Les cas de meilleure pratique présentés à l'atelier montrent des solutions à certains des problèmes se posant dans une situation de transmission. La méthode choisie a été que chaque orateur présente son exposé et réponde à des questions de l'auditoire. L'atelier s'est terminé par une discussion sur le sujet.

Exposés présentés :

- La transmission d'entreprises familiales en Belgique – Napoléon revisité, professeur Jozef Lievens (Belgique)
- La transmission de petites et moyennes entreprises en Italie, M. Carlo Spagnoli (Italie)
- Les transmissions d'entreprises aux Pays-Bas : la situation actuelle, M^{me} Paulien Geerdink et M. Joop Kommers (Pays-Bas)
- Le dépôt de plus-values de capitaux dans un fonds de retraite, M. Søren Schou (Danemark)
- La facilitation de la transmission de PME dans la pratique, M. Peter Langard (Royaume-Uni)

Mesures juridiques

L'Italie a amendé la législation sur les sociétés de telle sorte que le nombre minimal de personnes requis pour créer une société anonyme a été réduit à une seule. Sur la base de la même loi, il est possible de transformer une société de personnes en société anonyme. Ceci peut se faire sans payer d'impôt.

Un différend entre les associés peut être une menace potentielle pour la survie de l'entreprise. En Italie, les différends entre les associés sur la transmission de l'entreprise peuvent être résolus par un arbitrage et une réconciliation obligatoires par la Chambre du Commerce.

En Belgique, les règles relatives au traitement égal des enfants dans le droit familial posent problème lorsque le chef d'entreprise veut céder la société à un seul de ses enfants. Une augmentation de la valeur de la donation est

soumise à impôt et recouvré lors du décès du père ou de la mère. Mais lorsqu'une donation d'actions répond à certaines conditions et qu'un impôt sur les donations de 3 % est versé, la valeur de la donation est évaluée au moment de la donation et non pas à celui du décès du chef d'entreprise. Cette loi a des implications aussi bien sur le droit familial que sur le droit fiscal. Un problème qui se pose est qu'il s'agit d'une réglementation fédérale et que dans certaines régions, l'impôt sur les successions est inférieur à 3 %. Si le chef d'entreprise veut éviter l'impôt, l'impôt sur les successions semble être plus avantageux et le chef d'entreprise ne tient pas compte des implications du droit familial qui pourraient être préjudiciables à la survie de l'entreprise.

Mesures fiscales

L'Italie a aboli l'impôt sur les donations et sur les successions afin de faciliter les transmissions au sein de la famille. Ceci s'est fait dans le but d'améliorer le capital propre et en tant que stimulation du développement économique. Mais une donation est soumise à un impôt d'enregistrement si la valeur est supérieure à 180 000 EUR, ou à 516 000 EUR si le bénéficiaire est handicapé. Si la donation comporte des biens immobiliers, elle est sujette à l'impôt hypothécaire (2 %) et à la taxe d'arpentage (1 %). Si la personne qui reçoit des biens meubles vend de tels biens dans les cinq ans, elle doit payer l'impôt de substitution comme si la donation n'avait pas eu lieu.

L'Italie a aussi introduit ce qu'on appelle un prêt sur l'honneur qui peut appuyer indirectement la transmission d'entreprises à des tiers. Il s'agit d'un prêt sans garantie. Le prêt fonctionne en tant que mesure fiscale parce que tous les investissements et dépenses sont exemptés de la TVA.

Le Danemark a introduit un dépôt de plus-values dans un fonds de retraite pour les chefs d'entreprise dans le contexte de transmissions d'entreprises ou de la transmission d'une partie d'une entreprise. C'est une méthode servant à différer l'impôt, qui a pour avantage supplémentaire pour l'entrepreneur de lui éviter également la progression. La méthode peut être appliquée lorsque certaines conditions sont remplies. Le dépôt dans un fonds de retraite est déduit des plus-values et les versements provenant du fonds de retraite seront soumis à impôt en tant que revenu personnel pour l'épargnant-retraite. Ce régime a été introduit afin que les chefs d'entreprise utilisent leurs bénéfices pour consolider l'entreprise au lieu de retirer l'argent et de le placer dans un fonds de retraite. Ce régime a été appliqué pour la première fois à des transmissions d'entreprises qui ont eu lieu en 2001. On estime qu'au Danemark 10 000 entreprises par an doivent être transmises ou fermées. En 2001, 650 entrepreneurs ont profité de la réduction pour le fonds de retraite. La déduction maximale autorisée est d'env. 269 000 EUR. En 2001, la déduction moyenne était d'env. 100 000 EUR. La réaction de la part des conseillers a été positive et la mesure a suscité une attention particulière de la part des politiques.

Les Pays-Bas ont introduit la méthode de la transmission « silencieuse » d'entreprises n'ayant pas le caractère de sociétés. La transmission

« silencieuse » de l'entreprise est possible dans des situations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la sphère familiale, dans lesquelles une entreprise ou une partie de cette entreprise est transmise à une personne qui continuera à exploiter l'entreprise. A condition de remplir certaines exigences, aucun impôt n'est exigible au moment de la transmission. L'impôt est différé jusqu'à la vente ou la liquidation de l'entreprise. La partie cédante continue avec les mêmes valeurs comptables. L'exposé a comparé la transmission « silencieuse » avec une transmission normale et la conversion de l'entreprise en SARL privée avec et sans structure de holding. Le choix de la méthode de transmission dépend

- de l'importance des réserves imposables et occultes
- de l'actif disponible pour régler la dette
- du temps dont on dispose pour préparer la transmission
- des desiderata de la personne qui reprend l'entreprise

Il conclut en indiquant qu'il est possible de transmettre une entreprise sans payer d'impôts mais non pas sans un bon conseiller fiscal.

Facilitation de la transmission de PME dans la pratique

L'expert comptable est un conseiller important dans la transmission d'une entreprise. La transmission a des implications personnelles, commerciales et fiscales qui doivent être prises en considération. Certaines des questions auxquelles il importe de réfléchir sont les suivantes :

- des membres de la famille sont-ils en mesure de reprendre l'entreprise ?
- y a-t-il des employés capables de reprendre l'entreprise ?
- qui héritera d'actifs imposables ?
- le prix d'achat doit-il être payé par annuités plutôt qu'en versant le capital ?
- planifier de telle sorte que le produit de la vente soit réparti entre les conjoints afin de maximiser les possibilités de réduction de l'impôt sur les successions
- la vente est-elle judiciaire ?
- réfléchir en temps utile à la retraite
- l'acheteur doit agir avec toute la diligence requise
- doit-on transmettre des actions ou des actifs

L'expert comptable peut conseiller sur les aspects commerciaux de la transmission tels que prix, viabilité et valeur commerciale, mais il faut aussi tenir compte d'une multiplicité de questions.

Il y a un certain nombre de questions juridiques à prendre en considération. Notamment la structure de la propriété, la législation environnementale, les dispositions gouvernementales, les réglementations relatives à l'emploi, les brevets et les licences, l'insolvabilité, la législation, les droits fonciers et de construction. Au Royaume-Uni, il y a trois aspects de la législation fiscale qui doivent être pris en considération lorsqu'on envisage une transmission

d'entreprise. Le droit de timbre est un impôt que l'acheteur doit payer et qui se fonde sur un pourcentage du prix d'achat en espèces de l'entreprise. Les intérêts dans les entreprises contrôlées par une famille sont sous certaines conditions importantes exemptés de l'impôt sur les successions. L'impôt sur les plus-values a introduit des allègements tels qu'indexation, exonération pour la retraite, réduction des droits de mutation à titre gratuit et exemption annuelle, qui signifient qu'il est fort possible qu'on soit à même de vendre pour un prix en espèces une partie substantielle de la propriété d'une entreprise sans avoir à payer un impôt sur le produit de la vente. Étant donné la complexité des questions juridiques et fiscales, les experts comptables travaillent avec d'autres experts pour résoudre les problèmes.

Conclusions

Les législations nationales poursuivent le même objectif, mais avec des moyens différents. Les transmissions sont régies par la législation nationale moyennant le droit sur les sociétés, le droit fiscal, le droit familial etc. Mais le cédant et le repreneur semblent confrontés à des problèmes semblables, par exemple l'impôt sur les transmissions. Les objectifs des meilleures pratiques ont été de réduire ou de différer les impôts sur les transmissions afin d'assurer que les entreprises ne subissent pas d'hémorragie de capitaux. Mais des différences entre les États membres persistent ; c'est ainsi que par exemple la transmission « silencieuse » aux Pays-Bas diffère un impôt qui est de 52 % des bénéfices, tandis qu'au Royaume-Uni il est possible de ne payer l'impôt que sur un petit montant.

En raison de la complexité de l'environnement juridique, il est difficile pour les chefs d'entreprise et les conseillers de choisir la meilleure méthode de transmission. La discussion a révélé un désir de simplification. Ceci pourrait être assuré par une évaluation au niveau européen en tirant des leçons des expériences recueillies par d'autres États membres.

La complexité de la législation exige l'intervention de conseillers professionnels. La transmission est une décision commerciale, peut-être la plus grande décision commerciale qu'un chef d'entreprise ait à prendre dans sa vie professionnelle. Vendre une entreprise peut être une expérience qui a un côté très émotionnel. Mais le conseiller peut se concentrer sur le côté rationnel de la transmission, notamment sur les aspects juridiques. En raison de la complexité de la législation et d'autres questions, le conseiller doit consulter d'autres experts, ce qui rend la transmission de l'entreprise plus coûteuse.

Il est important que la politique et l'attitude dans la société soient propices à la gestion d'une entreprise. Le taux de survie est meilleur pour les entreprises qui ont été reprises que pour les nouvelles entreprises. En accordant des facilités de démarrage à des entreprises transmises, ce taux de survie pourrait être encore amélioré. Ceci est une façon de prévenir le chômage. L'Europe a besoin de davantage de chefs d'entreprise, non seulement pour lancer de nouvelles entreprises, mais aussi pour reprendre des entreprises existantes. Il est d'une importance vitale que plus de

personnes souhaitent devenir chefs d'entreprise, que les enfants reprennent les entreprises de leurs parents, que des employés reprennent la société lorsque le chef d'entreprise prend sa retraite ou lance de nouveaux projets. La transmission « silencieuse » aux Pays-Bas se concentre sur le fait que des règles fiscales bénéfiques accordent des dégrèvements fiscaux non seulement dans le cas de transmission au sein de la famille mais aussi lorsque l'acheteur a été formé pour reprendre l'entreprise.

Une approche multidisciplinaire et coordonnée est requise pour faciliter les transmissions d'entreprises. Les mesures juridiques et fiscales ne peuvent qu'en constituer une partie. La planification d'une transmission est importante. Il faut connaître les problèmes et les possibilités associées aux transmissions. En raison de la complexité des questions juridiques et fiscales, la présence de bons conseillers est d'une importance vitale. L'aide fournie aux chefs d'entreprise qui veulent reprendre une entreprise ou vendre leur entreprise doit être perfectionnée. A cette fin, l'évaluation, la discussion, etc. doivent se poursuivre à un niveau européen et mondial.

Faciliter la transmission d'entreprises a pour objet de sauvegarder des emplois et d'assurer la continuité d'entreprises économiquement viables. En vue de faciliter la survie d'entreprises, il nous faut apporter un soutien aux cédants et protéger les acquéreurs. Les cas de meilleure pratique présentés dans cet atelier peuvent inspirer des mesures juridiques et fiscales qui aideront des chefs d'entreprise à reprendre une entreprise existante. Le nombre de transmissions futures anticipées montre que des mesures doivent être prises afin d'atteindre l'objectif de Lisbonne selon lequel l'Europe doit devenir le marché le plus compétitif en 2010.

Résumé de l'atelier 2:

Mesures de sensibilisation

Rapporteur: Charles Bassing, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg

1. Introduction

La sensibilisation est l'un des éléments clés de la transmission d'entreprises. Sans sensibilisation il n'y a pas de transmission d'entreprises ; il n'y a même pas une chance de transmission d'entreprises étant donné qu'il n'existe alors ni demande ni offre pour une telle opération.

C'est ce que devait déclarer en substance M. François HUREL de l'« Agence Pour la Création d'Entreprises » (AFCE), France, en introduction à l'atelier présidé par lui.

Une étude récente indique que, pour la plupart des Européens, reprendre une affaire est toujours moins attrayant que de créer une entreprise de toutes pièces.

Ceci pourrait évidemment se répercuter sur la démographie des affaires, le transfert de savoir d'une génération à une autre, de même que sur la création d'emplois et leur sauvegarde.

Le Workshop 2 qui portait sur ce sujet s'est efforcé de recenser les mesures de sensibilisation existantes :

- Comment l'information est-elle diffusée ?
- Quels canaux peut-on utiliser ?
- Où et comment a-t-on obtenu les meilleurs résultats ?

Comme devait le faire remarquer M. HUREL, la sensibilisation est un domaine que la plupart des organisations et institutions semblent négliger. En sorte que les conclusions acquises et les leçons tirées par les organisations s'occupant de la sensibilisation pourraient constituer une aide précieuse pour toute personne s'intéressant à la question.

2. Les projets présentés

Cinq orateurs présentèrent différents projets mis en œuvre dans divers pays d'Europe :

- M^{me} Birgit FELDEN, TMS Unternehmensberatung AG (Allemagne)
Sept projets ayant pour but de sensibiliser et aider différents acteurs de la reprise : propriétaires, acheteurs, consultants, banquiers,...

- M. Niels Jørgen SØRENSEN, Randers Erhvervs- & Udviklingsråd, Danemark,
Un projet mené à Kronjylland destiné à apporter une aide individualisée aux acheteurs et aux vendeurs potentiellement engagés dans une transmission d'entreprise.
- M. Marc KIKKERT, Chambre de commerce, Pays-Bas
Approche « Top-of-mind » élaborée par la Chambre de commerce des Pays-Bas, essayant de se situer comme premier contact « naturel » dans une transmission d'entreprise.
- M. David GOURARIE, Club des Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA), France
Une organisation intervenant à l'échelon national, pilotée par des bénévoles (généralement d'anciens dirigeants d'entreprise), organisant des actions de sensibilisation et fournissant information et aide.
- M. Toni BRUNELLO, StudioCentroVeneto, Italie
Le « Kit.brunello-based-Laboratorium » est un outil interactif aidant les vendeurs potentiels à analyser leur propre situation. Globalement, cet outil offre la possibilité de se faire une idée d'ensemble de la situation de la transmission d'entreprises dans une région géographique donnée.

3. La situation

Tous les orateurs étaient d'accord sur les points spécifiques suivants concernant la situation générale dans le domaine de la transmission d'entreprises :

- La transmission d'entreprises est un problème d'ordre à la fois micro et macro-économique ;
- Le marché de la transmission d'entreprises n'est pas transparent ;
- Les acheteurs et les vendeurs potentiels ne constituent pas un groupe homogène ;
- La sensibilisation est insuffisante à différents niveaux ;
- Ce sont les PME qui sont les plus concernées par les problèmes existants.

Alors que les divers projets poursuivent plus ou moins tous les mêmes objectifs globaux, ils diffèrent pour ce qui est de leur approche spécifique, des moyens de communication utilisés et de la méthodologie.

3.1 M^{me} Birgit FELDEN

M^{me} Felden a présenté sept projets différents réalisés dans diverses régions d'Allemagne.

Trois projets étaient centrés sur les cédants et les repreneurs tandis que trois autres projets avaient pour objectif d'aider les consultants intervenant dans ce domaine. Le dernier projet présenté montrait comment utiliser une communication *cross-media* pour atteindre les différents groupes d'acteurs dans le domaine de la transmission d'entreprises.

3.1.1 Projets ciblés sur les cédants et repreneurs

- Le projet conduit par IHK-Bonn/Rhein-Sieg est un exemple « classique » de sensibilisation. Des séminaires et des ateliers associés à une assistance d'accompagnement sont les outils utilisés pour guider les cédants et repreneurs potentiels dans le processus de transmission d'une entreprise.
- Le navigateur de succession élaboré par la « Technische Akademie » de Wuppertal est un outil basé sur Internet offrant une information intégrée sur la transmission d'entreprises.
- « Go!NRW » constitue une initiative commune du Land de Rhénanie-Westphalie et de l'industrie de la région pour promouvoir les reprises d'affaires. L'objectif global de ce projet pilote créé en 1998 était de faciliter la rencontre entre dirigeants cédant leur entreprise et repreneurs potentiels.

3.1.2 Projets ciblés sur les consultants

- L'initiative de banques en coopération « MittelstandDirekt », lancée à l'échelle nationale, fournit aux PME une information intégrée. Un concept complet à l'intention des banques souhaitant aider leurs clients dans le domaine de la transmission d'entreprises constitue un dérivé de ce projet.
- La TMS Unternehmensberatung AG a rédigé à la demande de la « Gesellschaft für Wirtschaftsprüfung » à Dusseldorf une brochure d'information destinée aux consultants. Cette brochure est distribuée au cours des séminaires et des stages.
- Dans le cadre du projet KONTINUUM une liste de références de cas de transmissions réussies et d'idées intéressantes a été établie à l'intention des consultants. L'idée générale était de mettre à la disposition des consultants l'expérience déjà acquise par d'autres consultants concernant le côté « humain » (aspects psychologiques et affectifs, relations humaines) de la transmission d'une entreprise.

3.1.3 Projets ciblés sur différents groupes

L'initiative CHANGE émane conjointement du « Zentralverband des Deutschen Handwerks », du « Deutscher Industrie- und Handelskammertag » et de la « Deutsche Ausgleichsbank ». En association avec l'initiative NEXXT du ministère des affaires économiques, elle propose des brochures d'information de même que plusieurs outils analytiques basés sur Internet et un outil basé sur CD-Rom permettant d'élaborer des profils institutionnels pour la vente d'une entreprise ; en même temps, elle gère la plus vaste banque de données d'échange d'Allemagne, concernant la transmission d'affaires (elle répertorie plus de 8.000 entreprises).

3.2 M. Niels Jørgen SØRENSEN

L'objectif du projet GOODWILL au Danemark était de préparer les PME à la transmission d'entreprises en intervenant sur le terrain, à l'échelle régionale.

Ce projet s'est déroulé au Kronjyland, une région du centre du Jutland comptant quelques 120.000 habitants et 3.000 PME.

Plusieurs institutions participaient à sa mise en œuvre : le Business Development Board, les écoles d'économie et de commerce T.I.C., des sociétés privées (banques, cabinets d'avocats, courtiers) ainsi que l'Administration régionale. Ce projet qui a démarré en 1999 a duré deux ans.

Il a été pris en considération les caractéristiques locales et l'implication des partenaires locaux.

Des vendeurs potentiels ont été contactés par un mailing direct leur soumettant une proposition intéressante. Suivait un contact téléphonique pour déterminer l'interlocuteur que l'on devrait rencontrer. Après ce premier tour d'information et une discussion ouverte, deux alternatives étaient offertes aux participants :

- Côté vendeur : Possibilité de bénéficier de l'assistance d'un tuteur (avec un crédit maximum de 50 heures) pour élaborer une stratégie de transmission et de développement de l'entreprise. L'idée étant de rendre l'entreprise attrayante pour un repreneur.
- Côté acheteur potentiel (le junior) : Programme de formation de deux ans pour lui apprendre à gérer sa propre entreprise.

Tout au long de ce projet on a constaté que le fait de se concentrer sur une action locale, avec l'aide d'experts locaux, était un point important pour le succès de cette initiative. Il est également apparu que la reprise ne peut se faire avec succès que si l'entreprise est bien gérée et qu'elle « vaut la peine d'être reprise ».

La plupart des services proposés étaient gratuits ou offerts moyennant une modique rémunération, ce qui constituait une incitation à participer à ce projet.

3.3 M. Marc KIKKERT

Avec son approche « multicanaux » la Chambre de commerce néerlandaise souhaite se présenter comme le premier point de contact « naturel » pour tout ce qui a trait à la transmission d'une entreprise.

L'objectif de cette approche « top-of-mind » est de s'assurer que l'entrepreneur ayant une question concernant la transmission ou le lancement d'une affaire sache toujours où il doit s'adresser pour commencer : à savoir à la Chambre de commerce locale.

En conséquence, la Chambre de commerce a mis au point un processus en quatre étapes destiné à guider les personnes souhaitant céder une entreprise.

1. Identification

Des études de marché fournissent une vue d'ensemble de la situation du moment. Il est essentiel d'être bien au courant des changements intervenant dans l'environnement (légal, financier, économique, ...) des PME si l'on veut fournir un soutien adéquat.

2. Sensibilisation

L'identification correcte du groupe cible et le choix respectif du ou des moyens de communication ainsi que du ou des messages renforce l'efficacité d'une initiative.

3. Information / orientation

Une fois sensibilisés, les acheteurs et vendeurs potentiels doivent avoir une possibilité d'accès à des informations correctes et complètes. C'est précisément ce que leur offrent le site Web de la Chambre ou les services d'aide proposés par le réseau des Chambres locales.

4. Suggestion de solutions

Pendant la période de recherche d'informations et d'orientation, la Chambre de commerce attire l'attention sur la nécessité d'une assistance professionnelle. La Chambre ne propose pas elle-même cette aide mais informe sur les services professionnels existants. Ainsi, les entrepreneurs intéressés peuvent-ils profiter du réseau de savoir de la Chambre de commerce.

En outre, la Chambre de commerce met à disposition une plate-forme de transmission d'affaires, une base de données pour les vendeurs et pour les acheteurs, contribuant à la transparence du marché de la transmission d'entreprises.

Le réseau de la Chambre de commerce néerlandaise comprend 21 Chambres de commerce avec 56 bureaux locaux.

3.4 M. David Gourarie

Le « Club des Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) » est une organisation intervenant à l'échelle nationale, pilotée principalement par des bénévoles (anciens entrepreneurs). Cette organisation a 33 délégations régionales en France.

Ayant constaté le caractère diffus et dispersé du marché de la reprise d'affaires, cette association s'efforce de le rendre plus transparent en organisant des actions de sensibilisation, des événements locaux ou des séminaires et en offrant son aide et ses conseils.

Les acheteurs ou vendeurs potentiels sont contactés soit directement, soit dans le cadre de séminaires et cycles de formation. Une étroite coopération

avec les acteurs des médias locaux permet de s'assurer d'une bonne couverture par la presse.

Les membres de l'association peuvent profiter pleinement des services offerts ainsi que du vaste réseau relationnel, la confidentialité étant bien entendu totale.

3.5 M. Toni BRUNELLO

Le laboratoire basé sur le Kit.brunello est un outil coordonné et évolutif, aidant les PME comme les institutions locales à maîtriser le sujet de la transmission d'entreprises.

Ce projet avait d'abord été lancé dans sa version « complète » par « Unioncamere » en Toscane sous le nom de « Pojetto Germogli ».

Le Kit.brunello est avant tout un outil d'évaluation pour les PME confrontées à un projet de cession d'affaires. Une centaine de questions permettent au dirigeant de faire un auto-portrait de sa situation propre et spécifique. Ceci aide l'entrepreneur à faire le point de l'état de ses affaires et à détecter les éventuels points faibles.

L'étape suivante consiste à résumer chacune des réponses données par les entrepreneurs utilisant le Kit.brunello. Ceci permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation des sociétés et des dirigeants pour une région donnée.

Les informations ainsi recueillies peuvent être utilisées (dans une conférence de presse ou par la voie d'une publication) pour exposer la situation actuelle et sensibiliser les organisations et institutions locales. Cette information peut aussi être utilisée pour élaborer la politique à suivre en se basant sur les faits et développer ainsi un environnement général bénéfique pour la transmission d'entreprises.

4. Enseignements acquis et recommandations

La sensibilisation va de pair avec l'offre de soutien

Chacun des projets présentés offrait un soutien à la transmission d'entreprises pour les personnes concernées. Il paraît important de transmettre le message mais aussi d'assurer le suivi et d'attirer l'attention sur le soutien qui peut être apporté.

Action locale

La plupart des orateurs ont insisté sur l'importance de l'action menée par les organisations locales. En effet, la connaissance de l'environnement local permet de s'assurer que le(s) message(s) à transmettre sera (seront) compris et d'établir un climat de confiance avec les personnes intéressées.

Organisme de coordination régional/national

Les projets locaux ayant eu le plus de succès étaient ceux bénéficiant du soutien d'un organisme de coordination au niveau régional ou local. Les économies d'échelle ont permis des initiatives qui n'auraient pas été possibles autrement. Néanmoins, les acteurs locaux devraient être libres d'adapter les messages et les concepts aux spécificités locales.

Réseaux

Dans la plupart des projets, la personne cible (repreneur, cédant, consultant, ...) peut profiter d'un large réseau de connaissances, de savoir-faire et de relations. Il est important d'établir de tels réseaux étant donné que le processus de transmission d'une entreprise crée des besoins d'expertise divers et complexes.

L'utilisation efficace des Nouvelles Technologies de la Communication et de l'Information (NTIC) peut s'avérer difficile.

Il est apparu dans certains projets que l'accès aux NICT n'est pas chose acquise pour tous les acteurs concernés. De nombreux dirigeants ont encore des problèmes pour les utiliser efficacement. Cet élément prend d'autant plus d'importance lorsqu'on sait que dans 40 % environ des cas de transmission d'une entreprise, la principale raison de la cession est l'âge de l'entrepreneur.

D'abord un généraliste, ensuite un spécialiste

Lorsqu'on propose un soutien à la transmission d'entreprises, il importe de commencer par faire un bilan de la situation de cette dernière. Il n'est pas conseillé de débiter le planning au niveau des impôts ou même des questions juridiques. Le premier contact d'un entrepreneur devrait être un généraliste qui l'orientera ensuite sur les spécialistes (avocats, banquiers, ...) qui traiteront des détails de la transmission.

5. Pour l'avenir

Les conclusions ou recommandations suivantes ont pu être dégagées pendant le workshop. Elles pourront fournir des idées pour les futurs projets ou même servir de points de départ à la recherche future dans ce domaine spécifique.

Intervenir au niveau local

Comme on l'a déjà dit, l'action locale est la clé du succès pour tout projet mené dans ce domaine.

Prendre en compte les spécificités des PME

Les PME ne disposent ni du personnel, ni des ressources financières nécessaires pour gérer aisément le processus de transmission d'une entreprise. Elles ont besoin d'un soutien, mais ce soutien doit être abordable et en même temps orienté sur les résultats.

Sensibilisation : implique d'autres acteurs

Les cédants et repreneurs potentiels ne sont pas les seuls acteurs d'un processus de transmission d'une entreprise. Le processus de cession est en fait très complexe et exige une expertise spécialisée en divers domaines.

Aussi voit-on intervenir un certain nombre d'autres acteurs : avocats, banquiers, consultants, ... Or ces acteurs n'ont pas tous développé la cession d'entreprises en tant que champ d'action stratégique. Il faudrait leur faire prendre conscience de l'importance de la cession d'entreprises pour la société dans son ensemble comme pour leurs propres affaires.

Importance des éléments « humains » et manque de spécialistes en la matière

La transmission d'une entreprise implique la famille aussi bien que les proches partenaires des acteurs principaux. Les éléments « humains » (éléments psychologiques et relationnels) prennent de plus en plus d'importance au cours de ce processus. Il arrive souvent que les consultants n'aient pas d'expérience ou peu d'expérience dans ce domaine. Lorsqu'on anime une réunion ou que l'on donne un avis, la façon de faire est tout aussi importante que ce que l'on dit. Aussi les experts devraient-ils avoir la possibilité d'acquérir de l'expérience en matière d'éléments « humains ».

Combiner les canaux de communication

Les groupes cibles étant hétérogènes, il convient d'associer divers canaux de communication et de moduler les messages de manière à obtenir l'effet le plus large possible dans les groupes respectifs.

Service provenant d'une source unique

Il apparaît important de proposer une gamme de services (de soutien) combinés et intégrés. Les services peuvent être répartis sur un réseau mais il doit être possible à l'interlocuteur potentiel de trouver une réponse à ses questions en un lieu unique.

Promotion de l'image de la transmission d'une entreprise

Trop souvent, on ne considère pas la transmission d'une entreprise comme une véritable alternative à la création d'une affaire. Alors que les avantages possibles de la reprise d'une affaire sur la création d'une entreprise nouvelle sont évidents (structure de production existante et fonctionnelle, réseau de clients existant, base de connaissances existante, ...), les entrepreneurs semblent toujours hésiter à reprendre une affaire.

D'une façon générale, il faudrait promouvoir l'entrepreneuriat comme une véritable alternative au salariat. Reprendre une entreprise ou en créer une nouvelle devrait être considéré comme deux manières possibles de devenir entrepreneur. Souvent, le soutien accordé par les autorités publiques est moins important dans le cas de la transmission d'une affaire que dans celui de la création d'une entreprise. Par ailleurs, le soutien à la transmission d'entreprises souffre souvent du fait que les approches et les méthodologies utilisées dans le cas de la création d'une entreprise sont simplement transposées pour traiter celui de la transmission d'affaire.

De toute évidence, concernant la transmission d'entreprises, il existe un problème (de perception) d'image. Des dispositifs devraient être mis en place pour mettre la transmission d'entreprises sur un pied d'égalité avec la création d'une entreprise.

Persistance du manque de soutien public

Ce qui semble un fait établi pour les consultants, banquiers, avocats ou même pour les entrepreneurs eux-mêmes vaut aussi pour les institutions publiques ; la sensibilisation et le soutien public à l'égard de la transmission d'entreprises restent insuffisants.

Il faudrait sensibiliser aussi les politiques s'occupant de créer un environnement adéquat pour l'économie, qui réponde bien aux besoins spécifiques des PME dans le domaine de la transmission d'entreprises.

Liste de liens

Les rapports présentés au cours de ce workshop ne peuvent décrire que de façon succincte le travail accompli sur différents projets ; aussi jugeons-nous utile de donner une liste de liens permettant d'accéder à des sites Internet où l'on pourra trouver de plus amples informations :

Allemagne

Sucession navigator TA Wuppertal

www.1-to-manage.de

Project Kontinuum

www.kontinuum-online.de

Project CHANGE

www.change-online.de

Project NEXXT

www.nexxt.org

TMS Unternehmensberatung AG

www.tms.de

Danemark

Randers Business & Development Council

www.reu.dk

Pays-Bas

Chamber of Commerce

www.kvk.nl

Business Transferplatform of the Chamber of Commerce

www.ondernemingsbeurs.nl

France

Association des cédants et repreneurs d'affaires

www.cra.asso.fr

Italie

The Kit Brunello

www.kit.brunello.net

Atelier StudioCentroVeneto

www.studiocentroveneto.com

Projet Germogli

www.progettogermogli.it

Résumé de l'atelier 3:

Mesures de soutien pour le processus de transmission

Rapporteur: Anna Maria Heidenreich, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Allemagne

I. Introduction : la situation actuelle

La transmission d'une entreprise à un membre de la famille ou par cession à un tiers représente un événement unique dans la vie professionnelle et privée d'un entrepreneur, lequel en général ne dispose pas ou seulement de peu de connaissances et d'expériences en la matière.

De nombreux organismes différents proposent une large palette d'aides pour le processus complexe de la transmission d'entreprise qui exige la prise en compte d'une multitude d'intérêts et de personnes concernées ainsi que des connaissances techniques approfondies. Le problème principal réside dans le fait que l'assistance offerte est fréquemment à sens unique (guidée par les intérêts de l'institution qui la propose), mal coordonnée et peu transparente et qu'elle n'atteint donc pas ses destinataires, les petites et moyennes entreprises (PME).

On comprend l'importance d'une aide bien ciblée lorsque l'on sait qu'en moyenne cinq emplois sont maintenus lorsqu'une transmission d'entreprise est réussie alors que, lors d'une création, en moyenne seulement deux emplois sont créés.

II. Le groupe de travail

Le groupe de travail a présenté et commenté quelques actions modèles en faveur des entreprises, des PME. Des mesures de soutien pour les différentes phases de la transmission d'entreprise, de la sensibilisation et la planification à la réalisation proprement dite, ont été examinées. Ces mesures comprennent des actions de sensibilisation et d'information, des mesures de formation ainsi que du coaching et du conseil. Par ailleurs, des bases de données pour repreneurs et cédants ainsi que des concepts de financement ont été présentés.

Les exposés suivants ont été présentés :

- Chris Martin/David Heppenstall : « Soutien de tutorat basé sur le savoir pour les propriétaires de PME dans différentes situations de transmission », Grande-Bretagne
- Rob van Engelenburg : « Coordination de l'assistance aux transmissions d'entreprises aux Pays-Bas », Pays-Bas
- Luis Sánchez : « Programme supérieur pour la consolidation des entreprises familiales », Espagne

- Pertti Korhonen : « Prendre le relais - un dispositif de soutien à la transmission d'entreprises », Finlande
- Muriel Decout : « Dispositif de soutien à la transmission d'entreprise sous forme coopérative », France
- Peter Dalkiær : « www.ticmarked.dk - un marché pour vendeurs et acquéreurs de PME », Danemark

Les thèmes des exposés étaient :

Grande-Bretagne:

L'offre proposée est centrée sur un modèle d'apprentissage qui permet de mettre en évidence les compétences clés et le capital humain et structurel ainsi que la clientèle de l'entreprise qui doit être cédée. Cela donne la possibilité à l'entrepreneur de penser plus librement et donc de pouvoir identifier différentes solutions possibles.

Pays-Bas:

Pour les Pays-Bas, une approche structurelle a été présentée, approche joignant sur demande sensibilisation, information et conseil. Le projet pilote a été réalisé au niveau régional (Chambre de commerce et d'industrie) et au niveau sectoriel (syndicat professionnel de la boulangerie). Quelques cas types ont été présentés pour faciliter la compréhension du problème et l'analyse par les entrepreneurs de leur propre situation.

Espagne:

L'exemple espagnol combine une approche axée sur le propriétaire et une approche orientée sur le successeur qui analyse d'un côté la situation de l'entreprise à transmettre et, parallèlement, les attentes du successeur en ce qui concerne sa future entreprise. Un forum de discussion a été spécialement dédié aux problèmes typiques posés par la transmission d'entreprises familiales.

Finlande:

L'aspect central du modèle finlandais (surtout en Laponie) est ce qu'on appelle la « préparation psychologique », c'est-à-dire la prise en charge du côté émotionnel et psychologique de la transmission d'entreprise, qui doit commencer 3 à 5 ans avant la réalisation des solutions techniques. L'objectif de l'aide est une transmission bien préparée et contrôlée et l'assistance est donc axée, d'une part, sur une préparation la plus complète possible du successeur à la direction d'une entreprise (entre autres par des cours de management), mais aussi, d'autre part, sur une préparation en douceur de l'ancien dirigeant à son départ à la retraite («soft-landing»).

France:

La particularité de l'exemple français présenté réside dans le choix d'une transmission de l'entreprise à ses salariés sous la forme juridique d'une coopérative, ce qui, dans le droit français, implique entre autres que la majorité du capital reste détenue par les salariés. Lors de la transmission,

l'aspect du financement est examiné en détail et une assistance après la cession proprement dite est également proposée.

Danemark :

Au Danemark, une bourse des transmissions d'entreprise est proposée sur Internet. Une recherche par lieu, branche, taille et chiffre d'affaires et une mise en relation automatique des cédants et des repreneurs sont possibles. La qualité des contenus est garantie car seuls les intermédiaires enregistrés peuvent saisir des données. La base de données est déjà mise en réseau avec d'autres bases nationales de l'UE sous le domaine www.match-online.

III. Points communs et différences

Les différentes approches et les actions proposées dans les exemples sélectionnés sont présentées ci-après en fonction de critères et de problématiques précis pour mieux faire ressortir la variété des mesures proposées :

1. Assistance pour qui ?

Les services proposés sont tous destinés à des PME et à des entreprises familiales et associent le propriétaire de l'entreprise devant être transmise ainsi que, dans quasiment tous les cas, son successeur potentiel, sa famille et/ou son partenaire, et dans les exemples britannique et français, également les salariés de l'entreprise.

2. Assistance pour quel type de transmission d'entreprise ?

Les types de transmission sont tous ceux évoqués en introduction : la transmission à un membre de la famille (exemples de la Finlande, des Pays-Bas et de l'Espagne), la cession à un tiers (Finlande et Danemark) et la transmission aux salariés (France). L'exemple choisi pour la Grande-Bretagne ne met pas l'accent sur un type de transmission précis mais montre aux entrepreneurs les différentes voies possibles.

3. Assistance à quel niveau ?

Le groupe de travail a présenté des exemples d'assistance au niveau régional (comme dans les cas finlandais, néerlandais, espagnol et français), au niveau sectoriel (Grande-Bretagne et Pays-Bas) et au niveau national (Danemark). L'exemple danois a été développé au niveau européen.

4. Assistance par qui ?

Toutes les actions présentées résultent de la collaboration entre des organismes publics et privés (Chambres de commerce et d'industrie, conseils économiques, banques, universités, etc.) et associent également des conseillers spécialement formés (« change agents »).

5. Assistance de quelle manière ?

L'assistance se fait dans presque tous les cas en plusieurs étapes : tout d'abord, des informations de type général sont proposées, puis vient une phase de diagnostic qui permet d'analyser la situation de départ de

l'entreprise à transmettre. Un conseil taillé sur mesure pour l'entreprise est ensuite proposé et, pour finir, une aide à la concrétisation de la transmission. Les actions proposées comprennent d'une part la préparation technique de la transmission et d'autre part ses aspects émotionnels et psychologiques et associent non seulement le propriétaire/cédant mais également par exemple les successeurs/repreneurs et la famille.

IV. Thèmes de discussion

Le débat qui a suivi les exposés a permis de dégager en autres les questions suivantes :

- Comment est-il possible de rendre plus transparents les services d'aide proposés, de mieux coordonner les différentes offres et de rendre la coordination plus attractive pour les organismes proposant ce type de prestations ?
- Comment mesurer le succès des actions conduites, par exemple en quantifiant les transmissions réussies ?
- Combien de temps faut-il prévoir pour une assistance efficace ?
- Comment faire pour augmenter le nombre de futurs entrepreneurs, c'est-à-dire plus précisément d'acheteurs ou de repreneurs potentiels dans le cas de transmissions d'entreprise ?
- Existe-t-il des particularités géographiques, par exemple, l'assistance est-elle plus demandée/nécessaire dans les zones rurales que dans les zones urbaines et les transmissions familiales sont-elles plus fréquentes dans les régions rurales que dans les villes ?

V. Conclusions

Les exemples présentés et les thèmes débattus permettent de tirer les conclusions suivantes :

Des services d'assistance...

- Existents mais ils doivent être mieux coordonnés et reliés entre eux
- Doivent commencer par la sensibilisation au thème de la transmission pour que la préparation débute suffisamment tôt
- Sont par principe uniquement une aide à la mobilisation des ressources propres
- Doivent être orientés sur l'ensemble du processus de transmission
- Devraient encourager la flexibilité de l'entrepreneur cédant et faire ressortir les différentes solutions possibles (« exit routes »)
- Devraient prendre en compte les facteurs matériels (techniques) et émotionnels (psychologiques)
- Devraient associer toutes les personnes concernées par la transmission de l'entreprise (propriétaire, successeur, famille, salariés)

VI. Perspectives

Les modèles présentés, les questions débattues et les conclusions qui en ont été tirées permettent de dégager les orientations suivantes pour les actions

et mesures futures dans le domaine des services d'assistance à la transmission d'entreprise :

- Encouragement d'approches européennes : la mise en réseau de bases de données nationales, telle qu'elle est réalisée en suivant l'initiative danoise « Match-online », est un point de départ intéressant pour la poursuite d'activités européennes communes. Il serait souhaitable que les candidats à l'adhésion soient également associés.
- Mise à profit des expériences/résultats obtenus au niveau européen : l'enquête nationale initiée aux Pays-Bas et l'organisation d'un colloque sur la base du rapport des experts de la Commission européenne constituent un exemple positif d'utilisation nationale de connaissances acquises au niveau européen.
- Maintien des initiatives locales, régionales et nationales : bien que les approches au niveau européen aient leur importance, il est indispensable que les actions proposées soient aussi proches que possible des entreprises, ce qui signifie qu'il faut proposer une assistance au niveau local, régional et national.
- Prise en considération de la question de la transmission dans toutes les actions destinées aux entreprises : il est nécessaire d'accorder autant d'importance au thème de la transmission qu'à celui de la création d'entreprise.
- Réponse aux questions non réglées : les évolutions actuelles dans le domaine de la propriété d'entreprise, comme par exemple la création et la vente de plusieurs entreprises à la suite (« serial entrepreneurship ») ou la propriété de plusieurs PME à la fois, ainsi que leurs effets sur la transmission d'entreprise doivent être étudiés.

VII. Informations supplémentaires

Des informations supplémentaires sur les six exemples présentés sont disponibles sur les sites Internet ci-dessous ou par message électronique aux auteurs :

- Chris Martin/David Heppenstall : chrismartinassoc@btinternet.com
- Rob van Engelenburg : engelenburg@rzo.nl; <http://www.rzo.nl>
- Luis Sánchez : luisSanchez@eoi.es; <http://www.eoi.es>
- Pertti Korhonen : pertti.korhonen@te-keskus.fi; <http://www.te-keskus.fi>
- Muriel Decout : mdecout@scop-entreprises.tm.fr; <http://www.resoscope.org>
- Peter Dalkiær : pda@tic.dk; <http://www.ticmarked.dk>

Mots de bienvenue

Michael Hann

Animateur

Mots de bienvenue

Mesdames et Messieurs !

Au nom du ministère de l'Economie et du Travail et de la Commission européenne, je me réjouis de pouvoir vous souhaiter la bienvenue à la Chambre économique fédérale d'Autriche à l'occasion de ce séminaire sur le thème des « transferts d'entreprises ».

En ma qualité de journaliste, j'ai longtemps été observateur de politique économique et n'ai en fait perçu les reprises d'entreprises que lorsqu'elles étaient problématiques. Ce n'est que durant les travaux de préparation de ce séminaire que j'ai constaté que les reprises d'entreprises ne pouvaient s'effectuer que dans le cadre d'un processus planifié et structuré.

Cette prise de conscience peut aussi acquérir pour moi une dimension personnelle car je suis moi-même un jeune entrepreneur. Je n'ai certes pas l'intention de céder mon entreprise dans les prochaines années, mais on ne peut, comme l'expérience me l'a montré, jamais commencer trop tôt à se préparer à une transmission d'entreprise.

J'ai maintenant l'honneur de vous présenter les personnes présentes sur le podium :

Je souhaite tout d'abord la bienvenue à M. Martin Bartenstein, ministre autrichien de l'Economie et du Travail; à M. Heinz Zourek, directeur général à la Commission européenne et last but not least, à M. Janne Timonen, entrepreneur finlandais qui nous donnera le compte rendu d'une transmission d'entreprise effectuée avec succès dans la pratique.

Permettez-moi de donner la parole à Monsieur Bartenstein, ministre fédéral de l'Economie !

Martin Bartenstein

Ministre fédéral de l'Économie et du Travail (Autriche)

Discours d'ouverture

Mesdames et messieurs,

«Bienvenue à Vienne et bienvenue en Autriche » particulièrement à ceux d'entre vous - ce sont les trois quarts - qui viennent d'autres pays d'Europe. J'espère que vous avez passé une soirée agréable et surtout une nuit passionnante. Les élections en Allemagne nous ont fait vivre jusqu'au petit matin un suspense digne des meilleurs romans policiers et que des auteurs comme Agatha Christie n'auraient pas renié. Nous connaissons ce phénomène pour les élections présidentielles aux États-Unis mais les Allemands ont un gros avantage : ils comptent mieux et plus vite.

Très chers participants, nous voulons aujourd'hui et demain nous pencher sur un thème qui est d'une importance primordiale mais qui n'a pas grand chose à voir avec la politique politicienne et les idéologies. En effet, tous les acteurs s'accordent sur la place de plus en plus importante de la transmission d'entreprise surtout pour les petites et moyennes entreprises. Je suis personnellement, un peu comme M. Timonen, directement concerné par ce thème. Car avant d'entamer ce que l'on pourrait appeler ma « carrière politique », j'ai été entrepreneur et ai eu la chance de reprendre avec succès les rênes d'une moyenne entreprise. Mais, en tant que père de cinq enfants, ce qui est formidable d'un côté mais d'un autre, ne facilite pas la question de la transmission à la génération suivante, je commence à me poser des questions quant à l'avenir de mon entreprise lorsque je voudrai la transmettre.

Monsieur Hann a parfaitement raison : il faut se préoccuper suffisamment tôt de la transmission. Et c'est de cela dont il s'agit aujourd'hui. Comment faire en sorte que les entrepreneurs et les entreprises s'y préparent bien et quelles sont les conditions qui doivent être mises en place ? Je suis particulièrement heureux de pouvoir accueillir un aussi grand nombre de participants venus de pays candidats à l'adhésion. Nous devons cependant rester conscients que, dans ces pays, la question n'est pas seulement celle de la transmission des moyennes entreprises mais aussi et surtout de la création accrue de telles entreprises.

Ce qui manque le plus à l'économie des pays candidats, ce sont justement des entreprises moyennes saines. Dans l'Europe des 15, nous savons non seulement que les moyennes entreprises sont garantes de l'emploi et de l'innovation mais que c'est aussi sur elles que repose globalement la prospérité de l'Union.

Selon moi, ce séminaire n'a pas pour objet les « grandes » reprises dont M. Hann et d'autres parlent dans les médias, pas plus que les reprises « amicales » ou « hostiles ». Selon moi, durant ces deux jours, il nous faudra concentrer notre attention sur la transmission des entreprises moyennes et analyser les conditions qui lui sont le plus favorables. Ce séminaire a indéniablement une dimension européenne et je me réjouis que le « benchmarking » nous vienne justement de Finlande. En effet, sur certains plans, la Finlande est devenue pour nous un modèle. Et lorsque je dis « nous », je ne parle pas seulement de l'Autriche mais de toute l'Europe.

Plusieurs rapports mentionnent la Finlande comme l'un des pays les plus concurrentiels d'Europe, d'autres analyses arrivent même à la conclusion que la Finlande est le pays le plus performant d'Europe. Lorsque, par ailleurs, la Finlande arrive en tête des pays d'Europe, également dans l'étude PISA, il est clair que la Finlande est un pays exemplaire et nous sommes heureux d'avoir ici une contribution de ce pays notamment pour une question aussi importante que la transmission d'entreprise.

Je tiens à remercier la Commission européenne d'avoir accepté d'organiser avec mes services un séminaire sur ce thème. La Direction générale Entreprises y est particulièrement à sa place. Je pense également qu'il est raisonnable et opportun d'avoir modifié l'ancienne répartition des tâches au sein de la Commission qui séparait les petites et moyennes des grandes entreprises et qu'il est bon que l'on s'y soit préoccupé depuis longtemps des questions qui touchent les entreprises dans leur ensemble. Ces cloisonnements étaient très difficiles à gérer au quotidien.

L'institut autrichien de recherche sur le commerce et l'artisanat présentera prochainement une étude que nous lui avons commandée. C'est avec un grand intérêt que j'attends cette présentation et je ne veux pas en anticiper les résultats les plus importants. Peut-être seulement une chose : pour moi en tant que ministre du travail, et M. Hann a déjà évoqué cette facette de mes responsabilités politiques, la transmission d'entreprise ne doit pas être considérée uniquement du point de vue des propriétaires et des dirigeants mais il faut tout autant prendre en compte les intérêts des salariés. Il est donc indispensable que les transmissions d'entreprises se fassent dans un contexte garantissant le mieux possible les emplois.

A ce sujet, permettez-moi de citer quelques chiffres : jusqu'en 2010, année magique au terme de laquelle l'Europe devra devenir, conformément aux objectifs de Lisbonne, le marché le plus concurrentiel du monde, jusqu'en 2010 donc, il s'agit pour l'Autriche de 52 000 transmissions d'entreprises qui ne toucheront pas moins de 440 000 emplois. En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, il faut signaler que 60 % des entreprises devant être transmises ont moins de 5 salariés. Même pour la petite Autriche, il ne s'agit plus là de moyennes mais de petites entreprises. Nous nous réjouissons donc du rapport de M. Voithofer et de la présentation de cette étude.

Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi de terminer par quelques remarques concernant mes attentes personnelles à l'égard de ce séminaire. Nous savons que les entreprises transmises, lorsque la transmission est faite de manière professionnelle et en accord avec les intérêts des salariés, poursuivent, après la transmission, une stratégie d'expansion particulièrement active et qu'elles ont une croissance particulièrement importante. A l'heure actuelle où nous atteignons juste 1% voire moins, l'Europe a plus que jamais besoin de croissance. En d'autres termes, plus nous sommes éloignés de l'objectif des 3 % de croissance moyenne fixé à Lisbonne, plus nous devons intensifier nos efforts pour atteindre cet objectif. Comme je l'ai déjà dit, les entreprises transmises y participent pleinement. Elles poursuivent une stratégie d'expansion particulièrement dynamique et se caractérisent par une croissance particulièrement élevée. Par ailleurs, les emplois dans les entreprises transmises sont mieux garantis que dans les entreprises nouvellement créées. Alors qu'environ 25 % des nouvelles entreprises échouent au cours des 5 années suivant leur création, on estime que seulement 4 % des entreprises transmises échouent selon les chiffres disponibles pour la comparaison.

Les dispositions fiscales spécifiques ne suffisent pas à elles seules mais elles constitueront sans doute un point important des mesures discutées aujourd'hui et demain. En Autriche, une réglementation récemment mise en place prévoit pour les transmissions d'entreprises jusqu'à une valeur vénale de 400 000 euros, ce qui englobe une part non négligeable de moyennes entreprises, l'exonération de droits de succession et de donation. Selon des modalités relativement complexes, dont je veux vous épargner ici les détails, les transmissions d'entreprises sont totalement exonérées de droits de succession et de donation. Selon moi, on pourrait éventuellement discuter d'une révision de cette limite. Il ne s'agit pas de faire en sorte qu'au niveau des grandes entreprises, les gros actionnaires puissent transmettre leurs parts à la génération suivante sans payer aucun droit. Mais je pense que l'on peut réfléchir dans ce sens pour les moyennes entreprises, d'autant plus qu'en Autriche le capital en tant que tel peut être transmis sans frais de succession à la génération suivante de manière relativement simple mais cela ne concerne pas le capital-risque sous forme de participations.

Il s'agit également de trouver des solutions pour apporter un meilleur soutien à l'intégrité des entreprises. Nous discutons en Autriche depuis un moment des fondations uniquement du point de vue des prétendus avantages fiscaux qu'elles présentent. Je dis bien « prétendus » avantages fiscaux. Mesdames et Messieurs, le fait que les fondations puissent constituer, dans le cas d'une constellation familiale compliquée, un moyen d'impliquer indirectement la génération suivante tout en garantissant l'intégrité et l'unité de l'entreprise et donc la prospérité économique et les emplois existants, vaut selon moi la peine que l'on en parle. Comme toujours dans notre très chère Europe, il s'agit aussi de se poser la question de ce qui doit relever de la compétence nationale et du rôle que doit jouer la Commission. Ce séminaire examinera aussi, sans doute, ces questions de compétences.

Je vous souhaite, chères participantes et chers participants, beaucoup de succès dans vos discussions et tiens à vous redire à quel point je suis heureux de vous accueillir aujourd'hui et demain dans le cadre de ce séminaire que mes services ont co-organisé à Vienne, en Autriche.

Je vous remercie de votre attention.

Heinz Zourek

Directeur général adjoint
Commission européenne, Direction générale des entreprises

Discours d'ouverture

Monsieur le Ministre, Monsieur Hann, je tiens tout d'abord à vous remercier pour votre invitation.

Je souhaite également remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'organisation de ce séminaire, ainsi que toutes celles et tous ceux qui ont fait l'effort de venir à Vienne pour aider la Commission à vérifier à quel point le thème de la transmission des entreprises mérite plus d'attention et d'efforts. Nous avons récemment été témoins d'un intense débat sur la faiblesse des performances au niveau des créations. Il faut admettre que le débat politique s'est concentré surtout sur les créations d'entreprises et a laissé quelque peu de côté le thème du développement des transmissions d'entreprises. Nous souhaitons avoir une vision d'ensemble de toutes les difficultés auxquelles pourraient être confrontées les entreprises en Europe et adopter une approche globale incluant également cette phase cruciale du cycle de vie d'une entreprise que représente le départ à la retraite de son créateur ou dirigeant. Nous avons constaté que le nombre d'entreprises confrontées à cette situation est relativement élevé et M. Bartenstein a déjà mentionné les chiffres pour l'Autriche. Au cours des dix prochaines années, environ un tiers des entreprises européennes seront concernées par un changement de direction et de propriété. Cela signifie que, dans les États membres de l'UE, 25 à 40 % des entreprises, soit en moyenne quelques 610 000 entreprises, changeront de propriétaire chaque année, et que 2,4 millions d'emplois seront potentiellement concernés – par an et tous les ans.

Pourquoi la Commission se préoccupe-t-elle de ces questions ? Ne s'agit-il pas de problèmes qui regardent avant tout ces entreprises elles-mêmes, leur propriétaire voire les employés concernés ? Nous ne sommes pas de cet avis. Nous estimons que l'objectif ambitieux qui vise à faire de « l'Europe l'économie du savoir la plus compétitive » ne peut être atteint qu'avec un environnement plus favorable aux entreprises. A Barcelone au printemps, le Sommet des chefs d'État et de gouvernements de l'Union européenne a confirmé l'importance, pour une économie basée sur le savoir, de la compétitivité des entreprises, en particulier de petite et moyenne taille. Il s'agit là d'une condition importante à remplir pour améliorer les performances au niveau de l'emploi, de la croissance et de la compétitivité. C'est la raison pour laquelle la Commission est consciente qu'il lui faut accorder une attention accrue aux questions touchant les entreprises, d'autant plus que la plupart concernent des domaines où il n'existe pas de compétence ou de réglementation communautaire. Comment pouvons-nous donc contribuer à atteindre cet objectif sans la compétence réglementaire ou budgétaire nécessaire ?

Je souhaite tout d'abord replacer le sujet qui nous préoccupe, la transmission des entreprises, dans un contexte plus large. Pour tous les domaines où il n'existe pas de compétence communautaire, et où il n'y aura peut-être jamais de compétence communautaire car il s'agit de compétences-clés des gouvernements nationaux ou locaux, il faut tout de même qu'une compétition existe entre les responsables politiques. Par compétition, j'entends les possibilités qui existent d'apprendre mutuellement et de progresser, par exemple, grâce aux échanges de meilleures pratiques. Ceci est la raison pour laquelle nous avons mis en place une méthode de coordination ouverte où le rôle de la Commission est de fournir une plate-forme d'échanges des expériences et de vérifier si les promesses sont tenues. En effet, s'il est agréable de pouvoir s'entendre sur l'importance d'une question, il est plus difficile de faire avancer les choses et d'effectuer un suivi, c'est pourquoi l'échange de bonnes pratiques est le seul moyen que nous ayons à notre disposition pour implanter ces idées.

En termes pratiques, la Commission a présenté un plan de travail intitulé « Programme pluriannuel pour l'entreprise et l'esprit d'entreprise » que nous allons poursuivre. Il s'agit là de l'un des principaux instruments à notre disposition. Une composante du Programme est une méthode appelée la « Procédure Best ». L'un des projets réalisés avec la méthode Best sera le projet présenté aujourd'hui et j'espère que vous pourrez en discuter et y apporter votre contribution. Il s'agit du projet « Transmission d'entreprises » qui a été lancé avec d'autres projets l'année dernière et qui touche actuellement à sa fin. Le thème de la transmission d'entreprises a été choisi parce que cette phase est absolument cruciale dans le cycle de vie d'une entreprise. Malheureusement, cette phase se solde pour beaucoup trop d'entreprises par un échec, avec toutes les conséquences qui en découlent telles que pertes d'emplois, pertes de compétences et d'opportunités d'investissement. Ce n'est pas la première fois que la Commission se penche sur le sujet. Déjà en 1994, une recommandation de la Commission invitait les États membres à améliorer le cadre de la transmission des entreprises. L'objectif de ce projet Best est de vérifier si cette recommandation a porté ses fruits. Un groupe d'experts de la transmission d'entreprises a spécialement été constitué et a aidé la Commission à mettre en œuvre son projet.

Nous souhaiterions rapprocher le projet sur la transmission d'entreprise de deux autres projets Best qui essaient également de trouver des moyens de faire progresser la situation. L'un des projets Best réalisés a examiné les procédures de création afin de pouvoir comparer les différences en matière de traitement des entreprises nouvellement créées. Le second projet s'est penché sur le management des incubateurs. L'étude menée a donné des résultats assez impressionnants sur les performances des incubateurs. Ces informations sont accessibles sur le serveur Europa et sont accompagnées de toutes les informations complémentaires et des liens utiles. La procédure Best se poursuit et nous avons trois nouveaux projets cette année. L'un examine les initiatives des États membres en faveur des systèmes de gestion de l'environnement particulièrement dans les petites et moyennes entreprises. Vous êtes bien conscients que la volonté de protéger

l'environnement et de contribuer au développement durable est croissante. Mais les petites et moyennes entreprises sont-elles abandonnées face à leurs obligations en la matière ou disposent-elles d'assistance ? Le second projet Best en cours concerne la législation des États membres en cas d'échec, de faillite, et les possibilités pour gérer les stigmates d'un échec ainsi que l'éventualité d'une seconde chance après un échec. Nous sommes confrontés en Europe au dilemme de dire aux entrepreneurs de prendre des risques tout en sachant qu'ils seront pénalisés s'ils échouent. Le troisième projet examine l'efficacité des institutions des États membres en matière de transfert de technologie.

Pour retourner au sujet qui nous préoccupe aujourd'hui, j'aimerais donner un aperçu des différents aspects de la question. Nous constatons tout d'abord une tendance croissante à la transmission des entreprises hors du groupe familial. Il faut donc commencer par considérer la transmission d'entreprises comme un marché comme les autres, avec une offre et une demande. Examinons de plus près la demande. Nous avons essayé d'analyser ce que « devenir entrepreneur » signifie pour les Européens. Si l'on compare les chiffres pour les États-Unis et l'Europe, on constate qu'en Europe, seulement 14 % des personnes interrogées envisagent de créer ou de reprendre une entreprise, contre 16 % aux États-Unis. Par contre, une très large majorité de 65 % des personnes interrogées en Europe et 70 % aux États-Unis déclarent préférer créer leur propre entreprise plutôt que reprendre une entreprise.

Quelles sont les attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat ? Cette vue d'ensemble nous permet de constater que les Européens sont beaucoup plus inquiets des risques encourus que les Américains. Le nombre d'Européens qui considèrent qu'il est préférable de ne pas s'engager du tout dans une création d'entreprise si un risque en général, et un risque d'échec en particulier, existe est impressionnant. Il s'agit sans doute de l'une des principales différences de mentalité. Il faut cependant admettre que, dans les deux cas, que l'on crée ou que l'on reprenne une entreprise, le risque ne peut pas être complètement éliminé. Voyons concrètement quels sont les types de risques qui préoccupent le plus les gens. Nous constatons que les Européens ont surtout peur de perdre leurs biens personnels et de faire faillite. Quant aux Américains, ils ont avant tout peur, chose singulière, d'un revenu incertain. Il semblerait que l'Europe manque quelque peu de dynamisme entrepreneurial par rapport aux États-Unis. Nous pourrions accepter cette constatation comme un fait inéluctable ou bien considérer qu'elle laisse une marge certaine d'amélioration. Pour arriver à obtenir une réelle amélioration, il nous faudrait mettre en place les conditions favorables qui pourraient encourager les Européens à prendre des risques et à créer leur entreprise, ou à reprendre une entreprise marchant bien.

Le débat sur l'entrepreneuriat devrait avoir pour objectif la croissance économique en Europe. Il nous faut donc essayer de trouver ce qui favorise l'esprit d'entreprise et comment nous pouvons concilier la politique des entreprises et les autres considérations politiques telles que la durabilité. Lors du Conseil européen de Barcelone cette année, la Commission a annoncé son intention de publier un Livre Vert sur l'entrepreneuriat. Nous

sommes actuellement en train de préparer ce Livre vert. La Commission a l'intention de l'adopter avant la fin janvier 2003. L'un des éléments que nous voudrions voir figurer en bonne place dans ce Livre vert est le résultat de ce séminaire quant à son impact sur les attitudes entrepreneuriales. Mais ce Livre vert devra également, bien entendu, conduire à un débat plus complet et de plus grande envergure sur l'entrepreneuriat. Il soulignera l'importance de l'entrepreneuriat dans une économie basée sur le savoir et analysera la corrélation entre esprit d'entreprise et performances économiques. Il donnera une vue des composantes clés et des objectifs de l'entrepreneuriat. Il décrira également les facteurs qui influencent l'entrepreneuriat et ouvrira le débat sur les principaux défis politiques pour l'Europe : comment mieux utiliser les potentiels et comment développer une stratégie pour l'avenir ?

Nous essaierons également de débattre avec vous tous de deux questions relativement simples. Tout d'abord, si l'on examine l'image de l'entrepreneuriat, il n'y a pas de différence notable entre les États-Unis et l'Europe. Les entrepreneurs sont considérés comme des gens importants et précieux, pourtant seulement peu d'Européens font concrètement la démarche de devenir entrepreneurs. Le deuxième point concerne plus la compétitivité ou la croissance, et là, il y a une différence de fonctionnement des petites et moyennes entreprises. En Europe, il semble que seul un petit nombre se destine à une expansion. Les entreprises appartenant à un propriétaire-dirigeant ont des limites au-delà desquelles elles ne souhaitent pas aller. Aux États-Unis par contre, la mentalité est tout autre et l'objectif est presque toujours l'expansion. On constate là une différence de comportement culturel et économique. Nous avons l'intention de discuter de ce type de questions lors du suivi du Livre vert.

Ce séminaire vous donne la possibilité de participer au débat sur les entreprises. Vous ferez connaissance avec les conclusions du projet Best sur la transmission des entreprises et ses résultats et nous découvrirons votre opinion sur ce projet. Est-il crédible ? Est-il utile ? Est-il superflu ? Quelles conclusions peut-on tirer du projet ? Comment mobiliser l'attention des responsables politiques pour ce thème ? Comment arriver à un consensus pour modifier la législation en la matière dans certains États membres ? Des progrès ont déjà été faits dans ce domaine. Ils seront présentés dans le cadre des résultats du projet Best qui a passé en revue la mise en œuvre de la recommandation de la Commission de 1994. Il faut avouer que les performances ne sont pas très impressionnantes. Que pouvons-nous donc faire pour relancer le processus ? Je vous invite à nouveau à nous soutenir pour mettre en place une politique de l'entreprise qui serve également vos intérêts car vous tous, aujourd'hui ici présents, êtes réellement chargés de ces questions. Nous ne pouvons donc souhaiter de meilleur public. Je vous souhaite deux journées fructueuses et espère que vous apprécierez également cette belle ville.

Orateurs Principaux

Janne Timonen

Machinery Ltd, Finland

Le cas sur la transmission d'entreprises

Excellence, Mesdames et Messieurs,

Dans les affaires familiales, nous aimons nos entreprises ou nous les détestons. Les entreprises familiales, cela signifie beaucoup d'émotions et un emprunt aux générations suivantes. Nous nous engageons à développer l'entreprise et à la protéger puis à la passer à la génération suivante.

Ma présentation est divisée en trois parties. Je commencerai par présenter mon entreprise, puis je parlerai plus spécifiquement de la succession entre les générations dans notre entreprise. Je conclurai par une vue d'ensemble de mon expérience personnelle – ce que j'ai appris au cours de tout le processus.

Pour pouvoir comprendre le présent et l'avenir, il nous faut d'abord comprendre le passé. L'entreprise Machinery Ltd a été fondée en 1911 dans la ville de Turku en Finlande. Elle a traversé deux guerres et plusieurs graves récessions.

Au départ, Machinery Ltd n'appartenait pas à la famille Timonen. L'entreprise a été fondée en 1911 par quatre hommes d'affaires, MM. Hall, Jacobson, Lindeberg et Tefke. Ils ont commencé à importer des biens d'équipement pour fournir l'industrie métallurgique finlandaise. Aujourd'hui encore, Machinery Ltd travaille dans la même branche. Nous sommes fiers que notre entreprise familiale existe depuis 90 ans sous la même appellation, Machinery Ltd. L'expérience acquise dans le passé nous influence aujourd'hui lorsque nous essayons de relever les défis et d'être compétitifs sur le marché actuel.

Mon grand-père est entré dans l'entreprise en 1937 comme employé commercial et la question de la succession s'est posée pour la première fois fin 1940. Le propriétaire, M. Jacobson, commençait à vieillir et n'avait pas de successeur. Son homme de confiance dans l'entreprise, mon grand-père, a pris le risque. Il est allé à la banque et en 1950, il a acquis 100 % des parts de l'entreprise.

Mon père a débuté comme directeur en 1977. Je lui ai succédé en 1999 à l'âge de 29 ans.

L'une de mes premières tâches a été de discuter des valeurs de notre entreprise. La première est la rentabilité. Dans les entreprises familiales, il faut être très ouvert et honnête sur la question de la rentabilité. Nous devons

avoir une rentabilité à long terme pour pouvoir survivre. Cela n'a aucun sens de parler des autres valeurs de l'entreprise ou de sa culture si la rentabilité à long terme est inexistante. Il doit donc s'agir de notre première préoccupation.

La seconde est la fiabilité. Nous travaillons avec l'industrie métallurgique et les forces armées en Finlande, notre principale préoccupation pour nos employés doit être de nous assurer que nos clients nous considèrent comme un partenaire fiable.

Et enfin le respect. Ici, nous arrivons au niveau personnel de l'organisation. Je parle d'une culture du respect où chaque individu est accepté avec ses forces et ses faiblesses. Le respect mutuel reste en grande partie un processus d'apprentissage pour l'organisation. Machinery limited a des activités en Finlande, Estonie, Lettonie, Lituanie et une représentation en Russie ainsi que quelques autres petites entreprises importatrices en Finlande.

Les entreprises familiales sont dirigées par leur propriétaire. Mon grand-père était propriétaire et aussi dirigeant de l'entreprise, tout comme mon père et moi-même. La famille est impliquée, cela signifie que la famille détient les postes de management dans l'entreprise ou participe activement au travail du conseil d'administration. Notre famille est impliquée dans les affaires et, en fin de compte, la succession exige un transfert de pouvoir non commercial entre les membres de la famille. C'est exactement ce qui s'est produit dans notre entreprise.

En ce qui concerne la succession, je pense qu'il faut considérer le thème sous deux aspects : d'un côté, le transfert de propriété et, de l'autre, le transfert de la direction de l'entreprise. Le transfert de propriété est très technique, il est lié à de nombreuses questions et problèmes à résoudre, comme par exemple comment arriver à traiter équitablement les enfants quant au degré de propriété. Mais il s'agit de questions surtout techniques et nous parlerons plus tard de la fiscalité en la matière qui constitue un thème très important.

Je souhaiterais parler du transfert de leadership. Si la transmission de leadership ne réussit pas, rien ne peut fonctionner. Il est inutile de parler du transfert de propriété si l'on n'a pas trouvé de successeur potentiel adéquat qui peut réellement prendre soin de l'entreprise, travailler à son expansion et garantir une rentabilité à long terme également à l'avenir. C'est pourquoi j'insiste sur l'importance du transfert de direction pour le processus de succession.

Je vais emprunter quelques lignes à John A. Davis au sujet du successeur idéal. « Le successeur idéal a gagné le respect des managers, des employés, du conseil d'administration et de la famille. » En 1999, lorsque j'ai débuté en tant que directeur, je n'avais pas gagné le respect des autres managers. Ils étaient plutôt inquiets et se demandaient ce que j'allais faire, si jeune et sans expérience externe, sans parler des employés dont je n'avais

jamais pu réellement faire connaissance avant. Naturellement, le conseil d'administration a décidé de faire de moi le successeur et je suis certain d'avoir eu les meilleures discussions avec ces personnes. J'ai également été respecté et soutenu par ma famille.

Le successeur idéal a des compétences et des visions adaptées aux besoins stratégiques de l'entreprise. Je pense que je suis en train de commencer à apprendre cela. Le successeur idéal a acquis une expérience externe et fait des études de gestion. Je suis diplômé de l'École de Commerce et de Gestion d'Helsinki mais je n'ai pas l'expérience externe nécessaire. Lorsque j'ai obtenu mon diplôme en 1994, notre entreprise n'allait pas bien du tout. La Finlande était confrontée à une grave récession et à une crise bancaire. Le bilan de l'entreprise était catastrophique, mon père était fatigué et lorsque je lui ai demandé dans quelle entreprise je devais aller faire mes preuves pour être respecté dans ma propre entreprise, il m'a répondu : « Si tu ne viens pas immédiatement travailler avec moi alors que j'ai besoin de toi, tu risques de ne plus jamais pouvoir travailler dans ta propre entreprise. » Même s'il est théoriquement extrêmement important d'acquérir de l'expérience hors de l'entreprise familiale, il y a des situations où l'on n'a pas le choix. Même si j'adorais travailler dans l'entreprise lorsque j'ai commencé, je n'étais pas du tout sûr de moi. Quelqu'un m'a dit : « Tu n'es pas capable de diriger l'entreprise de ton père. » Je n'ai toujours pas la majorité des parts de l'entreprise.

A mon arrivée dans l'entreprise, les managers de mon père faisaient tourner l'entreprise. Au cours des premières années, certains ont été remplacés mais j'ai commencé à créer l'équipe dès que j'ai été nommé directeur.

En ce qui concerne la propriété, mon grand-père, Hugo Timonen, détenait 100 % de l'entreprise. Il a eu trois enfants, mon père Heikki et ses deux sœurs. En principe, la transmission de la propriété se passe comme cela : si vous avez deux enfants, la répartition se fait à 50-50, et avec quatre enfants à 25-25-25-25. Dans tous les cas, les familles tendent à grandir plus vite que les entreprises. Cela pose fréquemment des problèmes.

Ces problèmes découlent des différentes fonctions. Nous considérons l'entreprise sous différentes perspectives. Moi, par exemple, j'ai une fonction familiale puisque je suis un membre de la famille. J'ai une fonction de propriétaire, je suis un propriétaire, et je joue également un rôle de management puisque je suis le directeur. Mes cousins, par exemple, travaillent dans des domaines totalement différents et ils ont ici un travail pour toute leur vie. Ils ont une fonction familiale et sont également propriétaires mais cela ne signifie probablement pas la même chose pour eux. En tout cas il est sûr qu'ils n'ont pas de fonction de management. Cette interaction entre les membres de la famille, qui ont des fonctions et des approches différentes de ces thèmes, crée des problèmes et constitue un défi.

Que m'a appris le processus ? Tout d'abord, qu'il s'agit d'un processus et non d'un projet. Le moment précis où vous commencez à diriger l'entreprise

est avant tout l'aboutissement de longues discussions. On ne commence jamais trop tôt à discuter de l'avenir de l'entreprise et de la succession. Le processus se poursuit une fois la succession proprement dite réglée. Il faut que je puisse constater, et que je prouve et que je montre, que l'entreprise grandit avec moi et arrive à atteindre une rentabilité à long terme.

Trouver un mentor et créer des réseaux sont deux choses également très précieuses selon moi, même lorsque la communication entre les membres de la famille fonctionne bien. Les réseaux sont importants et donnent l'occasion de partager des idées avec d'autres successeurs d'entreprises familiales confrontés aux mêmes défis et à des problèmes similaires. Cela donne le sentiment de n'être pas seul. Par mentor, j'entends une personne de confiance extérieure à l'entreprise. J'ai connu un homme d'affaires qui a joué ce rôle pour moi. Il était membre du conseil d'administration de deux autres entreprises familiales et n'avait aucun rapport avec notre entreprise. J'ai établi une relation fructueuse avec lui. Il s'est avéré très efficace de pouvoir parler avec lui de choses et d'idées dont je ne pouvais pas parler avec ma famille.

Nous parlons des entreprises familiales et de la transmission des entreprises. Je pense que le népotisme inhérent aux entreprises familiales est aussi une opportunité mais seulement si cette situation est bien gérée.

Kirsi Ekroth-Manssila

Commission européenne, Direction générale Entreprises

Projet Best sur la transmission d'entreprises

En décembre 2000, la Direction générale Entreprises de la Commission Européenne a lancé un **Projet Best** sur la transmission d'entreprises. Ce projet a été l'un de nos domaines d'action prioritaires et son objectif principal était de faire le point de la mise en œuvre de la Recommandation de la Commission de 1994 sur la transmission d'entreprises. Les autres tâches du projet étaient d'identifier des mesures de soutien pour les transmissions d'entreprises et de proposer des domaines d'action future. Ce séminaire est la manifestation de clôture du **Projet Best**.

Un groupe d'experts sur la transmission d'entreprises a été établi spécifiquement pour aider la Commission à réaliser ce projet. Le groupe se composait de membres de tous les États membres de l'UE à l'exception de l'Irlande, de la Suède et du Royaume-Uni. Ces experts ont été nommés par les administrations de leurs pays d'origine et représentaient différentes professions. Nous avons des entrepreneurs, des fonctionnaires, un banquier, un universitaire et plusieurs membres d'organisations de soutien des entreprises, d'organisations d'entreprises et des Chambres du Commerce. J'ai eu le plaisir de coordonner ce groupe qui s'est distingué des groupes d'experts que nous avons normalement.

Non seulement les membres étaient de véritables experts, mais l'engagement, la passion pour les transmissions d'entreprises et l'initiative dont ils firent preuve de pair avec leur incroyable esprit d'équipe furent tout simplement stupéfiants. Et c'est ainsi qu'a été réalisé le rapport final que vous avez aujourd'hui entre les mains.

J'esquisserai tout d'abord les questions qui se posent lors de transmissions d'entreprises telles qu'elles ont été identifiées par les experts. Puis j'examinerai l'action de la Commission dans ce domaine et je mettrai l'accent sur certains des principaux résultats du groupe d'experts. Je dirai enfin quelques mots sur la voie à suivre désormais.

Pourquoi se concentrer sur la transmission d'entreprises ?

Après la création et la croissance, la transmission est la troisième **phase cruciale dans le cycle de vie** d'une entreprise. Or, qu'est-ce qui rend cette phase tellement critique ?

Les experts ont identifié trois types de problèmes associés aux transmissions d'entreprises.

Le premier type de problèmes est **psychologique ou émotionnel**. Beaucoup de chefs d'entreprise, en particulier ceux qui ont créé et développé leur propre entreprise pendant un certain nombre d'années, sont très

réticents à préparer la transmission de leur entreprise. Bien trop souvent, les chefs d'entreprise sont trop accaparés par la gestion quotidienne et pensent ne pas avoir le temps de préparer leur succession. C'est quelque chose qu'on pense pouvoir facilement remettre à plus tard. Le résultat en est que le transfert de savoir-faire et de qualifications se fait trop tard, pour peu qu'il se fasse du tout.

Cette absence de planification et d'ouverture d'esprit peut avoir des effets fort dramatiques et sérieux pour la continuité de l'entreprise dans des situations survenant de façon inattendue, telles que maladie, accident ou décès. Ceci est particulièrement le cas dans les petites sociétés où le chef d'entreprise a assumé l'entière responsabilité de l'entreprise et où il n'existe que des plans limités quant à l'avenir de la société.

Le deuxième type de problèmes a trait à la **complexité du processus de transmission d'entreprises**. Il s'agit en général d'un événement qui ne se produit qu'une fois dans la vie, dont le chef d'entreprise a peu ou pas du tout d'expérience. Le chef d'entreprise ne sait pas nécessairement qui contacter pour obtenir de l'aide ou trouver des informations.

Le troisième type d'obstacles découle de la **législation nationale**, en particulier du droit des sociétés, de la fiscalité et des formalités administratives. Des exemples dans ce domaine englobent les impôts élevés sur les successions et les donations, des questions financières, des problèmes empêchant de modifier la forme juridique d'une entreprise et les problèmes empêchant la continuité de sociétés de personnes lorsqu'un associé meurt ou prend sa retraite.

Selon les experts, les questions qui se posent dans une transmission d'entreprise dépendent aussi de la **taille de la société**. Des sociétés plus grandes peuvent en général se fier aux conseils d'experts internes ou externes qui connaissent la législation pertinente et les défis auxquels il y a lieu de s'attendre. La sensibilisation aux questions relatives aux transmissions d'entreprises est bien moindre chez les propriétaires de petites entreprises.

Ce sont là les sources de problèmes possibles. Mais combien d'entreprises sont-elles concernées par ces questions en Europe ? C'est là exactement ce que le groupe d'experts voulait savoir, mais il a découvert qu'on ne disposait pas en Europe de statistiques comparables. Il lui a fallu se baser sur les rares données provenant d'études nationales afin de procéder à des estimations sur l'ampleur du phénomène. Heureusement, toutes les données nationales disponibles semblaient aller dans le même sens.

Conformément aux estimations des experts, environ **un tiers** de toutes les **entreprises** de l'Union **changeront de propriétaires dans les 10 années à venir**, la proportion variant entre 25 et 40 % selon les États membres.

Ceci signifie qu'une moyenne de **610 000 petites et moyennes entreprises** par an changeront de propriétaires, ce qui affectera potentiellement **2,4 millions d'emplois**. Le nombre d'entreprises consiste en 300 000 PME ayant des salariés et en 310 000 sociétés unipersonnelles.

Selon les experts, ces entreprises seront transmises en nombre croissant en dehors de la famille, à des tiers. Les entrepreneurs transmettront aussi plus fréquemment leurs entreprises avant l'âge de la retraite pour des raisons personnelles telles qu'une retraite anticipée ou un changement d'intérêts, ou à cause de changements dans l'environnement compétitif de la société. Il y aura aussi un nombre croissant d'entrepreneurs qui resteront dans la même entreprise pendant une période plus courte, et non pas pendant toute leur vie comme par le passé.

Action de la commission dans le domaine de la transmission d'entreprises

La transmission d'entreprises est un sujet auquel la Commission européenne travaille depuis longtemps. Nous avons commencé à explorer la question au début des années 1990. Nos efforts ont abouti à une Recommandation de la Commission sur la transmission des petites et moyennes entreprises en 1994, que l'on peut considérer comme étant la pierre angulaire de notre travail dans ce domaine.

La Recommandation invitait les États membres à améliorer leur environnement juridique et fiscal pour les transmissions d'entreprises, à sensibiliser aux transmissions d'entreprises et à leur fournir un soutien. Les mesures proposées dans la Recommandation sont notamment :

- de **sensibiliser** les chefs d'entreprise et de les encourager à préparer la transmission **longtemps à l'avance** ;
- d'**améliorer l'environnement financier** des PME en leur offrant des instruments appropriés pour la transmission d'entreprises ;
- de **permettre aux PME d'adopter la forme juridique la plus adéquate** afin de se préparer à la transmission, p. ex. en s'établissant sous forme de sociétés anonymes simplifiées ;
- d'**assurer la continuité** de sociétés de personnes et d'entreprises individuelles en cas de décès de l'un des associés ou du propriétaire de l'entreprise ;
- de **réduire les impôts sur les successions et sur les donations** ; et
- d'**encourager la transmission à des tiers**, p. ex. en promouvant moyennant le régime fiscal la transmission à des employés.

La première évaluation du progrès réalisé dans la mise en œuvre de la Recommandation a été discutée au **Forum européen** sur la transmission des entreprises à Lille, France, en 1997. Ces discussions constituent la base de la Communication de la Commission adoptée en mars 1998.

Après la Communication, la Commission a poursuivi son travail concernant le soutien pratique aux transmissions d'entreprises. Un appel de propositions a été publié dans le courant de la même année. Son objectif était de cofinancer des projets qui sensibiliseraient à la question des transmissions d'entreprises ou qui fourniraient une aide pratique telle que la formation de chefs d'entreprise et d'intermédiaires. L'un des projets financés fut le projet « sme-transfer.net » qui est présenté à l'un des stands de ce séminaire.

Résultats du Projet Best

La Communication de la Commission de 1998 fut le point de départ du groupe d'experts du Projet Best. Le groupe était chargé de déterminer quelles nouvelles mesures avaient été prises depuis 1998, d'analyser la situation d'ensemble, d'identifier les mesures de soutien et de faire des propositions pour des actions futures.

Vous recevrez dans les différents ateliers des informations sur des mesures spécifiques disponibles dans les États membres et le rapport final décrit 34 cas de bonne pratique ; je n'entrerai donc pas ici dans de plus amples détails. Les 53 mesures de soutien que les experts ont identifiées sont répertoriées dans la base de données SMIE qui est disponible sur Internet (<http://europa.eu.int/comm/entreprise/smie>) et qui est aussi présentée dans les stands dans le hall.

Je vais maintenant vous présenter la situation d'ensemble concernant la mise en œuvre de mesures fiscales et juridiques. Ce tableau énumère 21 domaines tirés de la Recommandation de la Commission et indique la situation dans chaque pays. Il montre qu'à peine la moitié des 21 mesures fiscales et juridiques recommandées par la Commission ont été mises en œuvre. Le degré d'adoption varie entre 2 mesures en Grèce et 16 aux Pays-Bas.

Il est bien évident que toutes ces recommandations ne sont pas d'une importance égale. Selon les experts, les cinq recommandations suivantes sont les plus importantes pour les transmissions d'entreprises :

- Les mesures facilitant la transmission des entreprises à des tiers
- Les mesures spécifiques facilitant la transmission aux employés
- Les règles spéciales pour les droits de succession et l'impôt sur les donations dans le cas de transmissions d'entreprises
- Les exonérations pour la préretraite, et
- Les allègements fiscaux pour l'argent provenant d'une transmission et réinvesti ensuite dans une autre PME.

On peut relever, comme élément positif, le fait que les États membres ont réalisé d'assez bons progrès dans deux de ces domaines clés. Pas moins de treize États membres prévoient des règles spéciales pour les droits de succession et l'impôt sur les donations en cas de transmissions d'entreprises et dix États membres ont pris des mesures facilitant la transmission à des tiers.

Les experts estiment que la Recommandation de la Commission constitue une base valable pour le travail dans ce secteur. Si l'on tient toutefois compte du nombre croissant de transmissions d'entreprises auxquelles il y a lieu de s'attendre, ils ont voulu compléter la Recommandation par un nombre de propositions propres. Les experts ont fait plus particulièrement les

propositions suivantes concernant les mesures de soutien. Les experts proposent

- de créer un « Centre européen de transmission d'entreprises » en vue de coordonner la collecte d'informations, de diffuser les meilleures pratiques à travers l'Europe et de faciliter la coopération transfrontalière ;
- de créer un marché européen de vendeurs et d'acheteurs, de relier les bases de données nationales existantes et d'encourager les pays qui ne possèdent pas encore de telles bases de données à en établir. A cet égard, les experts ont déjà entrepris eux-mêmes de mettre leur proposition en œuvre. Ils ont réservé un nom de domaine Internet commun pour cette base de données, « match-online », dans la plupart des pays de l'Union ;
- d'organiser des manifestations régulières au niveau européen sur des questions spécifiques concernant les transmissions en vue d'échanger les meilleures pratiques et d'utiliser les résultats de ces manifestations dans des séminaires et des réunions au niveau national, régional et local ;
- de développer des outils alternatifs ou supplémentaires de formation et de gestion, taillés sur mesure, pour des entreprises existantes et futures gérées par leur propriétaire ou pour de petites entreprises familiales,
- de lancer des programmes de soutien et de recherche sur les transmissions d'entreprises, initiés par les pouvoirs publics, et enfin,
- d'accorder autant d'attention aux transmissions qu'aux fondations d'entreprises.

Conclusion

Les experts demandent aux décideurs politiques d'accorder une attention à plus long terme aux transmissions d'entreprises afin d'empêcher les fermetures superflues. Ils exhortent aussi la Commission à coopérer étroitement avec les États membres dans l'établissement d'un Plan d'action en vue de mettre en œuvre les propositions du groupe.

C'est précisément ce que fait la Commission. Pour commencer, nous attendons avec intérêt les contributions que vous apporterez à notre travail lors de ce séminaire. Puis, en octobre, nous lancerons un nouveau projet sur les transmissions d'entreprises. L'objet du nouveau projet est d'agir sur la base des propositions du groupe d'experts et d'aider les États membres à progresser plus encore dans la mise en œuvre de la Recommandation de la Commission. Des fonctionnaires des administrations des États membres coopéreront avec nous à ce projet. Cette fois-ci, les représentants des pays candidats participeront eux aussi au projet.

Afin d'assurer qu'une transmission d'entreprise ne soit pas le commencement de la fin, mais un nouveau départ, les États membres et les prescripteurs devraient intensifier leurs efforts afin de créer un

environnement favorable aux transmissions et de tirer réciproquement des leçons de leurs succès respectifs.

Fixons-nous pour objectif d'obtenir que toutes les cases du tableau deviennent vertes !

Merci de votre attention.

Peter Voithofer

Institut des Petites et Moyennes Entreprises, Autriche

Cessions et reprises d'entreprises en Autriche

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais tout d'abord remercier chaleureusement les organisateurs de m'offrir la possibilité de présenter l'étude « Cessions et reprises d'entreprises en Autriche ».

En 2002, l'Institut de recherche sur les PME industrielles et commerciales (IfGH) a été chargé par le Ministère fédéral de l'Économie ainsi que par la Chambre de l'Économie d'Autriche (avec ses départements « Secteur fédéral PME industrielles, commerciales, artisanales et de services » ainsi que « Service de fondateurs/Jeune économie ») de réaliser l'étude, désormais achevée, « Cessions et reprises d'entreprises en Autriche ». Elle se fonde sur l'étude antérieure de l'IfGH datant de 1999.

Une cession d'entreprise ou succession désigne le processus par lequel la propriété d'une entreprise est transférée à une autre personne ou entreprise, et par lequel l'entreprise d'origine continue à fonctionner. Une succession d'entreprise peut avoir lieu au sein d'une famille, par rachat interne ou par transfert à un tiers. La cession peut être planifiée à l'avance ou avoir lieu à la suite d'une circonstance imprévue (par exemple décès, accident ou maladie du propriétaire d'origine de l'entreprise).

L'objectif principal de l'étude était de rassembler des informations à partir desquelles des propositions pourraient être émises sur la façon d'améliorer (encore) les conditions des cessions d'entreprises en Autriche. Il s'agissait par là-même de sauvegarder et d'améliorer les atouts économiques et la compétitivité de l'Autriche comme plate-forme d'affaires.

Pour atteindre cet objectif, il était nécessaire d'améliorer la base quantitative d'observation et d'évaluation du processus de cession en Autriche. Par voie de conséquence, le modèle conçu par l'IFGH en 1999 pour estimer les cas potentiels de cessions dans les décennies à venir a été affiné et mis à jour, permettant une ventilation détaillée par industrie et une interprétation par secteur du processus de transfert pour la période 2001-2010 en tenant compte des restrictions structurelles et économiques pesant sur les possibilités de cession d'entreprise.

De surcroît, et durant une enquête empirique, on a examiné les caractéristiques (par exemple type et forme de cession, démographie des successeurs, etc.) des cessions d'entreprises réalisées depuis 1966. En représentant la façon dont les entreprises cédées se sont développées, il a également été possible de montrer les raisons principales des défaillances

des successions d'entreprises et formuler les recommandations correspondantes en vue d'initiatives destinées à simplifier les conditions générales.

La transmission d'une entreprise – tout comme la fondation d'une entreprise – est une partie intégrante naturelle dans le cycle de vie d'une entreprise. Le fait que ce phénomène suscite depuis un certain temps un intérêt accru est dû à ce que, par rapport au passé, un nombre plus grand d'entreprises se trouvent confrontées à ce défi. Ceci ne s'applique toutefois pas seulement à l'Autriche, mais aussi – et en partie plus encore – à d'autres pays européens. Par rapport à la situation internationale, on constate que l'Autriche est moins affectée que d'autres États membres de l'UE par la thématique de la transmission d'entreprises.

Dans la décennie de 2001 à 2010, env. 56.000 petites et moyennes entreprises autrichiennes auront à faire face au défi d'une cession et d'une reprise. Il convient de mentionner dans ce contexte que cette description n'englobe pas les entreprises unipersonnelles – précisément pour des entreprises de cette taille il est extrêmement difficile de distinguer entre la fondation d'une entreprise et la transmission d'une entreprise. Il convient de déduire de ce nombre env. 4.000 entreprises qui ne se prêtent pas à la transmission pour des raisons de gestion. On entend par entreprises ne se prêtant pas à la transmission pour des raisons de gestion des entreprises qui accusent aussi bien un capital propre négatif élevé qu'elles subissent de façon durable des pertes importantes.

Restent de ce fait env. 52.000 petites et moyennes entreprises avec un total d'env. 440.000 employés. Ceci représente à peu près un quart de toutes les entreprises autrichiennes et env. 17 % des emplois dans les PME. Le fait que plus de 60 % des entreprises en instance de transmission offrent un emploi à moins de cinq salariés montre que ce sont principalement les petites entreprises qui sont concernées par la problématique de la transmission.

Un grand nombre d'emplois existants peuvent donc être sauvegardés par la solution du problème de la transmission d'entreprises ; cet aspect a déjà été évoqué tout à l'heure par le ministre Bartenstein. Du point de vue régional, ceci est surtout d'une importance fondamentale dans les régions périphériques ou frontalières où les travailleurs, en cas d'échec de la transmission de l'entreprise de leur employeur, ne peuvent pas se faire embaucher par d'autres employeurs. Les salariés seraient alors forcés de faire la navette.

Ainsi que ceci a été évoqué au début, env. un quart des entreprises seront confrontées dans la décennie à venir au défi de maîtriser avec succès leur cession et leur reprise. Une analyse des entreprises concernées montre qu'une part d'entreprises supérieure à la moyenne sont à la veille d'une transmission précisément dans les secteurs dont l'attractivité est inférieure à la moyenne (en fonction de facteurs quantitatifs tels que p. ex. la productivité durable). Il s'agit souvent de secteurs « traditionnels » ou de secteurs qui ont

subi ces dernières années un processus marqué de restructuration et de re-dimensionnement. Dans ces secteurs, de nombreux chefs d'entreprise s'efforcent de diriger l'entreprise au moins jusqu'à avoir atteint l'âge de retraite le plus précoce possible, étant donné qu'ils n'ont souvent pas d'alternatives véritables par rapport à une activité indépendante.

Il convient surtout de mentionner dans ce contexte les secteurs suivants :

- Petite industrie : bâtiment, couvreurs, vitriers, boulangers, bouchers, coiffeurs
- Industrie : industrie du vêtement
- Commerce : commerce textile, commerce de vêtements, commerce de papier
- Transports : commissionnaires de transport
- Tourisme : agences de voyage

Dans ce contexte, une partie des transmissions d'entreprises qui n'ont pas lieu doivent aussi être considérées comme une transformation structurelle nécessaire de l'économie. Des chefs d'entreprise qui travaillent dans ces secteurs ont toutefois un défi plus grand à relever que dans d'autres secteurs. Un concept d'entreprise bien clair ainsi qu'un positionnement très précis sur le marché revêtent ici une importance particulière.

Un examen approfondi des transmissions d'entreprises réalisées ces dernières années montre que la part des transmissions d'entreprises dues à l'âge a diminué de 5 points de pourcentage dans les 5 dernières années. Cette part se situe aujourd'hui encore à 60 % – dans la mesure où les deux variantes (pension de retraite anticipée ou pension de retraite « normale ») sont prises en considération.

En 2001, env. 52 % des transmissions d'entreprises étaient de ce fait dues à l'âge et 48 % étaient prématurées ou dues à des circonstances particulières. La part des transmissions d'entreprises au sein de la famille est en régression marquée – en 2001, env. un tiers des transmissions d'entreprises se sont déjà faites à l'extérieur de la famille. Au sein de la famille, la donation est la forme la plus fréquente de transmission, dans la transmission en dehors de la famille, la vente à des tiers extérieurs prédomine.

Dans la grande majorité des transmissions d'entreprises (env. 80 %), il y a un seul successeur, dans le cinquième restant il y en a plusieurs. Toutefois même dans ces cas une seule personne est en général impliquée dans la conduite quotidienne de l'entreprise, les autres jouent en général exclusivement le rôle de propriétaire de participations.

L'âge moyen des successeurs est de 35 ans, donc un peu supérieur à celui des fondateurs d'entreprises. Ceci est surtout dû à ce qu'il y a bien moins de successeurs qui reprennent l'entreprise avant l'âge de 30 ans que de fondateurs d'entreprises du même âge. Plus de 70 % des successeurs travaillaient déjà dans l'entreprise en question avant la transmission. Comme parmi les fondateurs d'entreprises et les membres actifs de la Chambre, la part des femmes parmi les successeurs est d'env. un tiers.

Les motifs essentiels pour reprendre une entreprise sont le désir d'être indépendant, la tradition familiale ainsi que la sauvegarde de la pérennité de l'entreprise ou des emplois. Par rapport aux fondateurs d'entreprises, la

réalisation d'une fortune et l'épanouissement personnel ont une priorité moindre.

Bien que d'une façon générale on souligne toujours l'importance d'une planification de la transmission d'une entreprise, il s'avère qu'un plan concret, voire écrit, n'existe que pour une petite proportion des entreprises. Précisément dans les entreprises familiales, ceci ne se fait souvent pas, ce qui est par la suite une des raisons essentielles de l'échec de transmissions d'entreprises. En moyenne, les entreprises qui ont établi un plan concret pour la transmission de l'entreprise ont commencé les préparatifs trois ans avant la date prévue et ont impliqué le successeur dans cette planification.

Dans trois cas sur quatre, la cession et la reprise de l'entreprise ont lieu à la date souhaitée ou prévue. Des retards dans la transmission d'entreprises sont souvent un indice que le prédécesseur ne souhaite pas se retirer.

La majorité des transmissions d'entreprises se font avec le concours de conseillers extérieurs, dans la grande majorité des cas on consulte un conseiller fiscal.

Dans l'optique des successeurs, la transmission d'une entreprise est plutôt peu problématique. L'expérience dans le secteur ou l'expérience en entreprise est en tout cas un avantage. Des tensions familiales se produisent dans env. un cinquième des transmissions d'entreprises au sein de la famille. Env. deux tiers des successeurs choisiraient encore une fois l'option de la transmission.

Les causes principales de l'échec de transmissions d'entreprises sont, outre l'absence de planification déjà mentionnée

- le non-recours à des conseillers extérieurs et
- le manque d'expérience du successeur (surtout dans l'entreprise en question).

Étant donné qu'une transmission d'entreprise est en général pour le chef d'entreprise en question un événement qui ne se produit qu'une seule fois dans sa carrière professionnelle, il conviendrait de recourir aux conseils compétents et à l'expérience de conseillers extérieurs. Le fait que le manque d'expérience du successeur dans l'entreprise en question est un facteur d'échec montre une fois de plus que la transmission d'une entreprise doit être considérée comme un processus et non pas comme un projet.

A de nombreux égards, il y a une concordance entre les successeurs dans des entreprises et les fondateurs d'entreprises. Sous cet aspect, la transmission d'une entreprise peut être considérée comme véritable alternative par rapport à la fondation d'une entreprise. On relève une différence essentielle entre fondations et transmissions pour ce qui est des secteurs concernés : Tandis que – comme indiqué ci-dessus – des secteurs « traditionnels » sont particulièrement concernés par la transmission

d'entreprises, de nombreuses fondations ont lieu dans des secteurs « jeunes, modernes ».

Au cours des dernières années, un nombre de mesures ont été prises aussi bien au niveau de l'environnement législatif qu'au niveau de l'« aide en douceur », qui facilitent directement ou indirectement la transmission d'entreprises ; le ministre Bartenstein l'a déjà indiqué. Il convient de souligner dans ce contexte les derniers amendements concernant la NEUFÖG et l'AVRAG¹ et dans le domaine de l'« aide en douceur » la fondation de l'initiative « Nachfolge » (Transmission) ainsi que l'intensification d'activités de formation et de perfectionnement. S'agissant des mesures de soutien, l'Autriche fait œuvre de pionnier dans le cadre international.

L'utilité de ces mesures se reflète dans le nombre croissant de transmissions d'entreprises. Le résultat de la présente étude et une comparaison internationale indiquent toutefois aussi que ces mesures pourraient encore être renforcées et développées. Dans ce contexte, il convient de mentionner particulièrement les points suivants :

- Concentration des mesures de sensibilisation sur
 - les micro-entreprises de moins de 10 salariés ou les entreprises unipersonnelles et les sociétés de personnes, étant donné que celles-ci sont confrontées le plus fréquemment à la problématique de la transmission ;
 - les successeurs potentiels afin que ceux-ci entrevoyent dans une transmission de l'entreprise une « véritable » alternative par rapport à la fondation d'une entreprise.
- Le concept de la capacité de transmission pourrait en outre être entendu comme instrument de planification d'entreprise stratégique qui devrait notamment être intégré dans des programmes de consultation.
- Une amélioration de la transparence quant aux marchés des transmissions d'entreprises ainsi que des mesures d'aide serait indiquée, p. ex. par la création d'un « guichet unique ».
- La thématique « transmission d'entreprises » devrait être intégrée dans les programmes scolaires et dans le système de formation alternée.
- On relève aussi un potentiel d'allègements quant à l'environnement des transmissions d'entreprises (p. ex. exonération du droit de contrat de crédit)
- La mise en œuvre de ces types de mesures constituerait une nouvelle étape permettant de rendre l'Autriche encore plus ouverte aux cessions d'entreprises et plus favorable à l'entrepreneuriat.

En guise de résumé, on peut retenir ce qui suit : Env. 80 % de toutes les transmissions possibles d'entreprises ont lieu, env. deux tiers peuvent être qualifiées de transmissions d'entreprises réussies. Ceci est déjà en soi un résultat satisfaisant; une amélioration et une facilitation plus poussées de

¹ NEUFÖG = Neugründungsförderungsgesetz (Loi d'aide à la fondation d'entreprises) – AVRAG = Arbeitsvertragsrecht-Anpassungsgesetz (Loi sur l'adaptation à la législation sur les contrats de travail)

transmissions d'entreprises en Autriche sont en tout cas un objectif ambitieux.

Je vous remercie de votre attention!

Charles Robinet-Duffo

Vice-président du GEEF, Groupement européen des entreprises patrimoniales et familiales

Les entreprises patrimoniales et familiales et la transmission

Les entreprises patrimoniales et familiales (EPF) sont la base de notre économie

- Ces entreprises dirigées par un ou plusieurs entrepreneurs qui possèdent une part significative du capital avec leur famille jouent un rôle très important pour l'économie de l'Europe.
- Elles représentent entre 45 et 70% du PNB et des emplois selon les pays.

Les entreprises patrimoniales et familiales en Europe : pas seulement des PME

- Les EPF représentent 45 millions d'emplois en Europe pour un chiffre d'affaires de 8000 milliards d'euros.
- 200 EPF comptent parmi les 1000 premières entreprises européennes (chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros):
 - 5 millions d'emplois
 - 1000 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- Tous les secteurs économiques sont représentés.

Différents pays, différents résultats

- 20% des Top 1000 sont des entreprises patrimoniales et familiales
- 20% du chiffre d'affaires
 - en Italie 36%
 - en France 32%
 - en Allemagne 21%
 - en Finlande 7%
- 22% des emplois

Les particularités des entreprises patrimoniales et familiales : faits marquants et signes distinctifs

1. Stabilité de la structure du capital supportant le maintien à long terme de la structure, de la stratégie et de la performance.
2. Moins de « hire and fire » grâce à une stratégie globale de développement à long terme.
3. Solide éthique du travail et tradition de responsabilité sociale profondément ancrée.
4. Fort engagement à l'égard de la communauté locale.

1997 : Création du GEEF par 8 associations nationales d'entreprises patrimoniales et familiales

- Allemagne : ASU
- Portugal : APEF
- France : ASMEP
- Italie : AIDAF
- Espagne : IEF
- Finlande : FBN
- Suède : FBN
- Royaume-Uni : UCG

Président d'honneur : Mariano PUIG

Président : Harald RIELHE

Vice-Présidents :

Charles ROBINET-DUFFO

Malcom Mc ALPINE

Ignacio FERRERO

Secrétaire Général : Hans H. STEIN

Objectifs du GEEF

- Mettre en place un environnement favorisant le développement des entreprises familiales et soutenant leur continuité et leur compétitivité globale.
 - Maintien et création de l'emploi
 - Recherche sur les thèmes spécifiques et les critères légaux
 - Analyse des entreprises patrimoniales et familiales et contribution à l'étude de leurs problèmes spécifiques.

Acquis du GEEF

- Accords de coopération avec des institutions académiques (recherche spécifique)
- Papier politique préparé par le GEEF
- Conférence de Paris en juin 2000
- Conférence de Madrid en février 2002 durant le conseil ECOFIN avec des témoignages sur des entreprises patrimoniales et familiales.
Session spécifique consacrée aux entreprises familiales présidée par M. Mariano PUIG.

Transmission

- 40% des entreprises patrimoniales et familiales réussissent à survivre au passage de la 1^{ère} à la 2^{ème} génération.
- 10% à 15% atteignent la 3^{ème} génération.
- En Europe, 30% des 5 millions d'entreprises patrimoniales et familiales seront confrontées à la question de la succession au cours des 6 années à venir.
- Nous devons reconnaître que les problèmes rencontrés par les entreprises patrimoniales et familiales sont distincts de ceux des PME.

Autres sources de tensions lors de la transmission des entreprises patrimoniales et familiales

- Relations entre membres de la famille

- Relations entre actionnaires
- Relations entre cadres dirigeants

Les diverses fiscalités appliquées en Europe sont-elles conformes à la recommandation de la Commission européenne (7/12/94) sur le transfert des petites et moyennes entreprises ?

Recommandations du GEEF sur le rapport des experts

- Il serait bon de promouvoir les dispositions fiscales encourageant le maintien du capital au sein de la famille.
- Il faudrait éviter les dispositions fiscales obligeant à liquider les actifs de l'entreprise.
- Le seuil de capital fixé pour les allègements fiscaux spécifiques ne devrait pas être éliminatoire pour les bénéficiaires des entreprises familiales moyennes ou grandes.
- Reconnaissance formelle des entreprises familiales en tant qu'entité économique.
- Le GEEF soutient fortement la conclusion du rapport qui souligne la nécessité d'accorder autant d'importance à la transmission des entreprises qu'à la création de nouvelles entreprises.

Atelier 1:
**L'impact de la législation sur la transmission
des entreprises**

Alfred Brogyányi

Introduction

Comme nous le savons tous, les petites et moyennes entreprises jouent un rôle déterminant pour l'économie de l'Union européenne. En Autriche, environ 97% des entreprises ont moins de 50 salariés et 85% moins de 9 salariés. On retrouve également une structure similaire dans la plupart des autres pays européens.

Cela implique qu'il faut accorder à la transmission d'entreprises une toute autre importance qu'au transfert d'actions par exemple. La plus grande chance réside dans la possibilité pour le repreneur d'investir pleinement toutes ses idées, sa créativité, tout son potentiel dans son projet. Le manque éventuel de capital à consacrer à l'avenir de l'entreprise constitue un risque possible, surtout si la transmission est trop tardive. C'est pourquoi il est impératif, pour les entreprises de petite et moyenne taille, de veiller à ce que la transmission se fasse à temps.

L'objectif de notre groupe de travail « L'impact de la législation sur la transmission des entreprises » est d'analyser comment il est possible de faciliter la transmission des entreprises par le biais de réglementations adéquates. Par ailleurs, le groupe de travail se penchera sur le rôle des experts comptables par rapport à la transmission des entreprises. Des exemples de meilleures pratiques en Belgique, en Italie, aux Pays-Bas, au Danemark, au Royaume-Uni seront présentés pour montrer comment des allègements fiscaux spécifiques en cas de transmission d'entreprise ou des reports d'imposition pour les entreprises reprises peuvent éviter l'amenuisement du capital de l'entreprise.

Je souhaite à notre groupe de travail beaucoup de succès dans ses travaux et un agréable séjour à Vienne.

Jozef Lievens

Eubelius Advocaten/Lawyers, Belgique

La transmission d'entreprises familiales en Belgique - Napoléon revisité

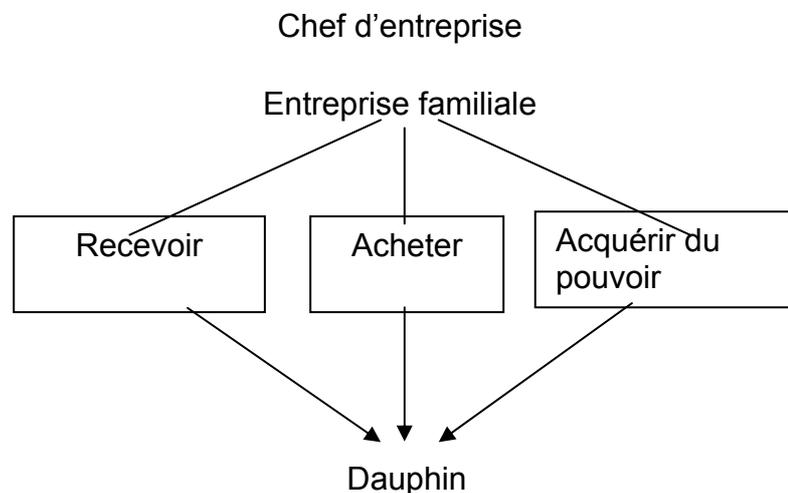
On admet d'une façon générale que la succession constitue un défi majeur pour toute entreprise familiale.

Pour la transmission de la société à un successeur unique, que nous désignerons par la suite par « dauphin », le cédant a en termes juridiques trois possibilités :

- il peut céder l'entreprise familiale – ou plutôt : ses actions de l'entreprise familiale – au dauphin sans que le dauphin ait à payer une compensation quelconque. Dans cette hypothèse, le dauphin « reçoit » la société comme cadeau ;
- il peut vendre l'entreprise familiale au dauphin ;
- dans certains cas, les deux solutions susmentionnées ne sont pas réalistes, en général parce qu'elles sont juridiquement et/ou financièrement infaisables. Dans ce cas, on peut tout de même placer le dauphin à la tête de l'entreprise familiale en lui permettant d'acquérir le pouvoir moyennant des techniques de contrôle juridiques.

Le choix entre ces trois options dépend d'une façon générale des desiderata du chef d'entreprise et du dauphin et des possibilités juridiques et/ou financières.

Figure 1 : Transmission au dauphin



Le droit successoral belge : un obstacle majeur à la formule de la donation

Lorsqu'on fait don de la société au dauphin, on se trouve nécessairement confronté au droit successoral belge qui, plutôt que de faciliter une telle formule, la rend en fait plus difficile.

Après tout, le droit successoral belge date dans sa majeure partie de 1804. Comme réaction contre l'Ancien Régime, l'objectif primordial du Code Civil napoléonien était d'établir les droits égaux des enfants. De plus, les actions d'entreprises étaient un phénomène peu connu à cette époque.

Ceci signifie que le droit successoral contient jusqu'aujourd'hui un nombre de dispositions qui sont très gênantes si on envisage de faire don d'une société à un dauphin.

La règle fondamentale est constituée par les droits égaux des enfants (du chef d'entreprise). Les droits égaux ne sont pas une sinécure, en particulier lorsque l'entreprise familiale constitue la part du lion de la fortune du chef d'entreprise.

L'idée des droits égaux s'exprime dans le principe de la réserve.

La **réserve** peut être décrite comme étant une partie des biens dont le cédant ne peut pas disposer librement moyennant une donation ou un testament au détriment des héritiers réservataires. Ce sont en premier lieu les enfants et le conjoint survivant.

La réserve ou quotité réservée est donc la part des biens qui doit obligatoirement être attribuée aux enfants.

La **quotité disponible**, par contre, est la part des biens dont le chef d'entreprise peut disposer librement.

Le montant de la réserve et de la quotité disponible dépend du nombre d'enfants :

C'est au moment de la mort du chef d'entreprise qu'on vérifie si la réserve est dépassée par des donations. En même temps, il faut former ce qu'on appelle la **masse fictive**. Ceci signifie que la fortune du chef d'entreprise est recomposée de façon fictive comme s'il n'avait pas procédé à des donations de son vivant.

Un aspect problématique de cette manœuvre est que, pour recomposer la fortune, les donations qui ont été faites de son vivant sont évaluées à leur valeur au moment de la mort du chef d'entreprise.

Si, une fois la fortune recomposée, il apparaît que la réserve a été dépassée, les héritiers peuvent exiger un recouvrement. Le recouvrement est une

technique selon laquelle les donations qui dépassent la quotité disponible doivent être restituées. Cette restitution doit en principe se faire en nature.

EXEMPLE

Un chef d'entreprise a trois enfants.

En l'an 2000, il fait don des actions de l'entreprise familiale au dauphin. Les actions valent alors 20 millions de francs.

Le chef d'entreprise meurt en 2010. Grâce aux efforts acharnés du dauphin, les actions valent à ce moment-là 60 millions de francs.

Au moment de sa mort, le chef d'entreprise détient encore un bien immobilier valant 10 millions de francs et 10 millions de francs d'investissements.

La masse fictive ou la fortune recomposée se monte à :

<i>Investissements</i>	<i>10 millions de francs</i>
<i>Biens immobiliers</i>	<i>10 millions de francs</i>
<i>Valeur des actions (rajoutée de façon fictive à la fortune)</i>	<i>60 millions de francs</i>
<i>Total :</i>	<hr/> <i>80 millions de francs</i>

La quotité disponible se monte à un quart de 80 millions de francs, soit à 20 millions de francs.

La quotité réservée des trois enfants se monte à trois quarts, ce qui correspond pour chacun des enfants à un quart, soit à 20 millions de francs.

Le dauphin a pourtant reçu ce qui vaut maintenant 60 millions, et doit donc rendre des actions valant 40 millions de francs à la succession.

Cet exemple illustre pourquoi le droit successoral belge exige qu'on agisse avec beaucoup de prudence lorsqu'on met au point de telles formules. Le fait que les actions données sont évaluées au moment du décès implique que le dauphin court le risque d'être pénalisé pour le dynamisme dont il a lui-même fait preuve après avoir reçu la donation en vue de développer l'entreprise familiale.

Initiative législative

Confronté à cette problématique, le législateur belge est intervenu.

Aux termes de la loi du 22 décembre 1998², un tarif réduit uniformément à 3 % a été introduit pour la donation d'actions d'entreprises familiales. La loi a été conçue pour « faciliter la transmission de sociétés en vue d'assurer la

² Cette loi a ajouté les nouvelles dispositions 140 bis à 140 octies au Code des droits d'enregistrement.

continuité de PME et de l'emploi y associé »³. Moyennant cette loi, le législateur belge répondait à la Recommandation de la Commission Européenne du 7 décembre 1994 sur la transmission de petites et moyennes entreprises. Ainsi que ceci est expliqué ci-dessous, elle a aussi des conséquences radicales au niveau du droit successoral.

On pourra bénéficier du taux uniforme et fixe de 3 % d'impôt sur les donations sur la valeur de vente des actions déterminée au moment de la donation si les conditions suivantes sont remplies :

- La donation doit porter sur la pleine propriété des actions de la société dont la gestion effective est exercée dans un État membre de l'Union européenne. Les donations avec réserve d'usufruit ne bénéficieront pas du tarif réduit.
- La société doit se consacrer à l'exercice d'une activité commerciale, manufacturière ou agricole, à une profession libérale ou à un bureau ou à un poste. En principe, la donation d'actions d'une société de holding ne peut pas bénéficier du tarif réduit.
- Les actions doivent représenter au moins 10 % des droits de vote à l'assemblée générale. Si les actions représentent moins de 50 % des droits de vote à l'assemblée générale, le dauphin doit être à même de présenter l'accord d'actionnaires représentant au moins 50 % à l'assemblée générale. Les termes de l'accord d'actionnaires ont été établis par le Décret royal du 19 avril 1999⁴.
- Le dauphin doit s'engager à conserver les actions pendant une période ininterrompue de cinq ans à compter de la date de l'acte notarial de donation.
- La donation doit être établie par acte notarial.

Le point important est qu'une donation qui remplit les conditions susmentionnées a aussi des conséquences de large portée au niveau du droit successoral. Après tout, les actions qui sont données en appliquant le tarif de 3 % sont évaluées dans le but de calculer la restitution conformément à la valeur au moment de la donation et non pas conformément à la valeur au moment du décès du chef d'entreprise. De cette façon, le dauphin est protégé pour ce qui est de l'accroissement de valeur qui est le résultat de ses efforts depuis l'arrangement successoral.

³ Notes explicatives, *Documents parlementaires de la Chambre des représentants*, session 1997-98, no. 1608/1, page 2

⁴ Ces termes se réduisent à ce qui suit :

- L'accord des actionnaires doit être conclu pour une période d'au moins cinq ans à compter de la date de l'acte notarial de donation.
- Les signataires doivent s'engager pour une période de cinq ans à ne pas transférer le siège effectif de la direction de la société dans un Etat qui ne serait pas membre de l'Union européenne.
- Ils doivent s'engager à représenter pendant une période de cinq ans au moins la moitié des droits de vote à l'assemblée générale.

Carlo Spagnoli

Unioncamere, Italie

La transmission de petites et moyennes entreprises en Italie

1. Introduction

Comme les participants à ce Workshop ne le savent que trop, on voit tous les ans disparaître des milliers d'entreprises, principalement des PME, parce que leurs dirigeants ne savent pas vaincre les difficultés que représente la transmission d'une entreprise ; et ceci a bien sûr une incidence directe sur l'emploi.

En reprenant les suggestions émises au niveau européen, *Unioncamere* a élaboré une étude contenant une analyse détaillée de différentes expériences faites dans d'autres pays et a développé un modèle pilote qui doit être utilisé comme prototype en Italie.⁵

Par ailleurs, un autre projet est en cours, ayant pour but d'aider les entreprises pendant la phase de transmission ; plus précisément, il prévoit la création d'un marché réel, appelé *Vendimpresa*, où peuvent se rencontrer chefs d'entreprises et acquéreurs.

Dans un premier temps, ce projet aidera à mettre au point une coordination centrale autour du problème de la transmission d'entreprises. A partir de cette coordination centrale, on prévoit une série d'actions pilotes dans les Chambres de commerce décentralisées.

L'objectif est de créer une « voie d'accès » utile aux entreprises qui pourraient, chaque fois qu'elles le souhaitent, s'adresser au service de soutien diagnostic, information et conseil.

La structure prévue pour le projet *Vendimpresa* est la suivante :

- création de la coordination centrale ;
- étude d'analyses sur les entreprises familiales susceptibles d'être intéressées ;
- création d'une base de données et d'un site Web ;
- actions de promotion pour les entreprises familiales ;
- stages professionnels ;
- service de soutien diagnostic, information et conseil.
- Concernant les actions mises en œuvre en Italie, nous devons d'abord faire remarquer que nos interventions étaient ciblées sur les petites et moyennes entreprises.

⁵ « Borsa Imprese », Unioncamere, Studio Centro Veneto di Vicenza, 1999

Lorsque nous parlons de cession de PME, il peut s'agir aussi bien d'une succession au sein de la famille que de la transmission à un tiers. Dans un cas comme dans l'autre, une entreprise familiale requiert une attention spéciale, en particulier lorsqu'il s'agit de la transmettre d'une génération à une autre, et qu'elle reste propriété de la famille.

Transmission d'une entreprise familiale en Italie (Échantillonnage de la totalité des entreprises)

Chefs d'entreprise âgés de plus de 60 ans	43 %
Chefs d'entreprise qui seront confrontés au problème dans les 10 années prochaines	40 %
Chefs d'entreprises familiales concernés chaque année par la transmission à la nouvelle génération	66.000
Présence d'un membre de la famille dans la direction de l'entreprise	70 %
Chefs d'entreprise ayant l'intention de laisser l'affaire à un membre de la famille	68 %
Chefs d'entreprise considérant la transmission à la nouvelle génération comme difficile à gérer	80 %

Source: Sda Boconi, 1999

Ainsi que l'indiquent ces données, à la fin de l'année 1997, une trentaine de sociétés d'Italie du nord se sont réunies pour créer l'AIDAF (Association italienne des entreprises familiales) qui a contribué pour une bonne part à sensibiliser le gouvernement à l'égard de l'importance des problèmes liés à la transmission d'entreprises, en organisant des séminaires et des rencontres.

Concernant l'intérêt des entreprises familiales, l'AIDAF a mis en place les activités suivantes, directement ou en coopération avec des partenaires (Family Business Network-FBN, Groupe européen d'entreprises à actionnaire unique et familiales-GEEF, Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI), SDA-Università Boconi) :

- étude et suivi de propositions originales pour le soutien des entreprises familiales et activité de lobbyisme correspondante ;
- ateliers, débats et rencontres ;
- stages professionnels, échange d'expérience entre juniors d'entreprises familiales ;
- création de réseaux d'entreprises ;
- participation au Groupe européen d'entreprises à actionnaire unique et familiales (GEEF) ;
- étude et recherche dans le cadre du Family Business Network (FBN).

2. Dispositifs mis en place en Italie

Une des mesures les plus urgentes en Italie est la coordination des dispositifs mis en place pour faciliter la transmission des petites et moyennes entreprises : entreprises, Chambres de commerce, associations et institutions publiques doivent intensifier la diffusion de l'information.

Mesures juridiques concernant la transmission d'entreprises

En Italie, l'intervention la plus récente, au niveau juridique, concernant la transmission d'entreprises est la Réforme de la législation sur les sociétés (Loi N° 366 du 3/10/2001).

La réforme est partie d'un projet élaboré par la Commission parlementaire « Mirone » (projet de loi présenté au Parlement le 26/05/00 et approuvé le 28/09/01 après de longs débats). Cette loi est entrée en vigueur le 23/10/01. Le gouvernement doit promulguer les décrets d'application dans l'espace d'un an. Ce délai (en l'occurrence le 23/01/02) peut être prolongé jusqu'au 21/03/03.

Aux termes de cette loi, le nombre minimum de personnes requis pour constituer une société à responsabilité limitée a été réduit à un. Cependant, cette importante réforme ne pourra être efficace que si des mesures de garantie concrètes en faveur des créiteurs sont adoptées.

Par ailleurs, cette nouvelle loi permet de passer du statut de société de personnes à celui de société à responsabilité limitée (mais pas l'inverse, dans l'intérêt des créiteurs)

Le développement et le délai d'application de cette loi (long et dont on ne peut encore évaluer l'impact) pourrait également prendre en considération le fait que la continuité de l'entreprise devrait être reconnue comme un « bien sur le plan juridique »⁶. Il est à souhaiter qu'une telle reconnaissance conceptuelle ait des conséquences positives pour « soutenir et défendre » les processus de transmission d'entreprises.

Concernant la continuité des sociétés de personnes, on fera remarquer que la mésentente entre les associés est assez fréquente lorsqu'on en arrive à envisager la transmission de l'entreprise et qu'elle peut même menacer la survie de l'entreprise. On devra donc songer au règlement des conflits entre associés, susceptibles de survenir dans le contexte de la transmission de l'entreprise.

A cet égard, les Chambres de commerce – en Italie, l'affiliation est obligatoire pour toutes les sociétés – peuvent jouer un rôle important par le truchement de leurs bureaux de conciliation.

⁶ Ce concept est également confirmé par le projet européen Relais pour la transmission d'entreprises.

En fait, en Italie, le rôle des Chambres de commerce a été redéfini par la Réforme de 1993 (Loi N° 580) qui leur confiait de nouvelles attributions tandis que d'autres qui n'étaient auparavant accordées qu'à quelques Chambres étaient formellement étendues à l'ensemble du système.

Ceci vaut, entre autres, pour l'organisation de services pour la solution alternative de conflits qui était autrefois laissée à la discrétion de quelques Chambres alors qu'elle est aujourd'hui à la fois un droit et un devoir pour toutes les Chambres : un droit, parce qu'elles ont désormais les pouvoirs conférés par la Loi N° 580 (art. 2, alinéa 4), et un devoir parce des lois consécutives rendent obligatoire une tentative d'arbitrage et de conciliation par la Chambre de commerce.

Ceci concerne en essence aussi bien la résolution de conflits entre « entreprise et entreprise » que celle de conflits entre « entreprise et consommateur », avec la garantie de la permanence d'une Institution ayant recours à des procédures transparentes et uniformes fixées par le règlement et étant familière du marché et des usages locaux.

La conciliation, à laquelle on aura de préférence recours dans le cas de conflits relatifs à la transmission d'une entreprise, consiste plus particulièrement à faciliter la négociation menée avec l'aide d'une personne neutre et impartiale (le conciliateur) qui non seulement amène les parties à une entente en accord avec leurs propres intérêts mais entraîne en même temps, le cas échéant, une amélioration de leur propre situation économique. En revanche, dans une procédure d'arbitrage, l'affaire est confiée à un juge de par la volonté expresse des parties.

Les Chambres de commerce devraient faire encore un gros effort de sensibilisation des entreprises sur cette question, en propageant une « culture de résolution alternative » qui puisse effectivement s'adresser à toutes les petites et moyennes entreprises qui sont généralement sujettes à des conflits de petite et moyenne importance, pour conduire à une solution rapide, efficace et peu onéreuse.

L'analyse de la mise en œuvre effective des décisions par les sociétés confirme l'utilité concrète de ces nouveaux outils à la disposition des sociétés.

Mesures fiscales relatives à la transmission d'une entreprise

La loi N° 383 du 18/10/01 « Première intervention pour le développement de l'économie » introduisait (au point V) différentes mesures spécifiques dans le but d'abolir ou de simplifier les « procédures inutiles » imposées aux contribuables.

Plus spécifiquement, les droits de succession sur la transmission et la donation d'une entreprise familiale ont été supprimés (Loi N° 383/01. art. 13, alinéa 1) en vue d'une « plus grande équité » et de la « stimulation du développement économique », afin de supprimer les difficultés liées à la

transmission à des membres de la famille. La nouvelle loi est applicable à compter du 25.10.01.

L'abolition des droits de succession sur la transmission et la donation est à l'origine de divers problèmes d'interprétation dus à un manque de coordination avec les lois antérieures en la matière. En fait, il n'y a plus de droits de succession à payer sur les biens hérités, quelle que soit leur valeur et le degré de parenté entre les acteurs. En ce cas, il n'y a plus lieu de présenter une déclaration de succession.

L'impôt est également aboli pour tous les biens et droits faisant l'objet d'une donation. Les droits sur les donations sont eux aussi supprimés dans le cas où il s'agit d'un simple abandon de ces droits en faveur du conjoint, des héritiers en ligne directe (père, enfants, petits-enfants) ou d'autres parents au quatrième degré.

Lorsqu'une donation est faite en faveur de différentes personnes, les droits d'enregistrement sont perçus si la valeur dépasse 180 000 euros. Si le bénéficiaire est handicapé, il est exonéré jusqu'à un montant de 516 000 euros.

Il n'y a pas de droits à payer pour l'enregistrement de l'acte de donation, sauf si la donation (ou l'héritage) comprend des biens immobiliers ou fonciers, entraînant le versement d'une taxe hypothécaire (2 %) et d'une taxe d'arpentage (1 %). Le montant de ces droits dépend de la valeur brute de la propriété, le minimum étant fixé à 130 euros (Cm. Finanze N° 91/E/01).

Si une personne, donataire de biens meubles – pour lesquels elle devrait payer un impôt de substitution à celui sur le revenu du capital – revend ces biens dans l'espace de cinq ans à dater de la donation, elle devra payer l'impôt substitutif, comme si le bien objet de la donation n'avait pas été donné.

Quel est l'impact de cette loi en Italie ? Il est sans doute trop tôt pour répondre. En tout cas, une partie de l'opinion publique est d'avis qu'elle ne constitue pas une solution efficace pour améliorer la marche des affaires. En particulier, certaines données montrent que le produit national annuel des droits de succession était relativement faible par rapport au total du revenu fiscal de l'Italie et qu'il ne suffit sans doute pas à couvrir les coûts administratifs.

Une autre mesure fiscale qui pourrait indirectement constituer un soutien pour la transmission d'entreprises à un tiers est le "prêt d'honneur" introduit par la Loi N° 608 du 28/11/96 intitulée "Mesures pour le développement de la création d'emplois".

Il s'agit d'un prêt limité à 25 000 euros pour l'ensemble des investissements, ne requérant aucune garantie sauf une idée à concrétiser dans une entreprise et un plan de mise en œuvre accepté ainsi que la « parole d'honneur » de la personne qui le reçoit (généralement un jeune sans emploi dans une région non développée, qui doit promettre de le restituer après le

démarrage et la consolidation de la nouvelle entreprise. Ce prêt fonctionne comme une mesure fiscale dans la mesure où, dans la première phase d'activité, tous les investissements et les dépenses admissibles sont exempts de T.V.A.

Mesures de soutien concernant la transmission d'entreprises

La transmission d'une entreprise est généralement un événement qui ne se produit qu'une fois dans la vie, ce qui fait que le propriétaire de l'entreprise n'a que peu ou pas d'expérience à cet égard.

En Italie, *Formaper*, l'organisation de formation de la Chambre de commerce de Milan, informe systématiquement les juniors et les nouveaux chefs d'entreprise de l'intérêt qu'il peut y avoir à reprendre une entreprise et non pas seulement à en fonder une nouvelle. Cette activité d'information est aussi intégrée dans des programmes de formation spéciaux, permettant aux jeunes entrepreneurs de rencontrer des anciens.

Un autre exemple de bonnes pratiques méritant d'être souligné est *Transfbiz - On-line ExchangeLetter on Business Transfer* – à savoir un bulletin bimensuel envoyé aux institutions, gestionnaires, consultants, intermédiaires et chefs d'entreprises, pour les informer de ce qui se passe concernant la transmission d'entreprises en Europe et à travers le monde. Ce bulletin est produit par le « *Centro Produttività Veneto* » de la Chambre de commerce de Vicence, en coopération avec l'Atelier vénitien « *StudioCentroVeneto* » sur la transmission d'entreprises.

Parmi les mesures de soutien mises en place, on citera *Kit.Brunello*, un check-up sous forme d'auto-analyse pour les PME, spécifiquement orienté sur les processus de transmission d'entreprises familiales ; jusqu'ici il a été appliqué en Italie à plus de 400 sociétés. Il contient cent questions et permet aux chefs d'entreprise, gestionnaires et conseillers de comprendre les points forts et les points faibles de la transmission d'entreprises.

Enfin, « *Generazionimpresa* », basé sur un projet réalisé par la Chambre de commerce de Bologne, est en train de devenir un véritable marché national où peuvent se rencontrer de nombreux acquéreurs et vendeurs potentiels.

3. Conclusions

Réaliser la transmission d'une entreprise veut dire résoudre des problèmes d'ordre financier et fiscal et surmonter des obstacles technologiques et organisationnels.

On ne saurait résoudre ces problèmes sans une approche globale et multidisciplinaire, avec l'aide des institutions publiques aussi bien que du secteur privé.

À cet égard, des organismes intervenant dans le développement économique et se trouvant en contact direct avec les sociétés, les

associations, les institutions, les collectivités locales et d'une manière générale avec le marché – comme p.ex. la Chambre de commerce – pourraient apporter une contribution importante à la promotion de ce type d'approche.

On citera pour exemple le « Laboratoire » du « *Germogli Project* » (Projet Jeunes pousses) en Toscane, auquel différentes instances ont été associées :

- l'administration de la Région de Toscane a fait adopter une loi pour financer les initiatives destinées à faciliter la transmission d'entreprises ;
- « *Unioncamere/AsseforCamere* » s'est chargée de la coordination du projet ;
- des associations d'entreprises locales ainsi que des associations de recherche et de conseillers ont apporté leur concours ;
- des administrations locales (Livourne, Pontedera) ont accordé leur patronage et sponsorisé le projet ;
- une recherche locale ciblée a été menée en tant que base pour un Observatoire local ;
- ont également été proposés : informations, stages, auto-analyse personnalisée et soutien aux PME basé sur la transmission d'entreprises.

Grâce à cette approche globale et multidisciplinaire, nous avons pu obtenir les résultats d'une valeur réelle et effective dont ont besoin les sociétés pour la transmission d'entreprises, en modifiant les règles habituelles pour adapter l'administration au démarrage de l'entreprise et à la gestion ordinaire.

Une action systématique pour coordonner les initiatives de transmission d'entreprises doit également permettre de promouvoir l'échange d'expériences et d'information et apporter une approche de gestion innovante, en utilisant un nouvel ensemble de connaissances, d'expertise et d'outils ciblés.

Paulien Geerdink

Ministerie van Economische Zaken, Pays-bas

Joop Kommers

Raad voor het Zelfstanding Ondernemerschap (RZO), Pays-Bas

TRANSMISSIONS SILENCIEUSES - Les aspects fiscaux de transmissions d'entreprises aux Pays-Bas : la situation actuelle

En 2001, les Pays-Bas possédaient approximativement 700.000 entreprises actives. Cette année-là, presque 60.000 entreprises ont été créées et environ 55.000 ont cessé leurs activités. A peu près 20.000 entreprises ont été transmises pendant cette année. Une bonne planification fiscale et juridique avant une transmission d'entreprise peut facilement durer cinq ans. Vingt pour cent des chefs d'entreprise ont plus de 55 ans. Sur la base de ces données, il est probable que dans les cinq années à venir environ 100.000 entreprises aux Pays-Bas seront transmises à un nouveau propriétaire sous une forme ou une autre. Dans la pratique, entre 10 et 30 % des transmissions d'entreprises échouent. Les raisons de ces échecs sont très variées, mais ils ont tous le même résultat final, à savoir la fermeture d'entreprises qui sont théoriquement parfaitement viables. Ceci entraîne une perte substantielle de capital et d'emplois, et du savoir-faire incarné par les chefs d'entreprise individuels. Dans ce contexte, des régimes fiscaux conçus pour faciliter les transmissions d'entreprises sont d'une importance vitale.

Le régime fiscal néerlandais

Le 1^{er} janvier 2001, le gouvernement néerlandais a révisé le régime de l'impôt sur le revenu. Par rapport à l'ancienne Loi sur l'impôt sur le revenu, le nouveau régime repose sur une base plus large et applique d'une façon générale des taux fiscaux plus bas. Le taux le plus élevé a été abaissé de 60 % à 52 %.

Les bénéficiaires d'entreprises n'ayant pas le statut de sociétés sont soumis à une imposition progressive jusqu'à 52 %. Des bénéficiaires inférieurs à 48.000 € sont soumis à un impôt situé entre 33 et 42 %. Il existe des dispositions généreuses de déductions fiscales.

Les bénéficiaires d'entreprises ayant le statut de sociétés (SARL privées (BVs) aux Pays-Bas) sont sujets à un taux d'impôt sur les sociétés d'env. 34,5 %. L'actionnaire de la SARL privée (BV) est sujet à un taux de 25 % d'impôt sur le revenu sur la dividende et le bénéfice réalisé par la vente des actions.

Le régime de la transmission « silencieuse » (cf. annexe) a été introduit comme partie de la restructuration mentionnée ci-dessus du régime fiscal et s'applique à des entreprises n'ayant pas le statut de sociétés.

Exemple : Yellow Bike, un magasin de bicyclettes

Le propriétaire de Yellow Bike, M. Jansen, a 65 ans et aimerait transmettre son entreprise.

Les personnes suivantes sont intéressées à reprendre l'entreprise :

- Le fils de M. Jansen, qui travaille dans l'entreprise
- Le gérant de l'entreprise
- Le voisin de M. Jansen, qui possède aussi sa propre entreprise, « Het Gouden Slot BV ».

Le solde fiscal de Yellow Bike est le suivant :

Locaux	500,000	Fonds propres	400,000
Stock	50,000	Banque	100,000
Liquidités	50,000	Comptes fournisseurs	100,000
	-----		-----
	600,000		600,000

Le survaloir de l'entreprise est évalué à 200 000 €. La plus-value (réserve occulte) des locaux est évaluée à 400 000 € (la valeur réelle des locaux est de 900 000 €). Le bénéfice imposable lors de la transmission serait par conséquent de 600 000 €.

M. Jansen doit réfléchir aux trois questions suivantes :

1. A qui l'entreprise peut-elle être transmise ?
2. De quelles façons l'entreprise peut-elle être transmise ?
3. Quels avantages et inconvénients les différentes options comportent-elles ?

Ad 1) À qui l'entreprise peut-elle être transmise ?

Aussi bien avant qu'après le 1^{er} janvier 2001, l'entreprise pouvait et peut être transmise à chacun des trois candidats. La véritable question est donc : à qui l'entreprise peut-elle être transmise sans encourir d'obligation fiscale ?

Jusqu'au 1^{er} janvier 2001, le seul candidat possible aurait été le fils de M. Jansen. Après le 1^{er} janvier 2001, toutefois, aussi bien son fils que son voisin seraient habilités. Et depuis le 1^{er} janvier 2002, les trois candidats peuvent maintenant être choisis sous le régime de la transmission « silencieuse » pourvu qu'ils soient collaborateurs ou employés de l'entreprise (ceci inclut le gérant de l'entreprise). Cf. l'annexe pour ce qui est des conditions régissant les transmissions « silencieuses » et de la définition de collaborateur.

Ad 2) De quelles façons l'entreprise peut-elle être transmise ?

Les méthodes les plus courantes de transmission sont :

- a) La transmission standard (vente de l'entreprise avec règlement)
- b) La transmission « silencieuse » (vente de l'entreprise sans règlement)
- c) transformation en une SARL privée + vente d'actions -conversion en une SARL privée + structure de holding + vente d'actions dans une société d'exploitation

Ad 3) Quels avantages et quels inconvénients les différentes options comportent-elles ?

a) Transmissions standard

Ceci signifie que la personne qui cède l'entreprise doit payer un impôt sur les réserves occultes et imposables. Dans notre exemple, ceci était 200 000 € de survaloir et 400 000 € de plus-valeur des locaux. Ce total de 600 000 € est soumis à un impôt sur le revenu de 52 %, avec un petit abattement pour interruption de jusqu'à 17 000 € (2002). Les liquidités doivent dans ce cas être tirées de l'entreprise ou d'une autre source pour pouvoir s'acquitter de cette dette fiscale. C'est là un inconvénient.

L'avantage de cette option est toutefois que les personnes qui respectivement cèdent et reprennent l'entreprise peuvent se mettre d'accord entre elles sur les actifs et les passifs devant être transmis. Ceci leur offre de la souplesse.

Un autre avantage est que la partie qui reprend l'entreprise peut commencer avec des valeurs comptables plus élevées et peut par conséquent aussi s'attendre à être à même de réaliser des pertes déductibles plus importantes.

Les transmissions standard comportent un impôt sur les réserves occultes et imposables de jusqu'à 52 % suite à la déduction d'un petit abattement pour interruption. Pour en revenir à notre exemple, la dette fiscale au moment de la transmission serait d'environ $52 \% \times (600.000 - 17.000) \approx 300.000 \text{ €}$.

Transmission « silencieuse »

En répondant à la première question, nous avons établi que les candidats intéressés étaient tous les trois éligibles pour la transmission « silencieuse ». Le gros avantage de la transmission « silencieuse » est qu'aucun impôt n'est payable au moment de la transmission.

Un autre point positif est qu'une partie indépendante de l'entreprise (qui peut en elle-même être une entreprise) peut être transmise : l'entreprise n'a par conséquent pas besoin d'être transmise dans sa totalité.

Les inconvénients sont que :

- La partie cédante doit poursuivre avec les mêmes valeurs comptables et ne peut par conséquent pas amortir l'impôt à un niveau plus élevé de valeur réelle des actifs.

- La partie cédante et la partie repreneuse doivent exploiter l'entreprise ensemble pendant trois ans moyennant un accord d'association. Ceci a d'autre part pour avantage d'assurer un transfert effectif de savoir-faire.
- La partie repreneuse doit poursuivre l'exploitation de l'entreprise. Si l'entreprise doit être liquidée, la partie cédante continuera à être passible d'impôt.

La transmission « silencieuse » évite un assujettissement immédiat des réserves occultes et imposables à l'impôt, la dette fiscale peut être différée (p. ex. jusqu'à la date de la vente, de la liquidation, etc.).

Transformation en une SARL privée + vente d'actions

La transformation en une SARL privée entraîne l'obligation de payer l'impôt sur les réserves occultes et imposables. Les entreprises unipersonnelles peuvent toutefois elles aussi être transformées en SARL privées sans avoir à payer d'impôts. Certaines conditions doivent toutefois être remplies en ce cas. L'une de ces conditions est que les actions dans la SARL privée ne peuvent être vendues qu'au bout de trois ans. Une vente ou toute autre cession avant l'expiration des trois années entraîne l'obligation de payer des impôts sur les réserves imposables et occultes.

La vente des actions au bout de trois ans impliquera la perception d'un impôt de 25 % sur le bénéfice de la vente. Les bénéfices annuels de la SARL privée seront soumis à un impôt sur les sociétés de 34,5 %. Le total des impôts dus sur les réserves occultes et imposables dans le cas d'une transformation « silencieuse » en une SARL + vente au bout de trois ans sera par conséquent en fin de compte de 50,87 %.

L'avantage de cette option est qu'elle diffère le paiement de l'impôt.

Les inconvénients de cette méthode sont :

- qu'un montant substantiel doit être investi dans des frais de contrôle et de consultation et
- que la limite de trois ans doit être respectée, sinon la transformation aura été inutile.

Qui plus est, la dette fiscale définitive n'est que légèrement réduite (50.87 %) par rapport à celle de l'option qui n'inclut pas la transformation en une SARL privée.

Transformation en une SARL privée + structure de holding + vente d'actions dans la société opérationnelle

M. Jansen transforme l'entreprise en une SARL privée sans avoir à payer d'impôt. Il place ensuite une SARL privée entre la société opérationnelle et lui-même. La vente d'actions dans la société opérationnelle peut théoriquement être effectuée sans payer d'impôt (exemption de participation). Cette mesure de restructuration aurait toutefois eu dû être prise de longues années avant la vente des actions dans la société

d'exploitation afin d'empêcher les autorités fiscales d'accuser la société de différer ses obligations fiscales ou de s'y soustraire.

Le bénéfice réalisé par la vente des actions dans la société d'exploitation génèrera en fin de compte une dette fiscale totale de 50,87 % (impôt sur les sociétés et impôt sur le revenu).

À condition d'avoir été préparée de longues années à l'avance et d'être solidement étayée, la solution de la structure de holding pourrait différer la dette de l'impôt sur la vente de l'entreprise. Là aussi, toutefois, la dette fiscale définitive n'est que légèrement réduite à 50,87 %.

L'avantage de cette option est qu'elle diffère le paiement de l'impôt.

Les inconvénients de cette méthode sont :

- qu'on a besoin d'une planification fiscale (étant donné les délais devant être respectés)
- que les frais de consultation et de contrôle sont considérables

Quelle est donc la meilleure façon de transmettre l'entreprise Yellow Bike ?

De quoi la décision dépend-elle ?

- De l'importance des réserves imposables et occultes. Plus le bénéfice est élevé, plus il est intéressant de différer l'assujettissement à l'impôt. Des réserves occultes plus importantes accroîtront le potentiel de dépréciation, ce qui rendrait une transmission « silencieuse » moins intéressante que le règlement direct des impôts dus.
- De l'opportunité de générer ou de libérer suffisamment de liquidités pour régler les impôts dus. Le règlement immédiat permettra d'économiser des frais de consultation et il ne comporte aucune condition à remplir.
- Du temps dont on dispose pour préparer la transmission. Plus on a de temps, plus la structure juridique de l'entreprise peut être préparée de façon efficace.
- De ce que souhaite la personne qui reprend l'entreprise : si elle ne veut pas travailler pendant trois ans avec l'ancien propriétaire, ou si elle est prête à payer davantage pour une transmission standard, le choix est facile à faire.

La conclusion est et reste donc : vous pouvez transmettre votre entreprise sans avoir à payer d'impôt, mais non pas sans un bon conseiller fiscal !

Soren Schou

Skatteministeriet, Danemark

Dépôt de plus-values dans un fonds de retraite

L'épargne-retraite de chefs d'entreprise peut être considérée sous divers angles.

Un point de vue est qu'il peut être avantageux d'utiliser des bénéfices pour consolider l'entreprise de façon à ce qu'elle soit moins sensible au déclin des ventes, à des modifications de taux d'intérêt etc. Les chefs d'entreprise peuvent par conséquent être forcés ou poussés à rembourser des dettes de leur entreprise au lieu de retirer de l'argent de leur entreprise et de le placer dans un fonds d'épargne-retraite.

Un autre point de vue est que la législation fiscale (au Danemark) contient déjà des allègements fiscaux spéciaux pour les chefs d'entreprise qui aident à consolider les entreprises. Il ne serait par conséquent pas nécessaire de créer des mesures spéciales relatives à l'épargne-retraite de chefs d'entreprise.

Le Danemark a introduit récemment une nouvelle mesure permettant aux chefs d'entreprise d'établir un fonds de retraite dans le contexte d'une transmission de l'entreprise ou de la transmission d'une partie de l'entreprise.

La nouvelle mesure s'adresse en particulier aux propriétaires de petites et moyennes entreprises qui ont dû accorder la priorité à des investissements dans l'entreprise plutôt qu'à un fonds d'épargne-retraite dans le sens traditionnel du terme et qui n'ont par conséquent pas été à même de retirer de l'argent de l'entreprise pour établir une épargne-retraite suffisante.

Des plus-values imposables considérables résultant de la transmission d'une entreprise et une épargne-retraite insuffisante ou inexistante peuvent forcer un chef d'entreprise à différer sa propre retraite et empêcher ou retarder par conséquent des transmissions d'entreprises qui devraient avoir lieu pour d'autres raisons.

Les nouvelles règles peuvent contribuer à éliminer cet obstacle aux transmissions d'entreprises étant donné que ces règles ont pour effet pratique que l'imposition des plus-values peut être différée de façon à ce qu'il n'y ait pas d'imposition des plus-values au moment de la transmission. Les plus-values sont au contraire imposées de pair avec les paiements du compte d'épargne-retraite au chef d'entreprise. Dans un système fiscal progressif – tel que le système danois –, ceci peut avoir pour effet que la totalité de l'impôt sur les plus-values sera inférieure à la totalité de l'imposition des plus-values au moment de la vente.

Les nouvelles règles visent aussi à accorder des conditions plus égales pour les travailleurs indépendants et les salariés lors de l'établissement d'un fonds de retraite.

La nouvelle mesure

La mesure s'applique à des personnes qui obtiennent des plus-values imposables dans le contexte de la vente ou de la vente partielle d'une entreprise. La mesure s'applique aussi à des personnes qui vendent des actions d'une société qui a poursuivi une activité industrielle ou commerciale. Dans ce cas, la personne doit être un actionnaire majoritaire et il faut (comme règle principale) qu'elle possède non moins de 25 % des actions de la société. Les règles s'appliquent aussi à des actionnaires majoritaires dans une société-mère qui possède non moins de 25 % des actions d'une autre société qui poursuit une activité industrielle ou commerciale.

Au Danemark, des règles fiscales spéciales s'appliquent aux conjoints. Lorsqu'un conjoint est propriétaire d'une entreprise et que l'autre conjoint la dirige, c'est le conjoint qui dirige l'entreprise qui doit payer l'impôt sur le revenu (y compris les plus-values) de l'entreprise. Dans ce cas, le conjoint qui dirige l'entreprise peut appliquer les règles lors de la vente de l'entreprise. Si les deux conjoints obtiennent des plus-values imposables dans le contexte de la vente de l'entreprise, ils peuvent tous les deux appliquer les règles si les conditions supplémentaires sont remplies.

La mesure est réservée à des personnes qui ont exploité une entreprise « active ». Les règles ne peuvent par conséquent pas être appliquées dans le contexte de la transmission d'entreprises « passives » dont l'activité principale consiste dans la location de biens fonciers et/ou dans la propriété d'espèces, d'actions, d'obligations etc. L'entreprise est considérée comme étant « passive » si plus de 50 % du revenu ou des actifs totaux de l'entreprise se rapportent au type d'activité susmentionné.

Une condition est que le chef d'entreprise ait au moins 55 ans l'année de la vente.

Une autre condition est que la personne ait poursuivi une activité pour l'entreprise ou ait été un actionnaire majoritaire dans une société qui a poursuivi le genre d'activité requis pendant une période d'au moins 10 ans. La condition est aussi remplie si la personne a par exemple exercé une activité dans l'entreprise pendant six ans et a été un actionnaire majoritaire pendant quatre ans. En cas de décès d'un chef d'entreprise, un conjoint peut inclure la période d'activité que le chef d'entreprise a passée dans l'entreprise.

On peut établir selon ces règles des fonds de retraite avec décaissements mensuels. Au Danemark, les versements provenant de tels fonds de retraite sont imposés comme un revenu personnel de l'épargnant-retraite.

Conformément à la législation fiscale danoise générale, il n'est pas possible d'établir un fonds de retraite avec des décaissements mensuels lorsqu'une personne a 60 ans, et il n'est pas possible de recevoir des versements d'un tel fonds de retraite lorsque la personne a plus de 85 ans. Ces règles générales ne s'appliquent pas à des fonds de retraite qui sont établis dans le contexte d'une transmission d'entreprise.

Le dépôt maximum (en 2001) dans un fonds de retraite conformément à ces règles est de 2 millions de KrD (~ 269.000 €). Si l'entreprise est vendue par étapes, c'est le dépôt total qui ne doit pas dépasser le plafond.

Le dépôt dans le fonds de retraite est – à part le plafond – limité à la plus-value imposable provenant de la transmission de l'entreprise. Si l'activité de l'entreprise a été exercée sur une base personnelle (c.-à-d. pas par le truchement d'une société), le dépôt maximum est calculé sur la base des plus-values imposables résultant de la vente des actifs de l'entreprise (ensemble des installations, inventaire, survalue et autres actifs intangibles, biens fonciers, actions, obligations etc.). Toute perte résultant de la transmission est déduite du dépôt maximum admissible. Si l'activité de l'entreprise a été exercée par l'intermédiaire d'une société, le dépôt maximum admissible dans un fonds de retraite conformément à ces règles est déterminé par les bénéfices imposables résultant de la vente des actions de la société.

Le dépôt dans le fonds de retraite doit être payé en une période de 10 ans en commençant par l'année de la transmission de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise.

Étant donné que l'objet de la nouvelle mesure est de permettre à un chef d'entreprise de neutraliser l'imposition de plus-values dans l'année de la transmission de l'entreprise, les versements au fonds de retraite sont pleinement déductibles avec les limitations susmentionnées des dépôts. Ceci constitue une différence par rapport à la législation fiscale danoise générale concernant la déduction de dépôts dans des fonds de retraite. La règle générale répartit la déduction de dépôts uniques dans des fonds de retraite à décaissements mensuels sur une période de dix ans, bien qu'il soit toujours possible de déduire 37.600 KrD (~ 5.000 €) par an.

Le dépôt dans un fonds de retraite peut être déduit dans l'exercice de la transmission de l'entreprise si le versement a été effectué pas plus tard que le 1^{er} juillet de l'exercice suivant. Ceci correspond à la date à laquelle les autorités fiscales doivent recevoir la déclaration d'impôt du chef d'entreprise, et par conséquent aussi à une date à laquelle les plus-values imposables ont été calculées et où on connaît le dépôt déductible maximum dans le fonds de retraite.

Expériences recueillies avec la nouvelle mesure

La possibilité de déposer des plus-values imposables dans un fonds de retraite a existé pour la première fois en rapport avec des transmissions

d'entreprises en 2001. Étant donné que les déclarations d'impôts pour 2001 doivent parvenir aux autorités fiscales au 1^{er} juillet 2002, il n'existe pas encore de statistiques – ni pour ce qui est du degré d'application de la mesure ni pour ce qui est de l'impact sur les investissements dans des PME – indiquant si la nouvelle mesure est un succès ou non.

Lorsque la nouvelle mesure a été introduite, on estimait que 2.000 personnes profiteraient chaque année de la possibilité de déposer des plus-values imposables dans un fonds de retraite. On estimait aussi alors qu'au Danemark environ 10.000 entreprises par an seraient transmises à de nouveaux propriétaires ou fermées.

Étant donné que les règles d'imposition sont complexes et jouent un rôle majeur dans la façon dont une transmission d'entreprise est effectuée, des conseillers fiscaux seront impliqués dans la plupart des transmissions d'entreprises. Ceci signifie que le degré d'application de la nouvelle mesure dépend largement de la compétence des conseillers fiscaux – et de leurs recommandations. C'est pourquoi l'information concernant la mesure s'est concentrée sur les conseillers plutôt que sur les chefs d'entreprise.

Les réactions des conseillers ont été jusqu'ici positives et plusieurs d'entre eux ont demandé que des décisions fermes soient prises au sujet de la nouvelle mesure. Des décisions fermes sont possibles au Danemark lorsqu'un (conseiller au nom d'un) contribuable veut connaître les conséquences fiscales d'une transaction donnée avant que cette transaction ne soit effectivement réalisée.

La mesure a aussi suscité une attention particulière de la part de politiques danois. Dès l'introduction de la mesure, il a été décidé qu'un rapport sur la prévalence de l'application de la mesure serait présenté au Parlement danois avant le 1^{er} janvier 2005. On disposera alors d'informations concernant les trois premières années dans lesquelles il a été possible d'appliquer les nouvelles règles.

Extensions possibles de la mesure

Bien que la mesure ait d'une façon générale été bien accueillie par les organisations industrielles et commerciales, certaines organisations ont proposé des extensions de la possibilité de déposer des plus-values imposables dans un fonds de retraite. Les propositions concernaient en premier lieu une abolition du plafond de dépôt de 2 millions de KrD (~ 269.000 €) de façon à ce qu'il soit toujours possible de déposer le total des plus-values imposables dans un fonds de retraite avec une pleine déduction dans l'année du dépôt. Il a en outre été proposé que la limite d'âge soit fixée au-dessous de 55 ans – par exemple à 50 ans.

L'élimination proposée du plafond du dépôt a été refusée avec l'argumentation que le plafond du dépôt permettait d'établir des fonds de retraite avec un versement annuel raisonnable à l'épargnant-retraite et que la

nouvelle mesure complétait l'établissement de fonds de retraite conformément aux règles générales.

L'abaissement proposé de la limite d'âge a été rejeté avec l'argumentation que la nouvelle mesure ne devrait pas tenter les chefs d'entreprise à mettre fin à leurs activités dans l'entreprise à un âge inférieur.

Les deux extensions proposées résulteraient en outre en une perte de recettes pour l'État.

Il est peu probable que la mesure soit élargie – elle ne le sera du moins pas avant qu'il n'y ait de statistiques fiables concernant l'application de la nouvelle mesure.

On semble au contraire être d'avis au Danemark qu'il serait préférable de dépenser l'argent que coûterait une extension de la mesure pour d'autres améliorations des conditions de transmission d'entreprises. En juin 2002, le Parlement danois a adopté une loi permettant à un employé d'une entreprise d'acheter une (partie d'une) entreprise sans que le vendeur ait à payer d'impôts sur les plus-values. L'employé deviendrait contribuable (pour ce qui est de l'entreprise) à la place de l'ancien propriétaire.

Les nouvelles règles – tout comme les règles déjà appliquées à la transmission d'entreprises au sein de la famille – faciliteront la transmission d'entreprises à des employés. Les anciennes règles ont stimulé les transmissions au sein de la famille bien qu'un employé puisse être la personne la plus appropriée et la plus compétente pour acheter l'entreprise. On s'attend à ce que la nouvelle loi aide le vendeur potentiel d'une entreprise à trouver plus facilement un acheteur (compétent).

Peter Langard

Fédération des Experts comptables Européens (FEE)

Faciliter dans la pratique la transmission des PME

La FEE a récemment publié trois études (disponibles en langue anglaise) concernant l'objet de cette conférence :

- a) Garder l'entreprise au sein de la famille - la succession des PME familiales
- b) Comment se préparer pour réussir la vente d'une entreprise familiale existante
- c) Évaluation d'entreprises : un guide pour les petites et moyennes entreprises

Chacune de ces publications a été très bien accueillie par la Commission européenne et d'autres organisations européennes de représentation des SME.

Le sujet dont nous voulons traiter se rapporte principalement à la seconde publication : « Comment se préparer pour réussir la vente d'une entreprise familiale existante ».

On m'a demandé de vous parler des questions juridiques et fiscales devant être prises en considération aussi bien par le client que par l'expert-comptable qui conseille les PME en Angleterre.

Je suis le président d'un bureau d'experts-comptables anglais qui occupe 60 salariés et conseille environ 2.000 clients dont la plupart sont des PME, qu'il s'agisse d'un entrepreneur exerçant en nom personnel, d'une association de partenaires, ou d'une personne morale. Je travaille depuis 40 ans dans ce domaine et suis ainsi pour ainsi dire spécialiste des PME. Et, chose particulièrement importante ici, il se trouve toujours dans ma clientèle de base une entreprise qui doit être transmise ou vendue pour les raisons les plus diverses.

Ainsi que l'enseigne mon expérience, il est important que les membres du personnel d'un tel bureau reçoivent une formation approfondie pour tout ce qui concerne la demande de conseils relatifs à la transmission d'une entreprise, y compris les aspects juridiques et fiscaux et, ce qui est le plus important, les problèmes humains qui peuvent se poser.

Le coût de cette formation représente un montant important et une charge financière pour le bureau.

Différentes règles de détail correspondent à chaque type de structure. J'aimerais néanmoins dégager un certain nombre de points généraux que l'on retrouve dans chaque cas.

Il est important pour l'économie de préserver les PME. Comme vous le savez, je pense, les petites et moyennes entreprises représentent la majeure partie de l'économie européenne, aussi bien en termes d'activités commerciales qu'en termes d'emploi.

Le Parlement européen et le Gouvernement du Royaume-Uni font tout ce qu'ils peuvent pour soutenir la croissance et le bon développement des associations de PME au Royaume-Uni parce qu'ils savent que ce type d'entreprises constitue l'épine dorsale de l'économie.

La législation du Royaume-Uni contient les dispositions nécessaires pour assurer l'attrait d'une transmission d'entreprise, que ce soit au sein de la famille ou sous une autre forme.

Je pense que le Parlement européen fait actuellement le nécessaire pour encourager une transmission réussie dans le cas des petites entreprises et qu'il s'emploie à ce que, dans tous les pays de l'Union, l'État apporte aux entreprises un soutien et une aide minima en ce sens.

Motifs de la transmission d'une entreprise

On peut être amené à envisager la transmission d'une entreprise pour différents motifs, les principaux étant les suivants :

- **Vente d'une entreprise qui marche bien sur le marché ouvert pour permettre :**
 - a) au propriétaire de prendre sa retraite
 - b) **à l'entreprise de se développer avec un nouveau propriétaire et de nouveaux dirigeants**
- **Vente d'une entreprise en difficulté pour sauvegarder une partie de sa valeur pour le propriétaire ou assurer la continuité et l'emploi**
- Transmission à la prochaine génération au sein de la famille
- Transmission au personnel sous forme de « Management buy out ».

Les experts-comptables ont un rôle important à jouer, déjà pour conseiller le vendeur ou l'acquéreur sur les aspects commerciaux du marché proposé, que ce soit sur le prix, la viabilité ou la valeur commerciale ; mais ils doivent également tenir compte de multiples autres questions.

Les considérations juridiques et fiscales différeront sous de nombreux aspects, en particulier s'il y a lieu de s'attendre à quelque difficulté sur le plan financier.

Dans le cadre de la réunion d'aujourd'hui, je me concentrerai sur la transmission d'une PME saine, déterminée par le désir du propriétaire de prendre sa retraite.

Il faut rappeler pour commencer que la législation du Royaume-Uni prévoit une règle qui prime toutes les autres, concernant l'achat et la vente : « *Caveat emptor* », autrement dit « A l'acquéreur de prendre garde ».

Ce qui signifie en gros que c'est à l'acquéreur de bien se renseigner pour être sûr que ce qu'il achète est bien ce qu'il avait l'intention d'acheter.

Un acquéreur averti mènera donc sa propre enquête, en faisant le plus souvent appel à un expert-comptable pour étudier l'affaire. Il fait ainsi preuve de la diligence requise d'un bon commerçant.

Une fois ce travail effectué, les avocats négocieront un contrat de vente aux termes duquel l'acquéreur se munira des garanties voulues et de l'assurance que rien dans l'affaire ne donne matière à inquiétude, avec une référence particulière à toutes les questions posées du fait de sa diligence.

Questions juridiques

a) Structure de la propriété

Les exigences juridiques de la transmission et le degré de diligence apportée ainsi que la nature des documents et en particulier des garanties demandés dépendent de la structure de la propriété de l'entreprise.

Lors de la transmission d'une entreprise constituée en société, tous les droits de propriété sont automatiquement transmis, tandis que lorsque le patrimoine appartient à une seule personne ou à des associés, les éléments constitutifs du patrimoine doivent être transmis individuellement, souvent selon une voie différente pour chacun, ceci dépendant parfois de la manière dont un élément donné est financé.

b) Intervention de l'État

Il arrive fréquemment qu'il s'agisse d'une entreprise bénéficiant d'une subvention de l'État ; dans ce cas il est extrêmement important de s'assurer que les éléments du patrimoine ne comportent pas d'obligation vis-à-vis de l'État ou, dans le cas contraire, qu'ils peuvent être transmis avec l'autorisation de l'État.

Un acquéreur bien avisé cherchera aussi à savoir s'il est possible d'obtenir de l'État une aide financière pour l'achat ou le développement de l'entreprise.

c) Réglementation relative à l'emploi

Il existe de nombreuses lois et réglementations strictes régissant les droits des salariés lors de la transmission d'une entreprise à un nouveau propriétaire ; il convient donc d'examiner très attentivement quels sont exactement les droits acquis par les membres du personnel au cours de leurs périodes d'emploi collectives et individuelles.

Il existe des textes (Transmission d'entreprises – Protection de l'emploi – Réglementation 1981 (« TUPE »)) réglementant clairement la situation de tous les salariés concernés et leurs droits lors de transmission à un nouveau propriétaire.

d) Brevets et licences

Si l'entreprise a la propriété de brevets et/ou détient des droits d'exploitation de brevets ou de licences de production, il convient de se renseigner sur le droit effectif concernant ces brevets ou licences ; la transmission de cette propriété ou de ces droits devra être effectuée dans le respect des exigences y relatives.

e) Insolvabilité

Des règles spéciales concernent la vente d'éléments constitutifs du patrimoine pour le cas de solvabilité dans lesquels le vendeur n'est pas en mesure de transmettre à l'acquéreur la propriété pleine et entière de ce patrimoine.

Ces règles sont en particulier les suivantes :

I) Réglementations imposant la responsabilité de garantir que tous les créanciers privilégiés (y compris les créances de l'État et une partie des salaires) seront payés correctement et que tous les créanciers généraux seront traités de la même façon.

II) Si des banques ou instituts financiers ont consenti des prêts garantis par des éléments constitutifs du patrimoine, ces débiteurs devront donner leur accord à la vente et en recevoir le produit.

f) Statut juridique

La législation réglementant la gestion d'une société impose des règles qu'il importe d'observer.

g) Terrains et droit de construire

Les conseillers d'un acquéreur devront s'assurer que le vendeur a le titre et le pouvoir l'autorisant à transmettre ces droits.

Après acquisition, l'acquéreur devra faire enregistrer ce titre au livre foncier.

Si un créancier a des droits sur des éléments du patrimoine, ils demanderont également une garantie quant au titre de propriété et exigeront de garder le contrôle des documents établissant le titre de propriété, comme élément de sécurité.

h) Pays de domicile

Les lois, règlements et arrêtés varient dans une large mesure entre les différents États souverains du globe.

Ce qui signifie que si la propriété d'une affaire est cédée à un résident d'un autre pays, l'acquéreur et ses conseillers devront se renseigner soigneusement sur les exigences particulières imposées dans le pays dans lequel l'entreprise est domiciliée de même que dans le pays de l'acquéreur.

Questions fiscales

Trois aspects de la législation fiscale doivent être pris en compte lorsqu'on envisage une transmission d'entreprise, que ce soit sous forme de cession au sein de la famille sans contrepartie, ou par vente à un tiers sur le marché ouvert. En fait, deux de ces impôts interviennent en sens opposé lorsqu'on se pose la question de savoir s'il faut vendre sur le marché ouvert ou non et influent dans une certaine mesure sur la décision du vendeur plutôt que sur l'attitude de l'acquéreur.

- 1) Droit de timbre
Le droit de timbre est une taxe payable par l'acquéreur, représentant un pourcentage donné du prix d'achat de l'entreprise.
- 2) Droits de succession

Au Royaume-Uni où l'on encourage les propriétaires de parts dans une entreprise familiale à conserver eux-mêmes ou dans leur famille la propriété de l'entreprise – ce qui signifie que l'on préserve en même temps la continuité de l'entreprise sous le contrôle des mêmes personnes et selon l'éthique familiale –, les parts dans une entreprise familiale sont exemptes de droits de succession, sous réserve qu'un certain nombre de conditions préalables importantes soient remplies.

(Ceci peut évidemment poser nombre de problèmes, en particulier si aucun membre de la famille n'est en mesure de gérer l'entreprise lorsque le dirigeant aura pris sa retraite ou se sera retiré des affaires).

Si l'entreprise doit être vendue contre paiement effectif, que ce soit sur le marché ouvert ou au sein de la famille, l'exemption des droits de succession ne joue plus (sauf entre conjoints) et la vente peut entraîner immédiatement une imposition pouvant aller jusqu'à 40 %.

- 3) Impôt sur le revenu du capital

Ces dernières années, la législation relative à l'impôt sur le revenu du capital a apporté des allègements tels que :

- indexation
- dégrèvement au titre de la retraite
- dégrèvement pour revenus déclinants
- exonération annuelle

grâce auxquels il est possible de vendre contre paiement effectif une part substantielle dans une entreprise sans avoir à payer d'impôts sur un bénéfice quelconque réalisé sur le produit de la vente.

Ces réglementations sont bien évidemment destinées à encourager la vente d'une entreprise contre paiement effectif tandis que celles relatives aux droits de succession ont pour but de permettre que l'entreprise reste propriété de la famille.

Tel est donc le premier dilemme auquel est confronté le vendeur de l'entreprise, qui doit bien étudier les conséquences liées dans l'un et l'autre cas aux droits ou impôts à payer et en même temps examiner à fond comment fonctionnera chaque type de cession.

Alors que certains experts-comptables disposent d'une connaissance des détails et de l'expérience nécessaires pour conseiller aussi bien le vendeur que l'acquéreur sur cette matière complexe, il est plus que probable qu'il faudra avoir recours à l'aide et à l'avis d'autres personnes, auquel cas on s'adressera généralement

- aux avocats de la famille ayant l'expérience voulue
- aux organisations de soutien aux entreprises et associations professionnelles connaissant bien le secteur commercial et le marché
- aux investisseurs de capitaux à risques et aux banquiers.

Dans certains pays il existe aussi des services de conseil aux entreprises financés par l'État, qui sont normalement en mesure d'aider, le cas échéant, l'acquéreur d'une petite entreprise.

Il est souhaitable que tous les conseillers qui interviennent soient en contact si l'on veut avoir des avis cohérents.

Parmi les questions à prendre en considération, on citera les suivantes :

- L'affaire pourrait-elle être reprise par des membres de la famille ?
- L'affaire pourrait-elle être reprise par des membres du personnel ?
- Qui héritera d'éléments constitutifs du patrimoine imposables ?
- Le prix d'achat devrait-il être payé sous forme d'annuités plutôt que sous forme de capital ?
- Prévoir le partage du produit de la vente entre les conjoints pour bénéficier au maximum de l'exemption des droits de succession
- Procéder en premier lieu avec sagesse
- Prévoir à temps le départ à la retraite.

Il arrive bien sûr fréquemment qu'une entreprise soit vendue ou cédée pour des raisons autres que la retraite, par exemple pour cause de maladie, manque de rentabilité, manque de dirigeants.

Dans ce cas, d'autres considérations entreront en jeu, qui ne seront pas obligatoirement d'ordre fiscal.

Il est toujours important de s'assurer que les accords de vente ou de cession d'une entreprise reposent sur des raisons commerciales et personnelles saines ; les considérations d'ordre fiscal ont ici une importance secondaire et n'interviennent qu'au stade final du planning ; sinon, on risquerait d'agir à mauvais escient.

L'acquéreur

Lorsqu'un acquéreur cherche une entreprise à acquérir et que cette entreprise va lui être cédée, il devra toujours prendre en considération les questions d'impôts aussi bien que les exigences du vendeur ; il se peut en effet que l'acquéreur doive présenter une offre basée sur sa connaissance de la situation personnelle et financière du vendeur et conçue en fonction de ces données, plutôt que de soumettre simplement une offre correspondant à ses propres objectifs.

L'acquéreur doit aussi considérer comment le prix devra être payé et quelles sont les conditions exigées, à savoir :

1. Achat de parts ou d'éléments constitutifs du patrimoine si l'entreprise est constituée en société ;
2. Valeur de ces éléments du patrimoine et solution la plus avantageuse sur le plan fiscal, en envisageant soit un objectif d'imposition immédiat, p.ex. amortissements admis par le fisc, soit un objectif d'imposition dans le futur, p.ex. plus-value potentielle du capital et bénéfices en capitaux.

Il existe également au Royaume-Uni une autre législation qui est, autant que je sache, aussi une législation européenne, concernant la transmission d'entreprises et la loi régissant la reprise des salariés dans ces circonstances, question que j'ai déjà abordée d'ailleurs. Ces lois affectent matériellement la transmission d'une entreprise, étant donné que l'acquéreur et le vendeur doivent l'un et l'autre prendre en considération non seulement la question de la législation régissant les droits des salariés mais aussi les implications financières existantes, ce qui veut dire que le prix d'achat pourrait être matériellement affecté par le coût financier potentiel des droits de ces salariés, tels que indemnité de licenciement, contrats de travail existants et droits établis.

Ceci représente parfois des engagements si élevés que le cessionnaire potentiel de l'entreprise ne sera pas disposé à payer un prix d'achat parce qu'il n'aurait pas un produit du capital suffisant, ou bien il faudrait entrer dans des négociations coûteuses des contrats de travail ainsi que des accords de service, sous peine que l'affaire ne soit pas financièrement viable.

Questions relatives à l'environnement

La législation sur la protection de l'environnement peut, elle aussi, jouer un rôle important lorsqu'on envisage la transmission d'une entreprise, tant sur le plan des questions environnementales concernant les terrains et locaux occupés par l'entreprise que sur celui de la nature du produit fabriqué, étant donné qu'il existe des textes prévoyant que la responsabilité du non-respect de ces réglementations peut être transmise au cessionnaire de l'entreprise, en particulier s'il s'agit d'une société à responsabilité limitée.

Atelier 2:
Mesures de sensibilisation

François Hurel

Agence Pour La Création d'Entreprises (APCE), France

Introduction

Transmission d'entreprise : étape normale de la vie d'une entreprise

CONSTAT

- Au niveau européen, l'accent a jusqu'à présent été mis davantage sur les mesures en faveur de la création d'entreprises. Or, au regard de la préservation de l'emploi notamment, la transmission d'entreprises constitue un enjeu majeur pour les pouvoirs publics.
- Prise de conscience insuffisante de la part de l'ensemble des acteurs économiques de l'importance de la transmission d'entreprises.
- Si nombre d'organismes spécialisés et d'experts interviennent dans le processus de transmission, force est de constater que cédants et repreneurs ne sont pas informés, formés et accompagnés à la hauteur de la complexité de la transmission.

L'ATELIER

Afin de pallier ces carences, l'une des solutions consiste en la mise en place de mesures de sensibilisation permettant d'aboutir à une transmission réussie. Tel est l'objectif du présent atelier. En effet, plusieurs pistes sont expérimentées ou mises en œuvre dans les différents pays de l'Union. Les intervenants de cet atelier présenteront les plus pertinentes.

Les travaux du groupe d'experts ont mis en évidence les principaux domaines d'intervention :

- la sensibilisation des chefs d'entreprises à l'importance de la préparation de la transmission,
- le rôle de l'information,
- le rôle de la formation,
- l'accompagnement du processus : tutorat/parrainage/conseil.

« Très souvent, la plus grande difficulté pour réussir la transmission d'une entreprise est d'amener le chef d'entreprise à réfléchir à l'organisation de la succession et à commencer à préparer la transmission suffisamment tôt. Les avis sont partagés quant au manque ou à l'excès d'informations sur les différentes formes d'assistance disponibles concernant la transmission des entreprises. Il n'en reste pas moins que même si les informations sont disponibles, elles peuvent être difficiles à trouver. Sensibiliser les chefs

d'entreprise à la nécessité de **préparer le transfert de propriété** est le point de départ pour bien réussir dans ce domaine. Cet atelier examinera **les mesures de sensibilisation** existantes, la manière dont est fournie **l'information sur les mesures** de soutien concernant la transmission des entreprises et la manière **d'améliorer la visibilité de ces mesures**. Les mesures de **sensibilisation actuelles (campagnes, séminaires, sites web, etc....)** seront présentées, de même que les moyens d'informer sur **l'assistance disponible.** »

Birgit Felden

TMS Unternehmensberatung AG, Allemagne

Expériences de meilleures pratiques pour une sensibilisation réussie à la transmission d'entreprises

Groupes cibles – Approches – Media – Facteurs de succès

Le contexte

Selon les statistiques, il y aura en Allemagne, entre 1999 et 2004, environ 380 000 entreprises pour lesquelles la question de la succession se posera. Parmi ces entreprises, en majorité de petite taille et avec un chiffre d'affaires inférieur à 1 million d'euros, environ 42 % seront transmises à un membre de la famille du dirigeant, 58 % auront besoin d'un employé ou d'un tiers prêt à les reprendre, seront rachetées par une autre entreprise ou liquidées. Une grande partie des transmissions se fait de manière imprévue ou précipitée. Pourtant, au cours des dernières années, un net changement de mentalité s'est produit chez les chefs de moyennes entreprises. En 1989, lorsque nous avons commencé à conseiller des entrepreneurs pour la transmission de leur entreprise, nous avons encore rencontré des dirigeants de 80 ans qui, sentant que leurs capacités physiques commençaient à diminuer, décidaient, par sens des responsabilités à l'égard de leurs employés, de passer la main à un successeur plus jeune. En 2002, nous conseillons des chefs d'entreprise de 55 ans qui, une fois le succès de leur entreprise assuré, décident de récolter les fruits de leur travail et envisagent les côtés positifs de leur vie sans entreprise, une plus grande liberté et moins de stress. Il s'agit là bien entendu de deux situations extrêmes qui se présentent rarement telles quelles. Mais je souhaite par-là mettre en évidence à quel point les mentalités ont changé en dix ans. Je vais maintenant présenter quelques exemples qui montrent dans quelle mesure nous avons pu contribuer à cette évolution de mentalité.

Par nous, j'entends le cabinet TMS Unternehmensberatung AG, basé à Cologne et à Hambourg. Depuis sa création, ce cabinet s'est spécialisé dans le conseil aux moyennes entreprises pour la transmission-reprise. Notre longue expérience dans ce domaine fait que nous sommes fréquemment appelés à participer en tant qu'experts à des projets au niveau national, destinés avant tout à créer un climat positif autour du thème de la transmission. Pour atteindre cet objectif, nous avons essayé par différents canaux de sensibiliser les entrepreneurs cédants, de réveiller l'intérêt de créateurs potentiels d'entreprise qualifiés pour une reprise et de sensibiliser des conseillers au thème de la transmission.

Je vais relater au cours de mon exposé les expériences faites et les conclusions tirées au cours de ces projets. Par entrepreneurs et

successeurs, j'entends naturellement aussi bien des femmes que des hommes.

Le contact direct avec entrepreneurs et repreneurs

Groupe de projet régional avec la Chambre de commerce et d'industrie de Bonn / Rhin-Sieg

Les actions mises en place par le groupe de projet au sein de la CCI de Bonn / Rhein-Sieg constituent un exemple de sensibilisation régionale des entrepreneurs cédants par des moyens relativement conventionnels. Les entrepreneurs sont accompagnés et guidés pendant tout le processus de transmission-reprise par le biais de manifestations organisées à leur intention (conférences, débats et ateliers) qui sont combinées à des prestations de conseil spécifique. Les entrepreneurs ont la possibilité, dans le cadre de « journées de consultations - entrepreneurs » de la CCI Bonn/Rhein-Sieg, d'établir un premier contact avec un conseiller spécialiste des questions qui les intéressent. Par la suite, on leur propose de réserver l'un des sept « modules de conseil » prévus pour les différentes phases de la transmission d'entreprise pour s'assurer ainsi une assistance ultérieure ponctuelle et relativement peu onéreuse. Au niveau des media, ce projet est accompagné par un dépliant d'information générale ainsi que par diverses manifestations.

Enseignements tirés :

- Les manifestations de grande envergure ne sont plus d'une grande utilité lorsque entrepreneurs et repreneurs ont déjà été sensibilisés au thème.
- Les entreprises de petite taille ne sont pas disposées à utiliser des services de conseil payants même lorsqu'ils sont peu onéreux.
- Un concept global et systématique aide à mieux faire accepter l'assistance.
- S'adresser aux entrepreneurs de manière provocante, par le biais de bandes dessinées ou de sketches par exemple, permet de détendre l'atmosphère autour d'un thème potentiellement chargé d'émotions.

Application Internet de l'Académie Technique Wuppertal : le navigateur de la reprise

En collaboration avec ses partenaires, l'Académie Technique Wuppertal a développé le portail Internet 1-to-manage.de, « Forum pour les entrepreneurs de demain ». L'élément central du forum est un navigateur de la reprise, une application très performante développée et mise en place par TMS AG pour les repreneurs de moyennes entreprises. Ce navigateur de la reprise s'adresse surtout aux successeurs potentiels avant la reprise et propose, d'une part, toutes les informations techniques autour du processus de la transmission-reprise dont tous les aspects sont abordés, de la première évaluation à la reprise proprement dite et à la réorientation de l'entreprise. L'application intègre, d'autre part, un grand nombre de liens et de dossiers pratiques ainsi que des exemples concrets utiles qui ne passent pas sous silence les problèmes typiques mais montrent également les chances de réussite : le fils ou la fille du propriétaire qui prend la succession, le

collaborateur de longue date qui devient repreneur, le jeune diplômé qualifié avec une première expérience qui crée et/ou reprend une entreprise.

Enseignements tirés :

- Les projets existant sont surtout axés sur les entrepreneurs cédants, les successeurs ont pourtant également besoin d'être soutenus.
- Les successeurs/repreneurs potentiels sont fortement intéressés par les possibilités d'information technique – le navigateur de la succession arrive en onzième place sur *google* pour le mot clé « reprise d'entreprise », sans publicité particulière ni enregistrement du site dans les moteurs de recherche.
- Une première approche didactique s'appuyant sur des exemples pratiques convaincants permet de donner envie aux utilisateurs ciblés d'approfondir le thème et de se pencher également sur les informations techniques spécifiques plus ardues.
- Une mise en réseau au niveau national concentre l'information et élimine les risques de doublons.
- Un service « tout en un » qui combine information, formation et conseil, est mieux accueilli qu'une assistance limitée à un seul thème.

Projet-pilote Reprise d'entreprise de Go! NRW

Les thèmes du *maintien et de la transmission des entreprises* sont traités depuis 1998 dans le cadre d'un projet pilote de l'offensive pour la création d'entreprise *Go!NRW*, une initiative commune du Land et des acteurs économiques en Rhénanie du Nord – Westphalie. L'objectif du projet est de préparer les entrepreneurs désireux de transmettre leur entreprise, de les mettre en contact avec des repreneurs potentiels et de les accompagner jusqu'à la signature d'une lettre d'intention, étape qui signale la volonté commune de réaliser ensemble la transmission – reprise de l'entreprise.

Les multiplicateurs au niveau régional doivent également être sensibilisés et informés par des actions appropriées. Les résultats du projet et les expériences recueillies sont rassemblées dans un « guide de la transmission d'entreprise » qui est diffusé au cours de séminaires destinés aux multiplicateurs, conseillers commerciaux, conseillers de clientèle des organismes de crédit, experts-comptables, avocats et consultants.

Enseignements tirés :

- Il faut un à deux ans pour qu'un entrepreneur, suite à une action de sensibilisation, fasse les premiers pas concrets pour transmettre son entreprise.
- Pour l'Allemagne, les chiffres globaux des entreprises potentiellement concernées par une reprise sont énormes, mais le nombre d'entreprises (de plus de dix salariés) intéressées par un accompagnement structuré, est relativement faible. On peut sans doute expliquer ce phénomène en partie par le fait que l'information est à la fois largement diffusée et méconnue au niveau des entreprises.
- Les entrepreneurs sont rarement prêts à signer une lettre d'intention qui représenterait un engagement important dans une phase où ils ne sont pas encore entièrement sûrs de la manière dont ils vont passer la main.

- Environ 5 000 repreneurs potentiels ont été recensés pour un total de 1 600 entreprises, dont seulement 400 ont participé au projet. Les personnes intéressées par une reprise d'entreprise ne manquent pas mais il y a trop peu de repreneurs réellement qualifiés et adéquats.

La communication indirecte par le biais de conseillers

Initiative nationale des banques coopératives : « MittelstandDirekt »

En 1996, les banques coopératives ont développé, avec l'initiative « MittelstandDirekt », un concept de vente qui diffuse aux moyennes entreprises clientes des informations spécialisées par divers moyens (Internet, cédérom, conseil personnalisé et exposés). Le cédérom, en tant qu'instrument principal d'aide, contient un nombre important d'informations précises sur tous les aspects de la transmission-reprise ordonnés en fonction des étapes du processus de succession. Outre ces informations, différents outils interactifs sont proposés. Ils permettent à l'entrepreneur de générer des résultats concrets entièrement formulés et de lui éviter tout un travail de formulation et de formalisation de certains documents.

Enseignements tirés :

- Les cédants ne sont pas suffisamment ouverts à Internet et à l'informatique en général.
- Des problèmes pratiques d'utilisation de l'informatique (au niveau matériel ou logiciel) peuvent diminuer considérablement les chances de succès des instruments et supports électroniques.
- Trop d'informations et d'exigences technologiques dépassent les usagers surtout âgés.
- Les résultats dépendent avant tout de la volonté de concrétisation de chaque banque.
- Même lorsque les syndicats professionnels mettent en place des actions sur ce thème, les banques sont rarement disposées à faire de la transmission l'un des points forts de leur activité commerciale.

Société pour la promotion économique GfW Düsseldorf

A la demande de la Société pour la promotion économique de Düsseldorf, qui regroupe tous les organismes de promotion économique de Rhénanie du Nord – Westphalie, TMS Unternehmensberatung AG a élaboré la brochure d'information « La transmission d'entreprise, un champ d'action pour la promotion économique » qui a été diffusée à tous les conseillers des agences de promotion économique de Rhénanie du Nord – Westphalie. Pour garantir une utilité pratique pour le conseil, la brochure comprend deux cas types traités en totalité avec des listes de problèmes typiques et de démarches destinées à être utilisées directement lors de la consultation. Le dossier des conseillers a été complété par des formations, ainsi que par des articles et courriers types qui sont disponibles sur l'Extranet des agences de promotion économique dépendant de la Société de promotion économique, pour d'éventuelles activités de communication et relations publiques.

Enseignements tirés :

- Des offres en « kit », proposées sous forme de prestations modulables pour les conseillers, sont utilisées.
- Les informations compactes et pratiques sont plus utilisées que les textes complexes plutôt scientifiques.
- On peut augmenter la portée des principaux instruments par une diffusion parallèle sur Internet et/ou Extranet.
- Les conseillers utilisent volontiers les informations diffusées sur Extranet en raison de leur disponibilité immédiate sous forme de fichiers réutilisables.

Institut de l'économie allemande (KONTINUUM)

Le projet KONTINUUM nous a permis de rassembler notre expérience des facteurs non techniques de la transmission d'entreprise dans l'ouvrage « Plus de succès pour la transmission d'entreprise – Exemples et idées pour les conseillers » qui est disponible gratuitement pour les conseillers intéressés sous forme de manuel ou en ligne sur Internet. Les cas choisis sont présentés sous leur aspect pratique. Il s'agit de cas auxquels certains conseillers spécialisés ont été réellement confrontés. L'ouvrage renonce délibérément aux énoncés théoriques au profit de la variété des expériences pratiques, ce qui en fait donc en quelque sorte un « recueil d'idées ». Dans le cadre du projet, plusieurs manifestations ont par ailleurs été organisées. Le domaine www.kontinuum-online.de a été repris après la fin du projet proprement dit par TMS AG pour y établir la plate-forme « KONTINUUM + Forum des conseillers ».

Enseignements tirés :

- La transmission d'une entreprise échoue fréquemment parce que les problèmes émotionnels n'ont pas été résolus.
- Des spécialistes des questions techniques sont disponibles. Par contre, les conseillers ne peuvent offrir que peu de connaissances spécifiques pour la solution des conflits émotionnels.
- Il n'est pas toujours nécessaire de proposer des offres entièrement préconçues. Les solutions plus créatives attirent l'attention des conseillers (fréquemment non liés à des institutions) et leur fournissent des impulsions pour une approche nouvelle.
- Les informations pertinentes et *gratuites* sont utilisées également par des groupes au départ non-destinataires. Il est fréquent, par exemple, que des entrepreneurs commandent l'ouvrage de référence, car ils n'ont pas réussi à accéder aux informations recherchées malgré une très large diffusion dans tous les media.

Combinaison d'outils médiatiques pour l'approche de différents groupes cibles

A l'initiative commune de la Confédération de l'artisanat allemand, du Conseil allemand du commerce et de l'industrie et de la Banque allemande de compensation, le projet CHANGE, qui s'inscrit également dans la ligne du projet NEXXT du Ministère de l'Économie, constitue au niveau fédéral le

projet phare pour la sensibilisation et l'assistance concrète à la reprise d'entreprises. Outre une brochure rassemblant toutes les informations de base autour du thème, des tests pour la reprise, disponibles sur Internet, et un cédérom interactif pour la préparation de profils d'entreprises professionnels en vue de la vente, CHANGE gère la plus grosse bourse de reprise en Allemagne dans laquelle presque 7 500 entreprises sont enregistrées. Au niveau régional, NEXXT rassemble et met en réseau les institutions impliquées.

Les sites Internet www.change-online.de et www.nexxt.org proposent, en plus de la bourse de reprise elle-même, des calendriers de manifestations ainsi que des informations techniques. Ces informations techniques sont conçues pour guider pas à pas cédants et repreneurs tout au long du processus de transmission-reprise. Des conseils divers et des informations complémentaires sont par ailleurs disponibles sur ces sites. Pour améliorer la convivialité, les informations techniques sont récapitulées sous forme de reportage photo résumant les scènes-clés d'une transmission d'entreprise type. Il est prévu de compléter les informations en 2002 et 2003 par des listes récapitulatives de démarches et des outils pratiques de calcul.

Les conseillers ont un accès exclusif en mode saisie au portail Internet de CHANGE qui leur permet d'enregistrer dans la bourse des entrepreneurs intéressés. La lettre d'information mensuelle du projet diffusée par courrier électronique s'adresse également avant tout aux conseillers.

Enseignements tirés :

- Les besoins en informations sur le thème persistent, il est possible de les satisfaire par une présence médiatique compétente : en quelques semaines, la lettre d'information a déjà plus de 2 500 nouveaux abonnés ; le nombre de visiteurs du site Internet est passé de 2 000 par mois en moyenne à environ 13 000 par mois.
- Les bourses de transmission-reprise sont des instruments importants, notamment pour la transmission de petites et très petites entreprises.
- Une base technologique commune (réseau, Internet) est indispensable.
- Une amélioration de la qualité des contenus dont la saisie est standardisée peut être obtenue par le rajout d'informations complémentaires (profil de l'entreprise, profil du repreneur).
- L'association d'applications et d'aides concrètes (enregistrement de l'entreprise dans la bourse) et d'instruments utiles complémentaires (outils divers, informations techniques, mise en relation avec des conseillers, programme de manifestations) est particulièrement bien perçue.
- Une mise en relation active basée sur les annonces disponibles de la part des conseillers est fréquemment couronnée de succès.
- Il faut donc mettre en place des structures d'accueil efficaces et de qualité et/ou élargir les structures existantes et associer au processus de conseil des consultants de cabinets privés.
- Il est par ailleurs important d'intégrer tous les organismes locaux pouvant intervenir (CCI, banques et caisses d'épargne, intermédiaires professionnels, experts-comptables, etc.).

Conclusion

Mesdames et Messieurs, j'aimerais, pour conclure, récapituler les facteurs qui, selon moi, sont déterminants :

Régler la question de la transmission est un processus long et complexe qui exige une approche systématique et globale. Très peu d'entrepreneurs sont en mesure de résoudre seuls les problèmes qui se posent lors d'une transmission. Les moyennes entreprises relativement importantes utilisent les services d'experts et de cabinets comme le nôtre.

Pour les entreprises de petite taille, il est nécessaire de lancer une action de grande envergure faisant intervenir toutes les institutions concernées. Selon nous, les meilleurs résultats peuvent être obtenus par des projets dirigés de manière centralisée mais mis en place de manière décentralisée.

Pour moi, deux points sont particulièrement importants : d'une part, l'aspect émotionnel de la transmission qui ne doit surtout pas être négligé. Il faut que les conseillers parviennent à considérer la transmission non comme un problème purement mathématique mais comme le point final d'une vie active pour que la signification du processus de transmission soit réellement comprise.

D'autre part, aucune des parties prenantes ne doit se laisser induire en erreur par le nombre élevé d'intéressés potentiels : il n'y a généralement en fin de compte qu'un nombre très réduit de repreneurs éventuels réellement adéquats pour l'entreprise. La clé du succès réside dans une politique globale à la fois de mise en relation active et d'assistance concrète à la réalisation de la transmission proprement dite, politique qui devrait aboutir à la transmission réussie d'un grand nombre d'entreprises parmi les 380 000 sociétés concernées en Allemagne.

Dr Birgit Felden (Porte-parole du directoire)

TMS Unternehmensberatung AG

Stolberger Str. 313, 50933 Köln

Téléphone : 0049 / 221 / 28 30 20

Télécopie : 0049 / 221 / 28 30 2-33

Courrier électronique : felden@tms.de

Site Internet : www.tms.de

Niels Jorgen Sorensen

Randers Erhervs- & Udviklingsrad, Danemark

GOODWILL - Un projet de travail pratique régional pour préparer les PME à la transmission

Au Danemark, plus de 100 000 entreprises changeront de propriétaire au cours des dix prochaines années, plus de 75% des dirigeants actuels étant âgés de plus de 50 ans.

De nombreuses entreprises danoises ont été créées pendant les années soixante et soixante-dix : c'est pourquoi la question de la transmission est un thème de la plus haute importance pour les propriétaires.

Si cette phase de mutation n'est pas gérée correctement, certaines régions du Danemark pourraient se voir confrontées à une augmentation des fermetures d'entreprises et du chômage. Le Kronjylland étant selon nous concerné par ce phénomène, le projet a été réalisé dans cette région.

Le Kronjylland est une région au centre du Jutland comptant 120 000 habitants et environ 3 000 PME. La capitale, Randers, compte 60 000 habitants.

L'activité d'un grand nombre de PME de cette région est liée à l'industrie du fer et de l'acier. Beaucoup d'entreprises sont des fournisseurs de grosses usines de la région qui produisent des moissonneuses-batteuses, des trains, des éoliennes etc.

Les partenaires du Kronjylland se sont rassemblés et ont élaboré le projet « Goodwill ».

Il s'agissait là du Conseil pour le Développement Economique, des écoles de commerce, d'entreprises privées telles que banques, cabinets d'avocats, courtiers ou entreprises, des centres d'information technologique TIC ainsi que de la Chambre de commerce et d'industrie régionale. Le projet a également reçu le soutien du Ministère du commerce et de l'industrie danois.

Un projet de deux ans a démarré en 1999 et été mené jusqu'en 2001.

L'important était de :

- Se concentrer sur le niveau local en impliquant des partenaires locaux. Le savoir-faire local est très important au Danemark. Dès le départ, pour faire connaître le projet à des participants potentiels, des séminaires ont été organisés et les informations ont été diffusées dans les journaux locaux.
- Trouver les entreprises potentielles en leur écrivant et en leur rendant visite. Il est également indispensable que les premiers entretiens avec les propriétaires des entreprises soient réalisés par des conseillers

généralistes disposant d'une vaste expérience et non par des spécialistes des questions fiscales, légales etc.

- Après une première prise de contact, deux offres principales ont été proposées :

D'une part, un partenaire général (un mentor) pouvant assister le propriétaire jusqu'à 50 heures – l'idée étant de l'aider à élaborer une stratégie et un plan de développement de l'entreprise – en somme, d'en faire une entreprise qui se vend bien.

D'autre part, pour un « junior » susceptible de reprendre l'entreprise, un programme de formation de deux ans. Un groupe d'environ 10 « juniors » dans des situations similaires a suivi une « formation à la propriété d'entreprise » incluant des cours de marketing, d'économie, de gestion des ressources humaines etc. – le point le plus important étant cependant la mise en place de réseaux avec d'autres « juniors » dans la même situation.

Nous avons résumé les résultats de ce projet de deux ans et notre concept pour des projets similaires dans d'autres régions du Danemark ci-après :

1. Établir le contact avec les entreprises

Les PME elles-mêmes ne sont pas conscientes des problèmes qui les attendent ni de la longue période de préparation qui précède une transmission d'entreprise réussie, c'est pourquoi il faut prendre contact avec elles.

- Nous avons proposé nos services à 170 entreprises appartenant à des personnes physiques (2 à 50 salariés)
- Parmi elles, 140 étaient intéressées et nous leur avons rendu visite,
- Parmi elles, 50 % étaient intéressées par des conseils sur la transmission d'entreprise.

2. Le message doit être fort !

Pour attirer immédiatement l'attention des destinataires au premier contact, le message doit être fort et se distinguer du courrier habituel.

Par la suite, un deuxième contact téléphonique est nécessaire.

Nous avons choisi le message :

Où sera votre entreprise dans dix ans ?

Apparemment, ce message a déclenché une réflexion qui a facilité les contacts par la suite.

Il est indispensable de contacter les entreprises de cette manière, les entrepreneurs très occupés ne lisant pas toujours les journaux et regardant peu la télévision.

3. Connaître les entreprises

Les conseillers économiques connus et estimés localement doivent établir les contacts. Le conseiller doit être neutre et ne pas venir d'une ville éloignée.

La réputation de la Chambre de commerce et d'industrie locale est très bonne au Kronjylland et nos fichiers contenaient le nombre nécessaire d'entreprises avec des informations détaillées.

4. Écouter et inspirer confiance

Une attitude d'écoute inspire confiance. C'est la seule possibilité pour être proche des entrepreneurs.

5. Parler le langage du propriétaire

- Non un langage académique qui ne serait pas ou serait mal compris. Les propriétaires de petites entreprises sont souvent des autodidactes qui parlent un « langage d'artisan ».

6. Proposer un service gratuit ou très bon marché

Cela concerne le suivi de l'aide par les partenaires et les consultants. Les propriétaires doivent être en mesure de résilier les accords rapidement.

Au Danemark, les PME sont sceptiques à l'égard des consultants privés trop chers. Nombreuses sont les entreprises ayant fait l'expérience de conseils inadéquats ou erronés.

7. Faire un suivi des accords

Tout plan destiné à être réalisé et sur lequel un accord est passé doit être régulièrement suivi. Le partenaire doit rendre visite à l'entreprise à intervalles réguliers, par exemple une fois par mois. Le propriétaire est bien entendu beaucoup plus impliqué dans les affaires quotidiennes mais les impulsions de l'extérieur sont également très importantes.

8. Être patient

- Il faut laisser au propriétaire le temps de prendre ses décisions. Dans le cas de notre projet, un propriétaire a réfléchi à notre proposition pendant plus d'un an avant de l'accepter et de demander notre assistance.

9. D'abord des généralistes

- Puis des spécialistes.

Il est important que le généraliste connu du propriétaire fasse le premier pas.

Il est essentiel d'établir un climat de confiance. Les thèmes d'ordre général touchant à la production, au personnel, à la vente et au marketing ont été abordés dès la première rencontre.

Les spécialistes, comptables ou juristes, n'avaient pas été contactés à ce stade, cela pouvant se faire par la suite, ce qui a souvent été le cas au cours du projet, lorsque le propriétaire et le partenaire s'entendaient bien et commençaient à entrer dans le vif des problèmes.

10. Bien planifier

Une transmission d'entreprise réussie est une question de planification et de stratégie commune du partenaire et de l'entreprise.

Même s'il s'agit d'une transmission, les questions principales concernent la production, l'organisation, la vente, le marketing etc. C'est seulement lorsque ces thèmes sont abordés en profondeur et lorsqu'un plan stratégique est établi que l'entreprise est prête à être transmise.

C'est uniquement à ce moment là que l'acheteur ou le « junior » peut estimer la valeur future de l'entreprise.

11. Ne pas oublier les jeunes !

Il faut impliquer les « juniors » qui doivent reprendre l'entreprise pendant tout le processus. Les jeunes n'ont pas de réseaux significatifs, c'est un point important. Nous avons commencé à former et à faire du travail de réseau avec un groupe de « juniors ». Ils se trouvaient tous dans une situation identique. Ils ont reçu une formation en informatique, économie, planification de production, vente et marketing, et surtout ils ont pu créer un réseau avec d'autres jeunes dans la même situation.

Ne jamais oublier qu'une transmission d'entreprise n'est réussie que lorsque l'entreprise fonctionne bien avec son nouveau propriétaire.

Comme nous l'avons souligné au point 1, il est essentiel de contacter activement les PME. Les fonds destinés au projet étant épuisés depuis 2001, nous sommes maintenant dans une situation uniquement passive où nous nous occupons des entreprises qui nous contactent. Il s'agit là d'une situation complètement différente. Nous contactons environ 80 entreprises par an et nous sommes maintenant contactés par 3 à 5 entreprises par an.

Nous avons fait connaître notre projet dans d'autres régions du Danemark. Nous sommes heureux de constater que notre expérience est maintenant utilisée ailleurs par les Chambres de commerce et d'industrie locales.

Marc Kikkert

Vereniging Kamers van Koophandel, Pays-Bas

Approche multicanaux des Chambres de commerce néerlandaises

1. Introduction

Les grosses entreprises ont suffisamment de capacités pour absorber les nouveaux défis au sein de leur organisation. Mais il existe aux Pays-Bas quelque 650.000 petites entreprises (PME) employant moins de 20 personnes. Ces sociétés ne disposent pas de l'expertise maison ou de personnels leur permettant de répondre à toutes les questions qui se posent. Les recherches effectuées pour voir comment ces dirigeants s'enquêtent de réponses à leurs problèmes montrent qu'ils ont tendance à s'adresser d'abord à des amis, à des entrepreneurs de leurs connaissances et à leurs experts-comptables, mais aussi, les suivant de près, à la Chambre de commerce.

La tâche des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) se fait de plus en plus compliquée. Ils doivent en effet partager leur attention entre un nombre croissant de questions. Les changements intervenant dans la législation sociale et fiscale, la mondialisation progressive, l'importance croissante des technologies de l'information, les risques accrus de la responsabilité patronale et l'estompement des distinctions entre les différents secteurs sont autant d'exemples de problèmes avec lesquels les chefs d'entreprise ont à se battre.

Sur un marché transparent, les PME sauraient comment accéder sans trop de difficultés à tous les prestataires de services et une organisation telle que la Chambre de commerce n'aurait qu'un rôle (social) secondaire. Mais dans la pratique, le marché est loin d'être transparent et les petites entreprises savent trouver le chemin de la Chambre de commerce locale compétente. Or, lorsqu'un chef d'entreprise s'adresse à elle, la Chambre de commerce fait le nécessaire pour qu'il puisse profiter à son tour de la connaissance du marché qu'elle a acquise.

La Chambre de commerce est la seule à offrir une telle porte d'accès à la connaissance du monde des affaires néerlandais ; nulle part ailleurs un dirigeant ne saurait trouver un ensemble de services aussi vaste, aussi cohérent et indépendant. Il existe bien sûr d'autres prestataires de services dans chaque sub-secteur mais, dans ce cas, la Chambre de commerce a simplement pour rôle de compléter les services offerts par le secteur privé. Par conséquent, la Chambre de commerce ne se pose pas en concurrente

par rapport au marché, elle se contente simplement de faciliter l'accès à ce dernier.

2. Une approche « top-of-mind » comme élément sous-jacent de la philosophie générale des Chambres de commerce néerlandaises

Pour commencer, nous rappellerons que les Chambres de commerce ont une approche « top-of-mind » à long terme, dont le but final est de persuader les chefs d'entreprise que, quelle que soit la question qui les préoccupe, ils peuvent toujours commencer par consulter leur Chambre de commerce locale. Ces questions peuvent aussi bien concerner la création d'une entreprise que la cession d'une affaire.

Lorsqu'un chef d'entreprise est satisfait de l'information qu'il a reçue et du soutien apporté par la Chambre de commerce au stade de la création de son entreprise, il s'adressera selon toute probabilité de nouveau à sa Chambre le jour où il aura de nouveaux problèmes à résoudre ou des questions à poser. Par exemple : lorsqu'il a besoin d'information ou d'aide pour l'engagement de son premier employé, pour commencer à travailler avec l'étranger (import/export), pour se renseigner sur une législation spécifique ou, plus tard, pour céder son affaire.

Ceci dit, il est aussi probable qu'il racontera un jour à un collègue lui-même chef d'entreprise que la Chambre lui a été utile à telle ou telle occasion. C'est pourquoi la Chambre de commerce s'efforce de toucher tous les chefs d'entreprise dans une démarche située sur le plan général plutôt que d'essayer de repérer et contacter individuellement les dirigeants juste au moment où ils envisagent de céder leur entreprise (ce qui semble et est effectivement impossible).

3. Description des actions spécifiques concernant la transmission d'une entreprise

La Chambre distingue 4 stades du processus transmission d'une entreprise et a adopté l'approche suivante en fonction de chacun d'eux :

Stade 1. Identification

Stade 2. Sensibilisation

Stade 3. Information / orientation

Stade 4. Suggestion de solutions

Stade 1. Identification

• Études de marché

Les Chambres de commerce sont au fait des diverses études de marché effectuées sur la question de la transmission d'affaires. En 2001, elles ont effectué leur propre étude de marché pour déterminer le nombre de transmissions d'entreprises prévisibles aux Pays-Bas. Dans les cinq années qui viennent, 90.000 des 650.000 entreprises de ce pays occupant moins de

20 personnes seront cédées ou fermeront. Cette étude a également montré que les chefs d'entreprise ne savent pas où s'adresser s'ils ont besoin de conseils, d'un arbitrage ou d'un soutien pendant le processus de transmission de leur entreprise.

- **Être au courant des changements intervenant dans le droit et la législation**

La Chambre de commerce tient par ailleurs les chefs d'entreprise au courant des amendements apportés aux lois et règlements et de leur application à la situation du chef d'entreprise. Si le Gouvernement modifie un texte de loi, réduit une taxe fiscale ou administrative, simplifie une procédure ou réduit l'impôt sur les successions, il importe d'en avertir les dirigeants d'entreprises dans un langage aisément compréhensible afin qu'ils puissent savoir dans quelle mesure ces changements les concernent.

Stade 2. Sensibilisation

Groupe cible

Le public que nous voulons toucher s'étend en fait à tous les chefs d'entreprise étant donné que la cession d'une affaire peut se produire à un moment quelconque du cycle de vie d'une entreprise :

- le démarrage d'une entreprise peut résulter de la cession d'une entreprise existante (« management buy in » ou « management buy out »)
- croissance due à l'achat d'une entreprise
- cession d'une entreprise

Canaux utilisés pour sensibiliser les chefs d'entreprise

Divers canaux sont utilisés pour attirer l'attention des chefs d'entreprise sur la nécessité de se préparer à l'avance avec soin à la cession de leur entreprise :

- Bulletin de liaison de la Chambre (*De Kamerkrant*) – 400.000 lecteurs par mois
- Campagnes de promotion par la voie des médias nationaux
- Télévision (instructive)
- Site Web de la Chambre (www.kvk.nl) - plus de 120.000 visites par mois
- Fourniture d'outils (bases de données) ainsi que de formations et de préparations aux personnels chargés de l'information afin qu'ils soient en mesure d'apporter aux chefs d'entreprise les informations et le soutien nécessaires.
- Organisation de séminaires, réalisation de manuels et brochures, création de documents téléchargeables (stade de suggestion de solutions).

Par tous ces canaux, c'est toujours le même message que l'on répète au chef d'entreprise :

« *Eerst even langs je Kamer van Koophandel* »

(Commencez par vous adresser à votre Chambre de commerce locale).

Stade 3. Information / orientation

Une fois que le dirigeant a compris la nécessité de s'informer et de préparer soigneusement la cession de son affaire, la Chambre lui apporte son soutien via son site Web et le réseau des Chambres régionales.

Sur le site Web

Le chef d'entreprise peut s'orienter sur le site Web de la Chambre qui offre des informations sur un grand nombre de sujets concernant les affaires. Il peut également utiliser le site Web pour prendre rendez-vous lorsqu'il a des questions à poser ou s'il veut s'inscrire à un séminaire, commander un livre ou télécharger une brochure.

Directement auprès de la Chambre

Le chef d'entreprise peut aussi passer à la Chambre de commerce la plus proche pour réunir les premières informations nécessaires à son orientation. Au cours de cette phase d'orientation, les Chambres proposent des discussions, séminaires et manuels d'information, tous conçus pour guider le chef d'entreprise dans la bonne direction.

Stade 4. Suggestion de solutions

Service de conseil « de première instance »

Pendant la période de recherche d'informations et d'orientation, les Chambres de commerce attirent l'attention des chefs d'entreprise sur la nécessité d'une assistance professionnelle. Les Chambres ne proposent pas elles-mêmes ce service mais indiquent à leurs adhérents où s'adresser. La Chambre de commerce fournit un accès immédiat et direct à l'expertise associée des banquiers, analyses fiscaux, experts comptables et consultants. Les Chambres de commerce peuvent donc être considérées comme des « praticiens généralistes » pour chefs d'entreprise, fournissant les premières données d'information aux PME.

Au niveau national, des accords ont été passés avec différents entreprises auxquelles nous apportons notre soutien, basées ou représentées dans toutes les régions. Au titre de ces accords, nous recevons régulièrement un retour d'information. Nous pensons qu'il sera possible dans un proche avenir d'inclure un accord concernant le niveau du service fourni à l'entreprise en tant que partie intégrante d'un accord global.

- Actuellement, les Chambres contactent différents dirigeants pour leur demander s'ils ont été satisfaits du service fourni à leur entreprise
- Au niveau régional, il existe un excellent réseau relationnel avec les banquiers, experts-comptables et consultants.

« Ondernemingsbeurs »

Pour rendre le marché des cessions d'entreprises plus transparent, les Chambres ont créé « Ondernemingsbeurs » (Foire aux affaires) (www.ondernemingsbeurs.nk), une base de donnée pour les cédants et repreneurs d'entreprises aux Pays-Bas. Tous les banquiers, experts comptables et consultants intervenant dans le domaine des transmissions d'entreprises peuvent consulter cette base de données.

4. Le réseau des Chambres de commerce néerlandaises

La Chambre de commerce : toujours à proximité

Il existe aux Pays-Bas 21 Chambres de commerce, avec 56 antennes. Soit un réseau de Chambres bien régionalisé, toujours à proximité de l'entreprise. Chacune des Chambres de commerce sait ce qui se passe dans la région qui la concerne et les dirigeants peuvent se rendre à la Chambre la plus proche sans longs trajets ni perte de temps.

Les avantages d'une organisation régionale

La plupart des produits d'information sont élaborés au niveau national étant donné que la majorité des questions abordées sont identiques dans toutes les régions. Les produits de soutien sont également fournis dans toutes les régions. Mais il existe par ailleurs un certain nombre de produits régionaux orientés sur les questions spécifiques d'une région :

- Le site Web national (www.kvk.nl) contient également des pages traitant de questions d'ordre régional.
- Le bulletin *Kamerkrant* contient des informations d'intérêt national et régional. Les informations nationales peuvent être régionalisées, p.ex. en publiant une interview avec un chef d'entreprise régionale.
- Les séminaires traitent des mêmes sujets (développés au niveau national) mais sont organisés avec des partenaires régionaux.

L'organe national de coordination : l'Association des Chambres de commerce (VVK)

La VVK (Association des Chambres de commerce) fournit aux différentes Chambres les instruments nécessaires à leur action et joue le rôle de coordinateur de l'approche multicanaux. Les tâches de la VVK sont les suivantes :

- fournir aux Chambres régionales les outils de marketing et de communication nécessaires ;
- fournir aux Chambres régionales des articles pour leur bulletin de liaison régional (*De Kamerkrant*) ;
- élaborer des produits d'information (séminaires, livres, manuels, brochures) ;
- créer et mettre à jour des bases de données produit ;
- créer, gérer et mettre à jour le Site Web ;
- préparer des formations et les proposer aux personnels d'information.

Le rôle de la VVK dans l'élaboration de cycles de formation

La VVK a mis au point plus de 60 cycles de formation sur mesure à l'intention des quelque 500 agents d'information de la Chambre. Tous concernent le savoir et les connaissances spécifiques nécessaires au personnel de la Chambre. La VVK organise presque tous les jours des stages de formation pour des groupes d'employés de la Chambre. Pour ce qui est du savoir et des connaissances générales, le personnel de la Chambre fait appel à des organismes généraux (commerciaux) de formation, etc.

Le programme de formation intervient au moment où les produits et les services proposés par les Chambres de commerce changent. En outre, les Chambres elles-mêmes signalent leurs besoins concernant des formations additionnelles ou les changements à apporter aux programmes en fonction des constatations individuelles de leur personnel. Le responsable du projet Transmission d'entreprises travaille en étroite collaboration avec le responsable de la formation à la VVK en vue de répondre à ces besoins.

5. En quoi cette approche peut-elle être considérée comme une « bonne pratique » ?

Comme nous l'avons fait remarquer au début, nous pensons que la bonne pratique découle de notre philosophie « top-of-mind » et de notre approche à long terme :

- il est nécessaire d'avoir un organisme auprès duquel les chefs d'entreprise peuvent commencer leurs recherches pour toutes les informations concernant leur affaire ;
- cet organisme intervient/est coordonné au niveau national mais dispose en même temps d'un réseau régional comprenant de nombreuses antennes (situées à proximité de l'entreprise) ;
- l'organisme élabore des produits et des services au niveau national tandis que chaque région y ajoute la « couleur » régionale ;
- l'organisme intervient en qualité de généraliste en se référant à des prescripteurs institutionnels spécialisés ;
- l'organisme combine un ensemble de canaux de communication à différents stades et pour différents objectifs, tous ayant pour but de toucher le chef d'entreprise.

6. Quelques résultats illustrant le succès de cette approche

Les résultats tangibles que nous pouvons présenter sont des grandeurs mesurables montrant comment, d'année en année, un nombre croissant de personnes s'adressent à la Chambre de commerce pour demander des renseignements ou une assistance :

- nombre croissant de visites sur kvk.nl (actuellement plus de 120.000/mois)
- nombre croissant de lecteurs du *Kammerkrant* (actuellement plus de 400.000/mois)
- nombre croissant de visiteurs dans les Chambres régionales
- nombre croissant de participants aux séminaires (actuellement plus de 35.000/an)
- nombre croissant de produits vendus (manuels, publications, téléchargements sur Internet).

Si l'on se reporte quelques années en arrière, les études de marché indiquent que les chefs d'entreprise sont de plus en plus nombreux à être satisfaits des services et produits fournis par les Chambres de commerce.

7. Conclusions et recommandations

Une approche intégrée est nécessaire pour sensibiliser les chefs d'entreprise, leur donner les indications voulues au cours de la phase d'orientation et leur permettre de faire les démarches nécessaires auprès des banques, des experts-comptables et des conseillers. Il est également important pour les chefs d'entreprise d'être au courant des changements intervenus au niveau des lois et règlements pouvant les concerner.

C'est une bonne chose que les chefs d'entreprise puissent s'adresser à une organisation indépendante unique leur fournissant les premières informations, leur donnant des renseignements sur les acteurs (du marché) et les mettant en rapport avec les prescripteurs institutionnels.

Conséquences sur le plan organisationnel

- Le personnel doit être en mesure de proposer une offre combinée de produits et services ;
- le personnel doit être aidé par une base de données produits et services ;
- les produits et services doivent être élaborés et gérés par des équipes produits nationales ;
- le personnel doit recevoir une formation (connaissances et qualifications d'information) ;
- les Chambres doivent entretenir des contacts nationaux et régionaux avec différents acteurs du marché, afin d'orienter les chefs d'entreprise sur les divers banques, experts-comptables et conseillers. C'est au chef d'entreprise lui-même de décider ensuite à qui s'adresser.

David Gourarie

Club des Cédants et Repreneurs d'affaires (CRA), France

L'Association nationale pour transmission d'affaires

Transmission d'entreprises: Démarches et Réalisations par une Association de Dirigeants Bénévoles depuis 1985

PRÉSENTATION RÉSUMÉE DE L'ACTIVITÉ « SENSIBILISATION »

1. FLASH SUR LE CONTEXTE GÉNÉRAL

- **LE « MARCHÉ » DE LA REPRISE D'AFFAIRES**

Structure des établissements en France en fonction de leur taille (annexe 1)

- La zone privilégiée des reprises à titre individuel – moins de 49 salariés – au delà, c'est l'affaire des banques plutôt
- Sur les 460 000 établissements de moins de 49 salariés, on sait qu'environ :
 - La moitié des dirigeants ont plus de 55 ans
 - Qu'un quart reconnaît ne pas avoir de solution de transmission.

- **LES ACTEURS DE LA REPRISE**

- **Un marché diffus, dispersé, inorganisé, mal connu, sans code de déontologie et avec un très grand nombre d'acteurs et intervenants.**
- **Où trouver et auprès de qui trouver des entreprises à reprendre (annexe 2) conséquences.**

2. L'ASSOCIATION NATIONALE – C. R. A. – PRÉSENTATION « Association nationale pour transmission d'affaires »

- **ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF**
- **CRÉÉE EN 1985**
- **PILOTÉE AUJOURD'HUI PAR UNE CENTAINE DE DIRIGEANTS BÉNÉVOLES**
- **VOCATION**

Favoriser et faciliter la rencontre entre dirigeants cédants leur affaire et repreneurs potentiels, dans le but de protéger et développer l'emploi.

- **TROIS CATÉGORIES D'ADHÉRENTS**
« Cédants » - « Repreneurs » - « Experts »
- **33 DÉLÉGATIONS RÉGIONALES EN FRANCE (MALLAGE NATIONAL)**
- **DES RÉSEAUX DE RELATION FORMELS ET INFORMELS ÉTROITS**
- **SPÉCIFICITÉS**
 - Confidentialité totale (fonctionnement par code)
 - L'adhésion est précédée d'un entretien personnel sur rendez-vous
 - Seule, une cotisation annuelle est nécessaire
 - Mais ni commission, ni honoraires sur les affaires réalisées
- **SERVICES APPORTÉS AUX ADHÉRENTS**
 - Bulletin mensuel des nouvelles offres de cession du mois
 - Interlocuteurs internes disponibles (rôle de parrains) et mise en contact personnalisées.
 - Assistance aux cédants pour le montage de dossiers
 - Site Web (accès en temps réel au fichier d'offres)
 - Réunions mensuelles des adhérents
 - Organisation et animation des petits groupes de travail de repreneurs pour l'étude en commun des dossiers d'offres de cession
 - Cycles de formation à la reprise d'affaires (« boîte à outils » de 4 semaines successives).
- **PHILOSOPHIE**
« TOUT DIRIGEANT EST UN FUTUR CÉDANT »
 - a) Nous considérons qu'il est essentiel de promouvoir la notion que tout dirigeant doit, un jour, s'occuper de sa succession, que c'est une situation naturelle inéluctable... Et le plus tôt sera le mieux.

Que c'est un acte de gestion dont la finalité n'est pas de « sauver l'entreprise » mais surtout de la développer et de la sécuriser.

Que ce n'est pas une question d'âge, mais qu'il faut aussi sensibiliser et aider les « jeunes » à se préparer aux deux points clés que sont : **L'ACQUISITION ET LA REPRISE.**

- b) Nous croyons au développement régional pour la France et pour l'Europe pour favoriser la transmission d'affaires

Une région qui n'aide pas ses entreprises ni les acteurs économiques de sa région est condamnée au déclin (pertes d'activités et pertes de centres de décision régionaux)

3. NOS ACTIONS GÉNÉRALES DE SENSIBILISATION

- **RÔLE DE NOS DÉLÉGATIONS RÉGIONALES (implantation – annexe 3)**

Ces délégués, tous anciens dirigeants d'entreprises dans leur région, utilisent leurs réseaux relationnels, participent à un grand nombre de rencontres, réunions, ... et d'une façon générale à la vie économique régionale.

- **LES RÉSEAUX NATIONAUX DE RELATION DU CRA**

Des relations étroites et personnalisées existent, par exemple :

- Avec les « Institutionnels » (Chambre de Commerce, Union Patronale (MEDEF), Administrations Régionales, ...)
- Les associations d'anciens élèves des « Grandes Écoles » (Technique et Gestion), etc....

- **LA PRESSE NATIONALE ET RÉGIONALE**

Notre responsable de la communication aidé des délégations régionales assure une relation très suivie avec les supports et médias (exemples d'articles – annexe 4)

- **CONFÉRENCES ET SALONS PROFESSIONNELS**

L'association répond à toutes les demandes de « Présentation – Sensibilisation » ... assure des présentations dans le cadre des salons (exemple – annexe 5 – Salon des Entrepreneurs) et propose à divers organisations des conférences toujours destinées à mieux faire connaître la « Reprise – Transmission ».

4. ACTIONS DE SENSIBILISATION ORIENTÉES VERS LES DIRIGEANTS CÉDANTS

L'une des difficultés de communication provient de ce qu'il n'existe pas de fichier de « Cédants ».

Parallèlement aux articles de la presse nationale et régionale constituant un « appel général à la transmission » trois types d'actions sont organisés à partir de fichiers auxquels on accède par coopération, car l'achat de listings est coûteux et hors de portée d'une association comme la notre.

- **L'APPEL PAR THÈMES « D'ACCROCHE »**

En collaboration avec une institution régionale possédant des adresses des ressortissants. Nous organisons des séances (ou réunions) avec invitations sur un programme d'intérêt :

Par exemple : « Comment organiser efficacement la gestion du patrimoine de

l'entreprise et du patrimoine personnel ? »

Avec un conférencier professionnel et une « Personnalité » régionale ou nationale pour attirer les invités.

- **L'OBJECTIF EST DOUBLE :**

Faire connaissance pour pouvoir assurer un « suivi » (faciliter une prochaine rencontre). Apporter du « concret » du type : « voilà ce que j'ai fait... Les « témoignages » sont plus appréciés que la théorie...

- **L'APPEL ORIENTE « TRANSMISSION – REPRISE – CESSION »**

Toujours en collaboration, des programmes, souvent combinés sont mis en œuvre régionalement :

- MAILING

« Vous avez peut-être des préoccupations de transmission »...

- APPELS PAR TÉLÉPHONE

L'objectif est d'obtenir un rendez-vous, mais il est difficile d'accéder au dirigeant.

- RÉUNIONS SUR THÈMES

Directement liés à la cession (plus récents)

- **PROJET DE LANCER UN PROGRAMME DE FORMATION DES CÉDANTS :**

Les mentalités évoluant, apparaît le besoin de comprendre et de savoir « quoi faire » pour minimiser l'impact fiscal, pour faciliter la transmission de l'héritage, pour assurer réellement la pérennité de l'entreprise...

5. ACTIONS DE SENSIBILISATION DESTINÉES AUX REPRENEURS - POTENTIELS

Si l'on se réfère aux données statistiques dont on dispose, notre pays ne crée pas un nombre suffisant de « repreneurs potentiels » pour assurer le maintien de l'activité économique existante (petites et moyennes entreprises)

Globalement, nous nous efforçons d'informer et de rappeler aux « publics » théoriquement intéressés l'existence de la reprise d'affaires et de son intérêt. Ainsi, nous cherchons à être présents dans les bulletins des associations (grandes écoles, par affichettes, par documents explicatifs (exemple - annexe 5). Par présence sur les documents destinés aux demandeurs d'emploi, etc....

Parallèlement à cette ensemble de petits moyens répétés, nous avons mis au point et réalisons deux approches permanentes :

- **DES SÉANCES DE PRÉSENTATION/SENSIBILISATION A LA REPRISE**
(voir annexe 6)

Ces programmes de 3 heures sont largement diffusés et font l'objet d'une demande continue (exemple – annexe 7) et représentent une trentaine de séances à PARIS, également en province, rassemblant des groupes de 15 à 50 participants.

L'objectif poursuivi est de créer de l'intérêt pour la reprise d'affaire et de l'appétence pour en approfondir les approches et les finalités.

- **DES CYCLES DE FORMATION A LA REPRISE D’AFFAIRES**

Ce programme lancé en octobre 1994 en est à son 26^{ème} programme, a réuni près de 450 cadres (annexe 8) et bénéficie d’un « bouche à oreille » croissant.

Il est constitué de 28 modules pédagogiques successifs étalés sur 4 semaines et apporte aux participants la « boîte à outils » pour aborder et maîtriser la démarche d’une reprise d’affaires afin d’en renforcer la réussite.

6. POUR CONCLURE

- Les centaines de dirigeants cédants avec lesquels le CRA a discuté, les centaines et centaines de repreneurs potentiels interviewés, les dizaines « d’experts » avec lesquels le CRA a approfondi les situations ont permis de cristalliser les besoins de ces différentes populations et constitue un réservoir d’expériences mal utilisé jusqu’à présent.
- Dans notre pays la « reprise d’affaires » n’a pas encore atteint le niveau de notoriété ni le niveau d’intérêt des pouvoirs publics. Si on les compare à la « création d’affaires ».
- De même que la désorganisation de ce marché ne favorise pas la mobilisation des partenaires nécessaires.
- Enfin, il y a nécessité d’harmoniser nos règles du jeu au niveau européen. Actuellement trop disparates entre nos différents pays, et elles constituent une entrave majeure à la coopération entre les petites et moyennes entreprises d’Europe y compris dans le domaine des cessions, reprises et transmissions.
- Nous pensons aussi, parce que les « jeunes sont dynamiques » qu’il serait souhaitable de les aider à se préparer de façon professionnelle à la transmission – reprise d’affaires.
- Enfin, nous espérons que les expériences décrites grâce à ce congrès, influenceront nos pouvoirs publics pour mieux adapter notre législation aux besoins de transfert de petites et moyennes entreprises dans le but de préserver et de développer l’emploi dans notre pays.

Toni Brunello

StudioCentroVeneto Vicenza, Italie

Le Laboratorium basé sur le Kit.brunello

- (1) - Le **Laboratorium** basé sur le **Kit.brunello** est un instrument articulé, conçu pour la **gestion des processus de transmission d'entreprise**, aussi bien de la part des PME que de la part des administrations locales.
La procédure non rigide et en constante évolution a pu être expérimentée dans différents contextes avec quelques variations.
Le fil conducteur choisi pour cette présentation est une expérience concrète qui peut être considérée comme une **version complète** : le **Progetto Germogli (Projet Bourgeois)**, réalisé en Toscane par Unioncamere, l'organisation des chambres de commerce italiennes.
Jugeant qu'il est intéressant de fournir des informations sur d'autres expériences concrètes similaires, nous présentons également un tableau des variations sur le thème du *Laboratorium* (*).
- (2) - La transmission d'entreprise constitue objectivement un problème, aussi bien pour l'entrepreneur que pour celles que nous appelons les *institutions* (organismes et structures publics et privés).
Il peut donc être défini un **problème à deux facettes**.
- (3) - **Les entrepreneurs** ont besoin de préparer à temps leur **continuité**.
- (4) - **Les institutions locales** devraient agir pour **éviter le gaspillage** d'énergie entrepreneuriale et des postes de travail.
- (5) - Malheureusement... ni les entrepreneurs ni les *institutions* ne semblent avoir conscience de ce **défi ardu et urgent**.
- (6) - Une première réponse à ce défi, aussi bien au niveau de l'entreprise que des institutions, peut être **un projet ciblé**, comme le propose la *bonne pratique* que nous présentons ici : le **Laboratorium** basé sur le **Kit.brunello**.
Sa base - le **Kit.brunello** (www.kit.brunello.net) - est, elle aussi, une *bonne pratique*.
- (7) - Pour plus de clarté, nous expliquerons en deux mots ce qu'est le **Kit.brunello**, un instrument interactif qui, depuis 2002, est présent, en cinq langues, sur le site Web de l'UE :
(http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm).
Le *Kit* consiste en une centaine de questions centrées sur les processus de transmission d'entreprise.
Il vise à :
 - **tracer un profil personnalisé des problèmes spécifiques de l'entreprise, en phase de transmission.**
 - si, au même moment, avec le même instrument (*Kit.brunello*) plusieurs PME sont analysées et que les données sont correctement récapitulées dans un cadre (impersonnel), il est également possible :

- **d'avoir une idée de la situation globale d'un groupe d'entreprises.**

Ces résultats d'ensemble peuvent être utiles (en respectant le domaine privé) comme base pour des actions de communication et de promotion dans une région donnée.

L'expérience nous a permis de constater que cela est très utile pour accroître l'intérêt à l'égard des problèmes de la transmission d'entreprise dans un territoire donné.

Le **Kit.brunello** a constitué la base de nombreuses initiatives de différentes natures, particulièrement en Italie.

- (8) - L'interview basée sur le **Kit.brunello** permet à l'entrepreneur de comprendre les points forts et les points faibles de sa situation spécifique dans le but précis de :

- **gérer les processus de la transmission A TEMPS.**

- Comment le Kit est-il structuré ? En quatre phases très personnalisées :

- a. Autoportrait
- b. Point général sur la situation aux fins de la transmission
- c. Conception de la transmission
- d. Monitoring de la transition.

- (9) – Les questions proposées sont ciblées afin d'aider l'entrepreneur (ou toute personne intéressée) à déterminer les points critiques afin de garantir la bonne conduite de la transmission :

- **aussi bien du point de vue stratégique**
- **que du point de vue tactique.**

L'Arbre des questions analyse les domaines suivants :

- Continuité du leadership externe et interne
- Aspects légaux, juridiques (notariés), fiscaux
- Aspects financiers, patrimoniaux, assurances
- Aspects liés à la direction et à l'organisation
- Aspects émotionnels et liés à la famille.

Les questions spécifiques ont un caractère général, de sorte qu'elles puissent également s'adapter aux pays ayant une législation différente.

- (10) - Tandis que les PME peuvent obtenir un
- **portait personnalisé de leur entreprise, les institutions** peuvent, elles, obtenir un
 - **profil général de la situation locale spécifique,** relative à tout le groupe d'entreprises impliqué dans le **Lab project** local spécifique.

- (11)- **Le Kit.brunello est le lien entre les exigences privées et les exigences institutionnelles.**

- (12)- Les résultats généraux peuvent être utiles (en respectant les règles du domaine privé) comme base pour :

- **des actions de communication**
- **une plus grande prise de conscience**
- **la promotion**

dans un territoire donné.

(13)- Venons-en au **Laboratorium basé sur le Kit.brunello** proprement dit, qui s'articule comme suit :

- Il peut être promu, parrainé et/ou conduit par des *Acteurs sociaux* différents :
- administrations publiques
- chambres de commerce
- associations de catégorie d'entreprises
- autres sujets
- c'est une procédure à moyen/long terme (4-12 mois)
- il prévoit harmoniquement différentes phases telles que :
 - **sollicitation de la conscience de base et diffusion**
 - **recherche, communication et sensibilisation sur la transmission**
 - **formation, assistance, conseil pour les PME et/ou pour les institutions.**

(14) - Le **Laboratorium basé sur le Kit.brunello** a été conçu et expérimenté en Italie pour la première fois par l'**Atelier StudioCentroVeneto pour la transmission d'entreprise**, avec quelques chambres de commerce italiennes leaders, en coopération avec quelques associations d'entreprises (PME).

Comme nous l'avons déjà dit, le projet présenté ici, intitulé **Germogli (Bourgeois)**, a été réalisé en Toscane par Unioncamere, l'organisation italienne des chambres de commerce.

(15) – **Les étapes du Lab. Project**, qui ont toutes été expérimentées dans **Germogli**, sont les suivantes (voir *image*):

(16)

- | | |
|---|--|
| 1. Enquête | sur la situation des PME locales |
| 2. Présentation publique | des résultats de l'enquête |
| 3. Séminaire bref | pour sensibiliser les <i>Acteurs</i> potentiels |
| 4. Rencontres de formation | pour les entrepreneurs de PME |
| 5. Assistance personnalisée | <i>Conseils</i> pour les participants |
| 6. Autoanalyse assistée par le <i>Kit</i> | pour les PME |
| 7. Tableau statistique | de la situation de l'ensemble du groupe concerné |
| 8. Diffusion de la conscience | séminaire, conférence de presse, information |
| 9. Observatoire | pour une promotion permanente et un site Web. |

(17) – **Les points forts du Lab project** sont :

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Enquête : | - une analyse locale systématique peut être lancée |
| 2. Présentation publique | - le public et les intermédiaires peuvent être impliqués |
| 3. Séminaire de sensibilisation | - les participants potentiels peuvent être contactés |
| 4. Rencontres de formation | - une réelle formation à un groupe de démarrage (20 PME) est effectuée |
| 5. <i>Conseils</i> personnalisés | - l'assistance à certaines entreprises <i>critiques</i> commence ; |

(18) -

- | | |
|---|---|
| 6. Autoanalyse avec le <i>Kit.brunello</i> en exergue | - les points <i>critiques</i> de chaque entreprise sont mis |
| 7. Tableau statistique | - les exigences de groupe sont mises en lumière ; c'est un instrument de base pour planifier les interventions ciblées de support, de système |
| 8. Diffusion | - les conférences de presse, les séminaires, les informations peuvent développer la conscience |
| 9. Observatoire | - une base de données peut être lancée et un site Web élaboré. |

(10. Une assistance ciblée par apprentissage en ligne peut également être fournie).

Les derniers points sont liés aux premiers et ferment le cercle.

(*) En 1997, la DG23 de l'Union européenne a décidé d'accorder une subvention au " *Projet Relais* ", présenté par l'*Atelier StudioCentroVeneto* pour la transmission d'entreprise. Le projet, réalisé en 1998, a consisté en six séminaires de deux jours chacun, dans six pays européens (France, Espagne, Belgique, Royaume-Uni, Autriche, Italie), afin de se confronter sur la transmission d'entreprise (1^{er} jour) et d'analyser et d'améliorer (2^e jour) le *Kit.brunello* (un instrument de 1996 basé sur un questionnaire d'autoanalyse d'une centaine de questions, très ciblé sur les problèmes spécifiques de la transmission), en en discutant avec les collègues spécialistes des pays participants.

La participation a été importante : près de 500 opérateurs, ayant des expériences différentes, au cours des six premières journées et 90 experts durant les secondes. Le *Kit.brunello* a ainsi été traduit en cinq langues et mis sur Internet et sur le site officiel de l'Union européenne. Une version plus récente (intitulée " *R'Impresa* ") a été élaborée, mais à présent l'*Atelier StudioCentro Veneto*, suite au séminaire de Vienne, prépare d'une part une version plus " moderne " pour Internet, d'autre part un portail sur la transmission d'entreprise, qui comprend une assistance *par apprentissage en ligne*.

(19) – Voici un tableau contenant quelques données sur les différentes expériences où le *Laboratorium* basé sur le *Kit.brunello* a été réalisé, avec des informations générales pour une première évaluation.

Promoteur	Assindustria (Ancône)	API (PME) (Vicence)	Artisans (Belluno)	Artisans (Trévise) (avec SCF)	Province (Trente)	Artisans (Venise)	Artisans (Vérone)	Uniocamere Toscane <i>Bourgeois</i> 2000-01 (*)
DATE	1995-96	1997-98	1997-98	2000-01	1998-01	2001-02	2002	
1. Enquête	X (50)	(1.050)	non	non	X (50)	X (1.800)	non	X (112)
2. Présentation publique	X (90)	non	non	non	non	X (30)	non	X (10)
3. Séminaire bref	X (30)	X (30)	X (60)	X (50)	X (30)	X (20)	X (50)	X (30)
4. Rencontres de formation	X (20)	X (20)	non	X (20)	X (20)	Y (15) X	(13)	X (15)
5. Conseil personnalisé	(X:) (2)	(X:) (2)	non	non	X (20)	Y (?)	Y (?)	X (15)
6. Autoanalyse assistée	(10)	non	non	X (15)	X (17)	Y (?)	Y (?)	X (15)
7. Cadre statistique	X (50)	X (20)	X (16)	non	X (32)	Y (?)	Y (?)	X (15)
8. Diffusion conscience	X (50)	X (60)	X (70)	X (25)	X (200)	Y (?)	Y (?)	X (80)
9. Observatoire	X (15)	X (270)	non	non	X (215)	Y (?)	Y (?)	X (?)
Site Web	non (SCV)	non (SCV)	non (SCV)	non	non (CD)	(non)	non	X (?)

Légende: X: déjà fait Y: en cours actuellement (X): au programme

Fil rouge

(entre parenthèses : nb de participants)

(20) – Pour un complément d'informations sur les expériences déjà conduites:

www.studiocentroveneto.com

www.progettogermogli.it

Atelier 3:
Mesures de soutien pour le processus de
transmission

Leif Melin

Jönköping International Business School, Suède

Introduction

Je suis très heureux d'avoir l'occasion de présider à cette Conférence un atelier passionnant intitulé **Mesures de soutien pour le processus de transmission** (Atelier 3) et de travailler avec le rapporteur de cet atelier, Anna Maria Heidenreich.

Je m'appelle Leif Melin et suis professeur de Stratégie et d'Organisation à la Jönköping International Business School (appartenant à l'Université de Jönköping, dans le sud de la Suède), une École supérieure de commerce très internationale, qui connaît un développement extrêmement rapide et a l'ambition de devenir le numéro un en Europe pour la rénovation de l'entrepreneuriat et des affaires. C'est dans cette perspective que nous nous concentrons sur les entreprises familiales. Je dirige depuis 1996 un Programme de recherche et développement sur les entreprises familiales et leur dynamique stratégique, programme auquel participent dix chercheurs. Un point important de ce programme est la *succession à la propriété de l'entreprise*. Sans doute mon expertise dans ce domaine est-elle la raison pour laquelle j'ai été invité à diriger un des ateliers de cette Conférence sur le sujet d'une importance cruciale que constituent les transmissions d'entreprises. Quoi qu'il en soit, l'intérêt que je prends aux questions concernant le changement stratégique et la propriété des PME se reflètera dans cette présentation dans laquelle je commenterai six questions concernant la transmission des petites et moyennes entreprises :

- Le choix de la perspective : Suivant la perspective dans laquelle nous nous plaçons pour examiner les transmissions d'entreprises, nous risquons d'aboutir à des conclusions complètement différentes sur les points critiques.
- Le changement de propriétaire : Transmission d'une entreprise signifie changement de propriétaire, avec des conséquences importantes pour l'avenir de l'entreprise cédée.
- Les nouveaux propriétaires et leur logique des affaires : un autre propriétaire veut dire une autre logique dans la direction des affaires, avec des conséquences diverses pour le futur développement de l'entreprise après sa reprise.

- Le changement de direction stratégique : La plupart des transmissions d'entreprises impliquent la mise en place d'un nouveau dirigeant, qui se répercutera sur le développement futur de l'entreprise.
- La transmission des entreprises familiales : Il existe un certain nombre d'aspects spécifiques de la transmission au sein de la famille propriétaire.
- Mesures de soutien pour le processus de transmission : Quelques conclusions relatives aux cinq points ci-dessus concernant le thème de l'Atelier 3, Mesures de soutien pour le processus de transmission.
- Pour conclure, je présenterai les orateurs et les sujets des six exposés de l'Atelier 3.

Différentes perspectives de la transmission d'une PME

Lorsqu'on parle de la transmission d'entreprises et, bien évidemment, lorsqu'on définit une politique et des dispositifs de soutien pour la transmission d'entreprises, il importe de se placer dans une vaste perspective concernant les *stakeholders*. Les organisations de soutien devraient avoir une idée plus claire du ou des *stakeholder(s)* qu'elles souhaitent aider.

Si nous nous plaçons dans la perspective du *propriétaire vendant son affaire*, ceci peut vouloir dire que nous nous orientons sur la richesse, en termes pécuniaires, que procurera au propriétaire la vente de l'entreprise. Mais ceci peut aussi vouloir dire que nous nous intéressons à la satisfaction générale de l'ancien propriétaire lorsqu'il aura cédé son entreprise à un nouveau propriétaire, considérant que la vente d'une entreprise a aussi une dimension sociale et affective. Il sera peut-être important pour le cédant de trouver pour la transmission de son entreprise une solution impliquant que le personnel et la communauté locale pourront continuer à l'avenir à bénéficier de l'existence de l'entreprise.

L'acquéreur ou les acquéreurs possibles de l'entreprise à céder appartient (appartiennent) à un groupe très diversifié de différents nouveaux propriétaires potentiels. Dans ce cas, la perspective de l'acquéreur n'est pas homogène et peut (comme nous le montrerons plus loin) impliquer des conditions très différentes.

Le *personnel* actuel de l'entreprise devant être cédée a un intérêt très marqué et légitime pour le type de propriétaire qui reprendra l'affaire et les conséquences finales de la cession.

La *communauté locale* représente un important *stakeholder* pour toutes les entreprises locales ; elle est intéressée par les transmissions d'entreprises qui se préparent, en particulier du point de vue du marché local de l'emploi, et

espère que la cession de l'entreprise permettra de maintenir, voire améliorer, la situation de l'emploi.

A ces quatre perspectives viennent encore s'ajouter celles d'autres *stakeholders*, tels que les dirigeants non-proprétaires de l'entreprise cédée, les clients et les fournisseurs de l'entreprise, les banques, etc.

Il résulte de ce que nous venons de dire que l'on pourra avoir des réponses très différentes aux questions critiques, suivant la perspective dans laquelle se placent les organismes de soutien par rapport au processus de transmission lorsqu'ils s'efforcent d'élaborer et d'apporter des dispositifs de soutien.

Transmission d'une entreprise : changement de propriétaire

Toute transmission d'entreprise signifie par définition la reprise par un nouveau propriétaire. Il est certes important d'accorder notre attention et notre soutien aux chefs d'entreprise qui souhaitent céder leur société. Nous devons faire ce qu'il faut pour les sensibiliser au processus de transmission et améliorer leurs connaissances en la matière, afin qu'ils soient mieux informés pour prendre une décision concernant le mode de transmission qu'ils souhaitent. Nous devons les soutenir en mettant à leur disposition des mesures qui les aideront à parcourir avec efficacité les différentes étapes du processus de transmission. Mais, en même temps, nous devrions aussi mettre l'accent sur l'autre volet du processus de transmission, à savoir celui de l'acquisition. Nous devons être bien conscients du rôle crucial que sera celui du nouveau propriétaire pour l'avenir de l'entreprise cédée. Ainsi, si nous souhaitons élaborer des critères pour une transmission d'entreprise réussie, il faudrait obligatoirement prendre en compte les performances finales des cinq premières années suivant la transmission, enregistrées par le nouveau propriétaire/la nouvelle direction de l'entreprise ayant fait l'objet d'une cession. Si l'on considère diverses entreprises après une reprise on peut observer des résultats stratégiques très différents, allant d'un développement bien réussi, orienté vers la croissance, à des situations où l'affaire (ou certains de ses secteurs) est délocalisée, ou même, en mettant les choses au pire, à la fermeture pure et simple de l'entreprise. Je ne parle pas ici du cas où cette issue est la conséquence de forces du marché plus ou moins imprévues et jouant dans le cas de l'entreprise cédée, forces qui influent toujours sur le développement de n'importe quelle entreprise. Ce que je veux bien plutôt dire est que les intentions stratégiques différentes que peuvent avoir les nouveaux propriétaires concernant l'entreprise cédée se traduiront par une orientation du développement entièrement différente.

La conséquence des arguments liés au propriétaire est que **différents nouveaux propriétaires représentent des logiques de gestion différentes**. Comparez par exemple les différents types possibles suivants de nouveaux propriétaires ayant repris une petite entreprise et les différents résultats auxquels ces logiques peuvent aboutir :

Prenons d'abord le cas d'un nouveau *propriétaire/dirigeant*, un nouveau chef d'entreprise qui reprend l'entreprise cédée. Nous pouvons nous attendre à ce que le chef d'entreprise donne une forte impulsion personnelle au développement de l'entreprise.

Nous avons ensuite la situation de *maintien de la propriété familiale*, autrement dit une transmission d'entreprise au sein de la famille. Il s'agit le plus souvent d'une transmission sous forme de succession d'une génération à l'autre (de parents à enfants, d'oncles ou tantes à neveux ou nièces, etc.)

Un autre cas est la reprise par des *associés*, le cessionnaire étant alors un petit groupe de nouveaux propriétaires. Il s'agit ici d'une situation de *management buy out* dans laquelle le reste de l'équipe de gestion en place achète l'entreprise au propriétaire/dirigeant qui la cède, et continue à la diriger. Une autre solution est la reprise par un assez grand nombre de salariés qui créent une *coopérative*. La raison amenant les salariés à reprendre l'entreprise peut être l'absence d'acquéreurs potentiels ou le désir du propriétaire/dirigeant de transmettre l'entreprise dans des conditions assurant la continuité de l'emploi.

Une autre forme possible de nouveau propriétaire majoritaire est celle de *spécialistes du capital-risque*, ou sociétés d'investissement, reprenant l'entreprise en situation de transmission. Ils apportent à l'entreprise capitaux et savoir faire dans l'intention de réaliser, dans un délai qui ne devra pas être trop long, un bénéfice provenant de la revente de l'entreprise.

Nous avons également le cas où le cessionnaire d'une PME est *une autre entreprise*, p.ex. une grosse société. Les motifs pouvant conduire à l'acquisition seront p.ex. pour elle le désir d'accroître sa part de marché, accroître la capacité de production ou bénéficier de qualifications spécifiques détenues par l'entreprise cédée. Ce type de transmission implique souvent le fait que la société mère désire intégrer l'entreprise acquise dans l'organisation existante, ce qui signifie que le centre décisionnel est transféré au siège de la société cessionnaire. Si le nouveau propriétaire est une grosse société, l'entreprise cédée entrera sans doute dans la logique de l'économie d'établissements. Elle bénéficiera de ressources permettant une croissance importante au sein du groupe cessionnaire. En revanche, l'entreprise cédée risque aussi d'être victime de mesures de rationalisation, p.ex. en cas de concentration sur un plus petit nombre d'établissements de production. Rappelons que pour les grosses sociétés intervenant sur le marché mondial, l'avantage d'un site spécifique peut n'avoir qu'une valeur très temporaire ; comme nous l'avons vu, ces dernières décennies une foule de productions ont été déplacées des pays de l'ouest vers ceux de l'est.

Nous avons enfin le cas où il n'y a pas cession totale, autrement dit où le propriétaire actuel vend juste une partie de ses parts à quelqu'un d'autre. Un cas particulier est celui d'une offre publique ferme. L'entreprise cédée partiellement devient une société cotée en bourse dont les parts sont détenues

par un grand nombre de personnes. Si le propriétaire/dirigeant exerce les fonctions de direction, la situation changera radicalement lorsque l'entreprise deviendra propriété publique.

Ceci dit, il n'est pas possible de donner une définition claire et nette de ce qu'il faut entendre par un bon nouveau propriétaire étant donné que cette définition dépend de la perspective de la transmission de l'entreprise (voir ci-dessus), autrement dit des valeurs décisives pour la cession. L'objectif d'une transmission d'entreprise peut être de maximiser le capital dont l'ancien propriétaire va disposer grâce au processus de cession ou bien de trouver une solution perçue comme bonne pour l'avenir des salariés et de la communauté locale, pour ne mentionner que deux des facteurs susceptibles d'influencer le choix du cessionnaire dans une opération de transmission d'entreprise.

Changement de direction stratégique

Une des conséquences majeures de la plupart des transmissions d'entreprises est le changement de dirigeant. Nous savons que la transmission d'une entreprise a souvent pour conséquence la mise en place d'un nouveau gestionnaire et le gestionnaire jouant un rôle prépondérant dans la définition des stratégies, un tel changement ne manquera pas d'avoir des conséquences au niveau stratégique. Chaque dirigeant d'entreprise a sa propre façon de penser stratégique, qui influence les stratégies mises en place. On peut donc dire que pour un type donné de propriétaire ayant repris l'entreprise, le choix de la personne installée dans les fonctions de gestionnaire influera sur le développement futur, un nouveau dirigeant stratégique impliquant de nouvelles stratégies. Je pense qu'il faudrait accorder plus d'attention à ce point dans le processus de transmission d'entreprises. Le processus de transmission d'entreprises ne revient pas seulement à trouver le « bon » nouveau propriétaire mais aussi à avoir le « bon » nouveau stratège aux commandes. A mon avis, les organisations de soutien s'efforçant de faciliter la transmission d'entreprises n'accordent pas suffisamment d'attention ni à ce point, ni au « choix » du nouveau propriétaire.

Transmission d'une entreprise familiale

Selon nos estimations, en Europe, les deux tiers environ des PME sont des entreprises familiales (nous nous basons sur la définition courante de l'entreprise familiale en tant qu'entreprise dont une famille détient la propriété et dans la gestion de laquelle la famille est représentée). Ceci signifie que la transmission d'une PME est souvent synonyme de transmission d'une entreprise familiale où la principale alternative est la *transmission de l'entreprise au sein de la famille*.

Nous avons aujourd'hui en Europe quelque 100 000 chefs d'entreprises propriétaires et dirigeants âgés de plus de 55 ans qui réfléchissent à leur avenir. Dans un grand nombre de cas de transmissions d'entreprise, il s'agira d'entreprises familiales et si ces entreprises appartiennent à la première

génération de l'entreprise familiale, nous savons que, pour le tiers environ, la cession se fera au sein de la famille. Ainsi donc, dans un grand nombre de transmissions d'entreprises la succession se fera sous forme de passage d'une génération à l'autre dans la famille, un fait qui doit influencer sur l'élaboration et la mise à disposition de mesures de soutien de la part de différents organismes de soutien à la transmission de PME.

Lorsque la transmission concerne une entreprise familiale, la question cruciale est de savoir si des membres de la famille sont motivés pour reprendre l'affaire et préparés à le faire. Ainsi que l'a fait remarquer M. Timonen (dans son exposé antérieur), une transmission au sein de la famille se présente comme une solution non basée sur le marché, marquée à un haut degré par des manifestations affectives et des tensions au sein de la famille. Les dispositifs de soutien convenant pour un tel processus de cession sont très différents de la situation de transmission basée sur le marché où le propriétaire/dirigeant d'une entreprise familiale vend celle-ci sur le marché à un nouveau propriétaire étranger à la famille (même si ce dernier processus a lui aussi des aspects affectifs).

Le processus de transmission interne, au sein de la famille, implique de nombreuses considérations pour savoir comment, quand et à quel membre de la famille transmettre la propriété. Même si, dans bien des pays, les considérations fiscales jouent un rôle important au regard de cette situation de transmission, il faudrait accorder plus de place dans ce processus au choix du moment opportun et à celui du successeur. Dans le cas d'une entreprise familiale transmise au sein de la famille, il importe aussi de ne pas confondre succession à la propriété et succession à la direction des affaires. Si un propriétaire/dirigeant s'interroge sur la possibilité de confier la direction de l'entreprise à un de ses enfants, il se peut qu'il constate qu'aucun d'entre eux ne serait capable d'assumer cette tâche. Par contre, s'il considère ses enfants en tant que propriétaires potentiels, qui assumeraient les responsabilités de propriétaires actifs sans exercer nécessairement les fonctions de dirigeants, il arrivera sans doute à une autre conclusion.

Mesures de soutien pour le processus de transmission

Ainsi que cette introduction l'aura montré, je l'espère, le processus de transmission est extrêmement complexe, il concerne de nombreux *stakeholders* et a de nombreuses conséquences possibles pour l'avenir. Les mesures de soutien représentent un champ d'action important mais difficile et ambigu, comportant beaucoup de problèmes cachés ou auxquels on n'a pas encore prêté attention et dont les conséquences sont difficilement prévisibles. Nous avons besoin d'un développement des organismes de soutien ciblé sur les différents *stakeholders* du processus de transfert. Nous avons besoin de dispositifs de soutien qui puissent aider les propriétaires/dirigeants en situation de cession à prendre des décisions éclairées qui leur donneront satisfaction au long terme.

La bonne nouvelle pour nous : nous allons avoir au cours de cet Atelier 3 six études de cas très intéressantes présentant l'expérience de six pays européens différents. Je puis vous promettre que ces exposés nous ouvriront de nouvelles perspectives en ce qui concerne les mesures de soutien pouvant être adoptées pour faciliter la transmission de PME.

Nous commencerons par Chris Martin et David Heppenstall (UK) et l'expérience qu'ils ont faite en commun dans leurs rôles respectifs de conseiller et de propriétaire/dirigeant, concernant le *Soutien de tutorat basé sur le savoir*.

Ensuite, Rob van Engelburg (NL) nous fera part de son expérience concernant un programme national de *Coordination de l'assistance aux transmissions d'entreprises aux Pays-Bas*.

Le prochain rapport sera celui de Luis Sánchez (ES) sur une mesure de soutien éducationnelle, un *Programme approfondi de consolidation des entreprises familiales*.

Pertti Korhonen (FIN) présentera les enseignements retirés d'un programme de développement régional, *Prendre le relais - un dispositif de soutien à la transmission d'entreprises*.

Muriel Decout (F) nous parlera d'un type alternatif de repreneurs d'entreprises dans son rapport intitulé *Dispositif de soutien à la transmission d'entreprise sous forme coopérative*.

Enfin, Peter Dalkiaer (DK) présentera quelques expériences prometteuses de *www.ticmarked.dk - un marché pour vendeurs et acquéreurs de PME*.

Je vous souhaite à tous la bienvenue au Workshop 3 !

Chris Martin

Chris Martin & Associates, Royaume-Uni

David Heppenstall

W H Darby Ltd, Royaume-Uni

Soutien de tutorat basé sur le savoir pour les propriétaires de PME dans différentes situations de cession

Base de la recherche

Toute une série d'approches de soutien adaptées à diverses situations de cession spécifiques ont été élaborées à partir de la recherche appliquée poursuivie au cours des quatre années passées au Royaume-Uni, dans les West Midlands. Cette recherche était financée conjointement par le Service de développement économique du Conseil municipal de la Ville de Birmingham, le Centre de gestion du savoir de l'*University of Central England Business School* et le *DTI Small Business Service*. Elle constitue la base d'une thèse de doctorat sur la cession d'entreprises envisagée sous l'angle du capital intellectuel, soutenue devant l'*University of Central England* par M. Chris Martin (Chris). Le présent exposé a pour sujet le soutien de tutorat basé sur le savoir, apporté de janvier à juillet 2001 par Chris à M. David Heppenstall (David), propriétaire d'une petite entreprise fabriquant des insignes (l'entreprise).

Historique de l'entreprise et structure de la propriété

L'exemple de soutien de tutorat basé sur le savoir choisi ici concerne la petite entreprise de fabrication d'insignes de David, située à la limite du quartier des joailliers de Birmingham. Cette entreprise est propriété indivise de David et son épouse, Sally, qui l'ont achetée au père de Sally au début des années 80. Elle fabrique des insignes y compris les médailles estampées, les badges et les insignes royaux faits main, comportant fréquemment un fini émail. Elle a une vaste clientèle de base et un petit nombre de clients prestigieux passant périodiquement d'importantes commandes de produits spécialisés. L'entreprise emploie 25 personnes disposant des qualifications et aptitudes diversifiées nécessaires pour fabriquer cette gamme de produits. Cette production exige une extrême coordination des activités, à la fois sur le plan interne et dans ses rapports avec les sous-traitants spécialisés. David et sa femme, Sally, participent l'un et l'autre à la gestion, David en tant que dirigeant et Sally en tant que responsable de la gestion des commandes et des achats. Un directeur de production assure la majeure partie du travail de planification de la production et

de coordination tandis que David se charge des autres activités fonctionnelles clés, y compris les ventes.

Choix de l'approche de soutien de la part de Chris

Le soutien à la cession peut s'effectuer selon de nombreuses approches, y compris celles proposées par les conseillers d'entreprise de famille, les psychologues du travail, les conseillers financiers, les conseillers commerciaux et les consultants spécialistes des cessions. Le soutien effectif débute par la phase de diagnostic consistant à faire le bilan de la situation concernant la cession. Le diagramme de l'annexe I, permettant de comprendre le mécanisme de la cession, a été établi de façon assez générale pour être applicable aux différentes situations. On peut alors adopter une approche appropriée en fonction de la manière dont le dirigeant lui-même perçoit la situation de cession.

Dans l'exemple spécifique qui nous concerne, la phase de diagnostic s'est déroulée de façon informelle, Chris ayant été informé que David n'envisageait ni la reprise par un membre de la famille ni une cession interne, et qu'il avait besoin d'une solution lui assurant un revenu pour sa retraite. Néanmoins, David ne voyait pas comment cesser son activité sans fermer l'entreprise. Ne disposant que d'une période de temps et de crédits limités, Chris proposa un programme de tutorat structuré comprenant six séances de deux heures en face à face, étalées sur six mois, en se concentrant sur les compétences essentielles. Il estima ne pas devoir expliquer le modèle analytique de compétences clés et de capital intellectuel sous-jacent à David qui, en tant que chef d'entreprise, s'intéressait à l'application du modèle et à ses résultats pratiques et non pas à la théorie.

Projet de tutorat

L'objectif de chaque discussion de tutorat était fixé à l'avance et avait été choisi de manière à permettre de comprendre progressivement la situation particulière de la cession dans le cas de David :

1^{ère} réunion : Présenter à Chris les activités et l'expertise de l'entreprise. Expliquer à David la nature de ces compétences clés et lui fournir de la documentation.

2^e réunion : Identifier les compétences clés et évaluer leur importance et leur poids relatifs.

3^e réunion : Établir la contribution personnelle de David aux compétences clés de l'entreprise et chercher des solutions de remplacement pour chaque cas.

4^e réunion : Déterminer les voies de sortie possibles.

5^e réunion : Établir ce qu'il faut faire pour rendre possibles des voies de sortie déterminées.

6^e réunion : Développer pour la cession un plan d'action sur lequel pourraient reposer un certain nombre de voies de sortie possibles ayant la préférence.

Il a également été fourni à David de la documentation, des études de cas et des documents standard destinés à compléter et étayer les réunions de tutorat.

Dans le cas exposé, la séquence du programme a pu être respectée bien que les réunions initiales aient demandé plus de temps que prévu pour établir les compétences clés ; les réunions 4 et 5 ont par conséquent été comprimées en une seule. A la fin du projet, David était en mesure de poursuivre son planning sans plus avoir besoin d'aide.

L'expérience du projet de tutorat du point de vue de David

Avant le début du processus

Avant que l'on m'ait présenté le projet, je n'avais pas de plan de cession, seulement quelques vagues idées, à savoir :

- L'affaire n'était pas vendable étant donné que :
 - elle reposait sur moi et j'étais indispensable,
 - elle s'inscrivait dans un créneau du marché et n'intéresserait donc personne étranger à ce domaine.
- Un de mes enfants pourrait la reprendre.

Comme j'avais besoin d'en tirer de l'argent pour financer ma retraite éventuelle, il était clair que j'avais besoin d'une aide extérieure. Mais à qui m'adresser ? Mon conseiller financier n'avait pas de solution à proposer sauf, peut-être, vendre à un concurrent. Je suivis cette idée, mais sans résultats, étant donné que je disais aux repreneurs potentiels que l'affaire reposait totalement sur moi.

C'est alors que je rencontrai Chris qui travaillait sur son projet de recherche et je pus le convaincre de m'y faire participer.

Le processus tel que David l'a perçu

Au chapitre précédent, Chris a décrit le processus dans sa propre optique ; en ce qui me concerne, l'impact fut très spécifique. L'élément principal était pour moi l'idée des « Compétences clés » de l'entreprise. Pour comprendre cette idée et voir à quoi elle correspondait, il m'a fallu considérer l'entreprise sous un angle différent ; c'était assez difficile mais le résultat a justifié l'effort que cela demandait.

Une fois que j'eus compris ce qu'étaient les Compétences clés de l'entreprise, j'étais en mesure de passer à l'étape suivante pour identifier les options pouvant être retenues et même les classer par ordre de préférence.

Je disposais désormais des informations nécessaires pour pouvoir commencer à établir un plan en gardant présentes à l'esprit les autres options possibles, de sorte que ce plan ne dépendait pas d'une seule et unique stratégie.

À la fin du processus, je pensais que tout ce qui restait à faire était pour moi de finaliser le plan et le mettre en œuvre. Cependant, avec le temps, je me suis rendu compte que fin du projet ne voulait pas dire fin de la planification et qu'il fallait encore compter plusieurs années pour mener à bien la transmission de l'affaire. En réalité, j'ai continué à développer le plan en l'adaptant aux circonstances et j'ai dû moi-même faire preuve de souplesse dans ma façon de penser. J'ai maintenant plus d'options à ma disposition que je n'aurais pu l'imaginer il y a deux ans et le processus d'évolution vers une transmission effectuée avec succès est désormais autonome. Nous avons eu trois offres de reprise de notre affaire de la part d'acheteurs éventuels mais à des niveaux reflétant les conditions économiques peu brillantes à l'échelle mondiale ; aussi avons-nous décidé d'attendre jusqu'à ce que la situation s'améliore. Avant de participer à ce projet, nous n'aurions pas eu le courage d'attendre.

Tournants décisifs

A partir d'une bonne compréhension des compétences clés de l'entreprise il m'a été possible de prendre plusieurs tournants décisifs, les plus importants étant les suivants :

- Avoir compris que ma personne n'était pas d'une importance essentielle pour l'avenir de l'affaire ;
- Savoir que la société représentait une énorme somme de savoir, tant sous forme de systèmes que sous forme du savoir détenu par le personnel ;
- Savoir que le personnel ne représentait pas seulement une contrainte financière mais que c'est en lui que résidait la majeure partie de la valeur de l'entreprise.

Avantages retirés

Le principal avantage de ce processus a été de m'avoir permis d'apprécier la valeur de l'entreprise. Ceci a servi à protéger l'effectif du personnel car, si j'avais vendu l'entreprise à un concurrent ou si je l'avais cédée gratuitement, une partie, voire le total du personnel se serait trouvé redondant.

Le second avantage est pour moi de savoir désormais que succès et cession sont étroitement liés. Il y a peu d'intérêt à envisager une cession si l'on laisse décliner l'entreprise. Les bons résultats d'aujourd'hui sont la clé du succès de la cession et ceci constitue en outre une protection pour le personnel et son savoir.

Le troisième avantage est le fait que j'ai ainsi amélioré mes chances de réaliser mes objectifs personnels concernant ma retraite.

Résultat du soutien de tutorat

Le processus de tutorat a permis d'identifier les Compétences clés et le capital intellectuel de l'entreprise. Chris a fourni les structures initiales et des exemples et a provoqué la réflexion chez David jusqu'à ce que se soit finalement dégagé le tableau constituant l'annexe 2. A partir du moment où il avait compris comment le capital humain, structurel et clients de l'entreprise étayait ses Compétences clés, David disposait des éléments nécessaires pour juger dans quelle mesure l'affaire dépendait personnellement de lui et où étaient ses points forts. Ceci lui permettait d'envisager des voies de sortie ; pour David, le tutorat avait été comme une expérience d'apprentissage au bout de laquelle il pouvait commencer à considérer la cession comme une opportunité positive.

Évaluation

Le soutien à la cession peut être évalué sous différents aspects : son adéquation et son adaptation à la situation ; l'efficacité de la méthode utilisée et son impact.

Le soutien était adéquat, dans le cas de David ,à la recherche d'une voie de sortie et adapté à la dimension et à la structure de l'entreprise s'insérant dans un créneau.

L'efficacité du soutien a été évaluée à l'aide d'un questionnaire qui devait faire apparaître si ce soutien avait éclairci les questions relatives à la cession, identifié et développé des voies de sortie et conduit à l'élaboration d'un plan d'action pour la cession. Ce questionnaire devait également permettre de déterminer dans quelle mesure le soutien apporté pouvait être amélioré. Bien que le soutien apporté ait été efficace et soit allé au-delà de l'attente de David, le questionnaire a fait ressortir la difficulté, pour David, de comprendre et déterminer les Compétences clés.

Le soutien a eu dans son ensemble un impact positif et a permis à David d'évoluer d'un point de vue selon lequel il considérait son affaire comme non vendable en tant qu'entreprise marchant bien vers une position le mettant en état de lancer une activité de recherche d'un nouveau propriétaire par la voie d'un intermédiaire.

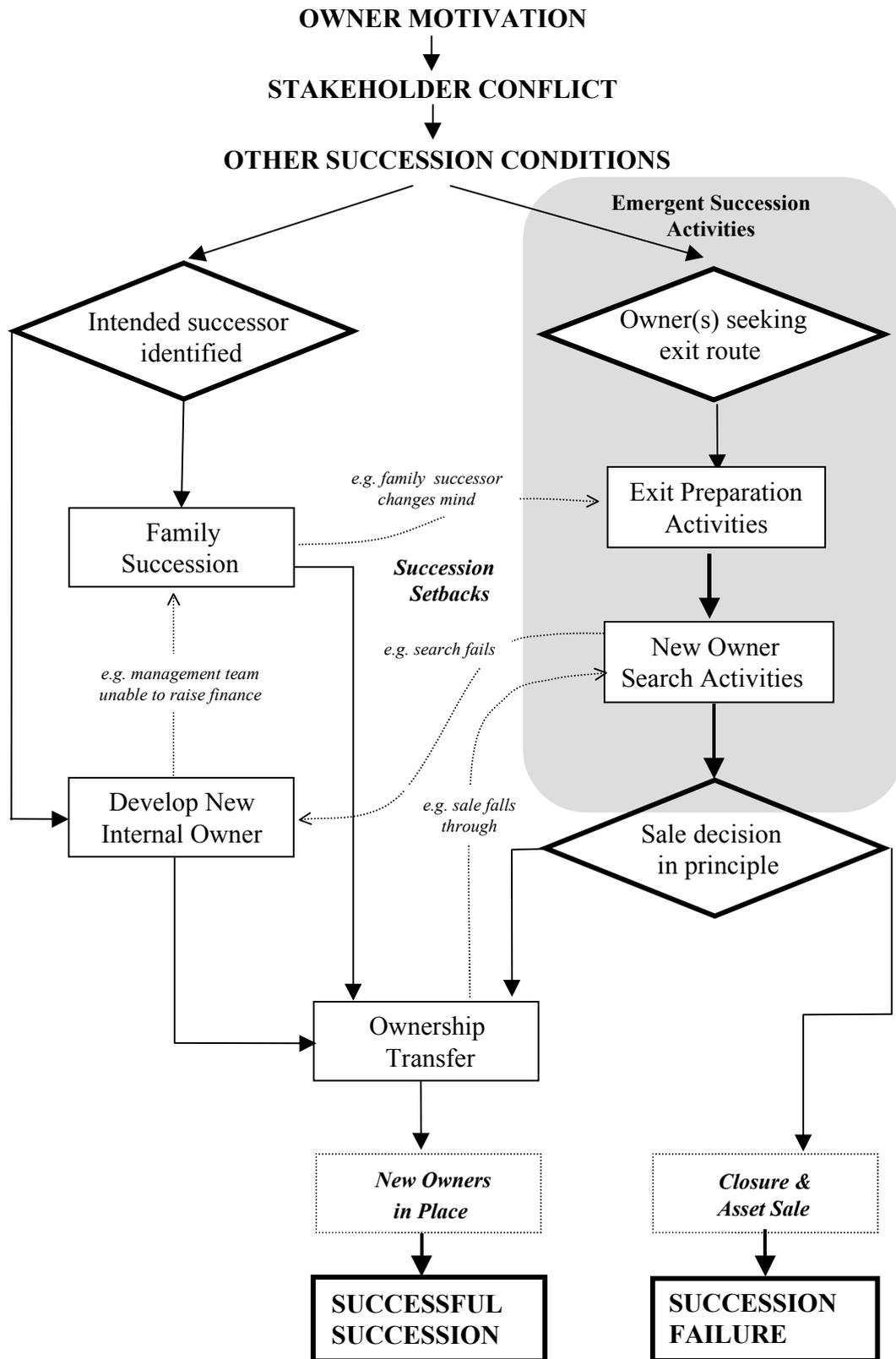
Transférabilité de l'approche

Trois aspects de cette approche peuvent être appliqués à un nombre relativement important de situations de cession :

1. L'approche de tutorat structuré, basé sur le savoir, destinée à identifier les Compétences clés et à évaluer le capital intellectuel sous-jacent, peut être appliquée à d'autres petites entreprises s'insérant dans un créneau et dirigées par leur propriétaire.
2. L'identification des Compétences clés et du capital intellectuel sous-jacent pour comprendre les situations de cession fondamentales et développer des voies de sortie. Ceci dit, les approches d'identification des Compétences clés et du capital intellectuel doivent être appropriées à la dimension, à la structure et aux caractéristiques du savoir d'une entreprise donnée.
3. Utilisation d'un cadre général des processus de cession en tant que base de l'approche diagnostique afin de définir une source appropriée de soutien adéquat.

Cette approche est en cours de développement pour obtenir un ensemble d'outils structurés à utiliser pour identifier les Compétences clés et le capital intellectuel, à l'usage d'autres consultants et conseillers d'entreprises.

Attachment 1 - Framework for Understanding SME Ownership Succession



Source: C J Martin unpublished PhD thesis submitted to University of Central England

Attachment 2: Insignia manufacturer - Competence-based Intellectual Capital Analysis

HUMAN CAPITAL		STRUCTURAL CAPITAL		CUSTOMER CAPITAL	TANGIBLE ASSETS
Owner	Employees	Soft	Hard		
Core Competence 1 - Manufacturing flexibility: <i>Able to flex manufacturing to accommodate the irregular requirements of two large specialist customers and keep them reliably informed about each project's progress on the personal basis they value</i>					
Owner's ability to handle customers, make process innovations and motivate staff and sub-contractors		Total commitment and dedication to the success of the projects. Project "buzz" created	Existing systems used to set up project planning and control systems	Has a good reputation with this very small group of specialist customers	Balance sheet strength enables overdraft funding for project working capital when needed
Core Competence 2 - Responsive customer relationships: <i>Able to supply products through hassle-free, low risk responsive relationships with a wide customer base involving responding rapidly to new enquiries, processing repeats quickly (die locations, effective office systems) , handling queries and advising deadlines</i>					
Owner's knowledge of how to quote and sell the company when quoting	Supervisor's knowledge of the die system Staff admin. system knowledge, expertise in dealing with people and appreciation of the importance of feedback	Culture of customer care, liking to make them happy and meeting their expectations through delivery, quality and communications	Administrative and accounting computer information system. Dies and tooling catalogue	Growing market reputation in several sectors	Computer system helps support commercial relationships
Core Competence 3 - Economic, customised manufacture: <i>Able to manufacture economically, and flexibly, a customised range of insignia etc. using the most appropriate techniques and specialist sub-contractors. Able to understand the limitations of the company's processes and use strengths and knowledge creatively.</i>					
Owner's vision for design and pricing. His problem solving ability and judgement of what is possible	Supervisor's knowledge of processes and sub-contractors, ability to switch priorities to satisfy production requirements	Culture of flexibility and being better than competitors. Stubbornness and a 'refusal to admit defeat'	Computer system for works instructions		Range of presses, enamelling equipment, workbenches and plenty of space
Core Competence 4 - Relationships: <i>Able to get the best from employees and sub-contractors who all know each other and able to work together when needed.</i>					
Owner's motivational skills	Supervisor's 'people' skills	Family firm attitudes; flexible working, customer satisfaction			
Core Competence 5 - Adaptive ability: <i>Able to recognise market changes (favourable and unfavourable) and opportunities to modify and develop processes accordingly. Able to learn, adapt and keep one step ahead of the competition.</i>					
Owner's awareness of market trends and ability to respond in poor situations		Culture of being leaders, not followers. Attitude of 'can do' and 'will do'			

Rob van Engelenburg

Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap (RZO), Pays-Bas

Coordination de l'assistance aux transmissions d'entreprises aux Pays-Bas

J'ai l'honneur de remercier les organisateurs de ce séminaire de m'avoir permis de prendre la parole, mais avant tout d'avoir choisi un thème aussi important que la transmission d'entreprises comme sujet principal.

Dans mon intervention, je me concentrerai sur les éléments suivants :

- Toile de fond et envergure des transmissions d'entreprises,
- Situation actuelle aux Pays-Bas,
- Coordination de l'assistance : un projet-pilote,
- Évaluation,
- Recommandations.

L'organisation à laquelle j'appartiens s'appelle Conseil pour l'entrepreneuriat des Pays-Bas ; c'est une petite organisation publique, indépendante, financée par les acteurs économiques dans le but d'encourager l'entrepreneuriat. La transmission d'entreprises constitue l'un des projets que nous poursuivons sur le plan européen et national. Le projet-pilote dont je vous parlerai (sensibilisation et consultation, projets individuels et approche systématique) fait partie des activités déployées dans ce domaine. Par ailleurs, nous élaborons des publications et nous organisons des séminaires sur les transmissions d'entreprises, nous assurons la consultation en matière de successions, de stratégie et nous travaillons dans les relations publiques afin de donner plus de poids et de générer plus d'estime à l'égard des entreprises familiales, nous souhaitons créer un centre d'activité et constituer une chaire à l'université.

1. Toile de fond et envergure des transmissions d'entreprises

Prenons tout d'abord quelques chiffres concernant le dynamisme des affaires. En 2001, il existait aux Pays-Bas près de 700 000 entreprises actives, cette même année, les Chambres de commerce ont enregistré près de 60 000 créations d'entreprises et d'autre part, près de 55 000 ont cessé leur activité, près de 10 % des entreprises furent fermées pour cause de faillite. Les Chambres de commerce opèrent sur le plan juridique et non économique, de sorte qu'une partie des entreprises enregistrées ne sont sans doute pas actives. Différentes sources indiquent que 20 000 entreprises font annuellement l'objet d'une transmission, et l'importance économique de ces transmissions est au moins égale sinon supérieure au nombre de créations d'entreprises. Nous incitons les entrepreneurs à préparer la transmission au moins cinq ans à l'avance – entre autres, pour se conformer aux dispositions légales et fiscales – et en principe quelque 100 000 dirigeants d'entreprises devraient se trouver dans une phase préparatoire. Cependant, la pratique montre qu'au moins 10 % et au plus 30 % d'entreprises vivables ferment parce que la transmission a été

insuffisamment préparée. Il en résulte la perte massive d'emplois, de compétence entrepreneuriale, de capitaux, etc. Tout cela serait évitable si les opérations étaient préparées de manière ciblée et à temps. Pourquoi insistons-nous là-dessus ? il y a plusieurs raisons :

- Pour le dirigeant d'une PME, la transmission de l'entreprise ou la succession constitue « un événement unique dans la vie » et à l'intérieur de son entreprise, il ne dispose pas de l'appui dont il a besoin,
- Le processus de transmission prend du temps, il est compliqué, il présente de nombreuses embûches et un risque d'échec élevé,
- Il y a de nombreuses raisons – en partie personnelles - pour lesquelles l'entrepreneur d'un certain âge est réticent à préparer sa succession,
- Ce n'est pas seulement la société qui vieillit, les dirigeants d'entreprises prennent également de l'âge (1 sur 5 a plus de 55 ans dans les pays de l'Union européenne),
- Les nombreux entrepreneurs de la génération du *baby boom* prennent leur retraite et se voient confrontés aux questions relatives à la transmission d'entreprises,
- Le lien naturel existant entre l'entreprise et son dirigeant se relâche et mènera à une forme différente d'entrepreneuriat, au passage avancé à la retraite et à un nombre plus important de transmissions d'entreprises.

Si nous analysons les instruments politiques disponibles, nous constatons, du moins pour les Pays-Bas, qu'il existe de nombreuses documentations et recherches concernant les *start-ups*, un réseau d'assistance performant, les Chambres de commerce font fonction de « guichet unique » et de forum de sensibilisation, elles fournissent des plans d'exécution, des check-lists, des diagnostics, des instruments spécifiques, etc. De nombreuses activités (ateliers, séminaires, assistance par tuteurs) ainsi qu'un système d'orientation sont proposés. Dans le domaine des transmissions d'entreprises qui pourtant présentent autant d'intérêt économique que les *start-up*, il existe bien moins d'instruments d'aide.

2. Situation actuelle

Les acheteurs et vendeurs d'entreprises ne sont pas laissés pour compte aux Pays-Bas, bien au contraire. Banques, conseillers, comptables, experts en droit et en fiscalité, Chambres de commerce, organisations patronales, spécialistes en achats et fusions d'entreprises, organisations pour le développement régional etc. proposent leur assistance. Ainsi, ces instances organisent occasionnellement des réunions d'information pour leurs clients ou membres. Où résident donc les problèmes ?

Les problèmes principaux sont les suivants :

- La consultation n'est orientée que sur les clients et il y a parfois lieu de soupçonner que certaines organisations privées puissent être intéressées,
- La coopération entre les organisations est insuffisante,

- Dans les différentes régions, les activités sont déployées sur une base ad-hoc, mais il y a peu de liaison entre la mise à disposition d'informations, la sensibilisation et la consultation,
- Ce sont avant tout les entrepreneurs cédants qui sont invités.

Tout cela génère une situation loin d'être idéale. Les entrepreneurs concernés ne rencontrent pas suffisamment de transparence, le système d'aide dispense au début des informations générales mais il est parfois difficile d'entrevoir que font dans quelles circonstances les différents conseillers et bailleurs de fonds. Compte tenu de ce manque de structuration de l'approche et de coopération, les dirigeants d'entreprise manquent d'instruments appropriés et il se produit souvent des redondances.

3. Une approche différente : le projet-pilote

Sur initiative du Conseil pour l'entrepreneuriat (*RZO*), nous avons lancé un projet-pilote avec le concours de *Rabobank* et du groupe d'experts-comptables *BDO*. Nous avons mis en place une structure en fonction des différents niveaux de préparation des successions dans les entreprises familiales, donc une structure fondée sur les besoins des dirigeants d'entreprises. Nous considérons la succession dans les entreprises familiales comme un exemple compliqué d'opérations de transmission à des tiers. Cette structure devait avoir trois niveaux, dont le premier consistait à fournir des informations générales sur les successions, les embûches et les solutions.

Dans le cadre des rencontres, une brève introduction était suivie par la présentation de thèmes variés et une séance restreinte de questions-réponses. Les questions consistaient avant tout à demander « à quoi faut-il s'attendre, que faut-il faire, qu'est ce qu'il ne faut pas faire, comment agir ? ». Les rencontres réunissaient le dirigeant d'entreprise actuel, son successeur et leurs partenaires respectifs.

Près d'un mois plus tard – dans la seconde phase –, un atelier dispensant des informations plus spécifiques, une étude de cas incitant à des questions détaillées, fut organisé. L'accent était alors mis sur l'échange interactif d'informations pratiques et à la fin de cette rencontre, les participants furent en mesure d'arranger des rencontres individuelles avec différents conseillers (phase trois).

Ces manifestations furent organisées d'une part dans un contexte régional avec la Chambre de commerce de Leiden, d'autre part, dans un contexte sectoriel, à savoir avec le concours de l'association professionnelle des boulangers. Ces organisations présentent l'avantage d'être indépendantes et de ne pas être directement concernées par les opérations de transmission d'entreprises. Dans le cadre des projets-pilote régional et sectoriel, les 4 organisations ont étroitement coopéré pour assurer la promotion et la prise en charge des différents aspects des programmes (éléments économiques, émotionnels, financiers, fiscaux et juridiques des transmissions d'entreprises) ainsi que le suivi. L'attention des dirigeants d'entreprises, des successeurs et partenaires potentiels a été attirée par divers moyens: communiqués de

presse, interviews, publipostage et articles publiés dans les revues des organisations concernées.

4. Évaluation

Au total, plus de 200 personnes ont assisté aux deux réunions d'information et aux deux ateliers. Les contenus proposés, l'hébergement, la durée et les horaires des réunions (fin d'après-midi/début de soirée) ont été accueillis positivement, les notes d'évaluation se situèrent entre 7,5 à 8 (avec un maximum de 10 points). Les ateliers plus interactifs, présentant davantage d'utilité personnalisée pour les entrepreneurs et leurs familles, furent considérés comme révélateurs. La participation active a été ressentie comme encourageante ; l'intérêt portait essentiellement sur la fiscalité, l'évaluation et le prix de l'entreprise ainsi que sur ce qu'on appelle discussion « à deux buts », soit la tentative de maintenir l'équilibre familial et la continuité de l'entreprise pendant les opérations de succession. Le projet réalisé par la Chambre de commerce au niveau régional a mieux réussi à sensibiliser alors que l'association sectorielle des boulangers néerlandais a eu plus de succès avec ses ateliers. La participation des partenaires qui, en général, ont une vue d'ensemble sur les points forts et faibles d'une entreprise (aspects administratifs, financiers, contacts avec les fournisseurs et les clients, etc.), fut considérée comme particulièrement importante.

5. Recommandations

Le Conseil pour l'entreprenariat et la Chambre de commerce de Leiden ont compilé les dossiers pour les réunions ; l'ordre du jour, le programme, le matériel d'introduction, les documents, le matériel de relations publiques, les communiqués de presse, les évaluations etc. ont été réunis dans un manuel. Ce manuel a été récemment transmis aux autres Chambres de commerce et aux organisations sectorielles afin de les mettre au courant du succès obtenu et de les inciter à faire de même. Jusqu'alors, les organisations d'entreprises de transport, de mode/du textile et de métallurgie ainsi que de nombreuses chambres professionnelles ont lancé des initiatives semblables. Les avantages du projet-pilote sont les suivants :

- Stimuler la coopération entre les organisations publiques et privées, pallier ainsi aux doubles emplois et mettre en place un guichet unique facilement accessible,
- L'assistance se fonde sur les (différents) niveaux de connaissance des dirigeants d'entreprise concernés,
- Une approche structurelle fondée sur l'interaction entre l'information, la sensibilisation et la consultation se substitue à une approche ad-hoc,
- La succession dans une entreprise familiale n'est pas un événement isolé mais un processus qui fait appel à de nombreux membres de la famille,
- Les études de cas fondées sur des situations pratiques constituent la base des réunions.

Le Conseil pour l'entrepreneuriat réussit, avec le concours d'autres organisations, à améliorer l'offre et la demande en informations et consultation dans ce secteur important et complexe qu'est la transmission d'entreprises.

Ces initiatives ne profitent pas uniquement aux dirigeants d'entreprise concernés mais à l'entrepreneuriat dans son ensemble et contribuent à la dynamisation des affaires !

Luis Sánchez Henriques

Escuela de Organización Industrial (EOI), Espagne

Programme approfondi de consolidation des entreprises familiales

1. L'ÉTABLISSEMENT ESCUELA DE ORGANAZACION INDUSTRIAL (EOI)

1.1. Aperçu historique

Fondée en 1955, l'*EOI* est la plus ancienne école de gestion d'Espagne et une des plus anciennes d'Europe. Depuis 1997, l'établissement a été sponsorisé par les institutions et sociétés suivantes : le Ministère des Sciences et de la Technologie qui assure le patronage ; la *federación Española de Cajas de Ahorro (CECA)*, confédération des banques d'épargne d'Espagne), Ericsson, *Fundación Vodafone*, *Fundación Retevisión*, *la Caixa* (banque espagnole) et l'*Oficina Española de Patentes y Marcas* (l'Office espagnol des brevets et marques déposées). L'*EOI* est membre fondateur de la Fondation européenne pour le management (*EFMD*) et de l'*Asociación Española de Escuelas de Dirección en Empresas*" (*AEDE*, Association européenne d'écoles de gestion), membre associé de la fondation européenne pour le management par la qualité (*EFQM*) et du *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración* (*CLADEA*, Conseil latino-américain des écoles de gestion et d'administration).

1.2. Mission

«Être une institution de référence dans la formation de diplômés et de personnel de gestion dans le domaine du management, de la technologie, de l'environnement et des PME». Cette mission est réalisée dans le cadre du développement de programmes de formation et de filières de recherche portant sur les domaines liés aux activités de base de l'*EOI* revendiquées par la société en général et les entreprises en particulier.

1.3. Centres principaux

Les deux centres principaux de l'*EOI* se trouvent à Madrid et à Séville et depuis 1991, l'école a dispensé des cours de formation en Argentine, en Bolivie, au Chili, en Colombie, à Cuba, en Équateur, au Mexique et au Venezuela.

1.4. Champs d'activité

L'*EOI* déploie actuellement ses activités dans six domaines différents : l'environnement, les nouvelles technologies, la gestion d'entreprises, le travail sur Internet, les PME, l'Amérique.

1.5. Les PME

Depuis 1989 l'*EOI* a mis en place des programmes visant à promouvoir la création d'entreprises et la consolidation des PME et s'est constituée

pionnière dans ce domaine. 15 ans après, l'*EOI* demeure la référence pour les questions relatives aux PME.

L'aspect principal de ces programmes de promotion de la création d'entreprises consiste dans le fait que plus de 2900 entreprises ont été créées, fonctionnent et génèrent un nombre important de nouveaux emplois.

Un autre aspect spécifique de ces programmes est que les participants jouissent d'une attention et d'une assistance spécifiques dans leur tentative de monter leur propre entreprise.

2. PROGRAMME APPROFONDI DE CONSOLIDATION DES ENTREPRISES FAMILIALES

2.1. Introduction

Selon les estimations, près de 830 000 dirigeants d'entreprises familiales espagnoles passeront la relève à une nouvelle génération dans les dix ans à venir. Compte tenu du nombre de facteurs socio-familiaux, organisationnels et économiques, dont l'élément socio-familial est le plus délicat, la situation actuelle est des plus délicates.

Le taux élevé de disparition d'entreprises familiales (le double de celui des entreprises non familiales) illustre l'importance de la conception rigoureuse des processus de succession et de tous leurs aspects qui sont fortement interdépendants.

Tableau 1 Importance des entreprises familiales en Espagne

Ordres de grandeur	Valeur
Nombre d'entreprises	65-70 % de l'ensemble des sociétés
Emploi	60-65 %
Contribution au PIB	60-65 %
% d'entreprises familiales parmi les 1000 plus grandes	20 %

Source: F. Casado: "Introducción" in Alta Dirección, no. 202 Nov-Dic 98, page 393

- en Espagne (1992), 22 % des 1000 grandes entreprises sont des entreprises familiales⁽²⁾
- aux États-Unis, 35 % des 500 plus grandes entreprises sont des entreprises familiales, (*Business Week*, 1988)
- au Royaume-Uni, 76 % des 8 000 plus grandes entreprises sont des entreprises familiales (Leach, 1990)
- les 102 sociétés de l'*Instituto de Empresa Familiar*⁽³⁾ d'Espagne représentent 8 % du PIB espagnol.

Entre	ESPAGNE		EUROPE ⁽⁷⁾		USA ⁽⁸⁾	
	prise en compte fin stade antér.	prise en compte fin 1ère génération	prise en compte fin stade antér.	prise en compte 1ère génération	prise en compte stade antérieur	prise en compte 1ère génération
1ère à 2ème génér.	10-15 %	100 %	20-25 %	100 %	30-40 %	100 %
2ème à 3ème génér.	30-35 %	4 %	50 %	11 %	50 %	15 %
3ème à 4ème génér. et suivantes	50 %	2 %	70 %	8 %	70 %	11 %

Source : Amat Joan: « La Continuidad de la Empresa familiar », 1998, Ed.Gestión 2000, page 21 et travaux propres

2.2. Objectifs

Permettre aux :

- a) Propriétaires d'entreprises d'analyser la situation de l'entreprise dans la perspective du changement de génération avec l'appui d'experts en successions. Ils pourront ainsi analyser leur position dans les différents volets d'opération, concevoir les pas à entreprendre (dans les domaines juridique, financier, familial, formation du successeur, etc.) et organiser et réaliser les opérations visant à réaliser la succession.
- b) Successeurs potentiels de connaître les détails d'une entreprise qu'ils souhaiteraient diriger à l'avenir.

2.3. Profil des candidats

- **Propriétaires** d'entreprises familiales souhaitant recourir à la succession pour relancer leur entreprise.
- **Candidats potentiels à la succession** du propriétaire qui se demandent s'ils doivent entrer à l'entreprise de leur aîné.
- **Successeurs intégrés** à la société (et/ou directeurs exécutifs) qui souhaitent concevoir un plan stratégique pour le chemin futur de l'entreprise.
- **Membres du Directoire** ne travaillant pas encore à l'entreprise mais souhaitant approfondir leurs connaissances afin d'analyser plus efficacement les alternatives de gestion.

2.4. Méthodologie

2.4.1. Caractéristiques

- Ce programme a été conçu pour les repreneurs et les cédants et contient des informations spécifiques pour chacune des catégories de participants.
- Les contenus sont dispensés selon deux scénarios différents :
En classe (deux demi-journées par semaine, en général les vendredi soir et samedi matin) et dans le cadre de réunions de consultation dans l'entreprise des participants* (lundi à vendredi, à midi et sur rendez-vous).
- Sur les deux demi-journées en classe, l'une sera consacrée au DIAGNOSTIC conceptuel de la société, l'autre à la discussion des

éléments principaux ayant une incidence sur les entreprises familiales (Forum).

- Le cédant dispose de son conseiller individuel capable de fournir les conseils ayant trait aux problèmes de gestion de la succession (Analyse du contexte de la succession, appliquée au cas concerné).
- Le successeur tient des réunions de consultation individuelles avec le responsable du plan stratégique qui lui indique comment concevoir ce plan.
- A l'issue du programme, les propriétaires qui ont participé aux réunions prévues recevront deux rapports confidentiels préparé par le conseiller de la famille et le responsable du plan stratégique.

2.4.2. Contenus

a) Module concernant la gestion de la succession

Diagnostic pour la succession

- La situation économique future de l'entreprise
- La situation financière de la société et du cédant dans la perspective de la succession, le passage à la retraite du cédant
- Structure juridique de mesures anticipées au niveau de l'entreprise familiale concernant les effectifs et le patrimoine, successions/donations
- Évaluation fiscale de l'entreprise familiale prévue pour la succession

Forum des entreprises familiales

Une des réunions hebdomadaires au siège (généralement le samedi matin) est destinée à la discussion et orientation concernant les problèmes centraux des entreprises familiales. Les questions suivantes sont analysées :

- L'entreprise familiale : où sont les différences
- Les plus grandes embûches dans le domaine des entreprises familiales
- Successions dans les entreprises familiales
- Plans fiscaux pour l'entreprise et la famille
- Gouvernance et gestion : les organes de gouvernance dans l'entreprise familiale
- Développement des relations dans l'entreprise familiale : protocole familial
- Droit de succession
- Époux/épouses et directeurs n'appartenant pas à la famille
- L'éthique dans les entreprises familiales
- Problèmes de communication entre frères et/ou cousins-partenaires.

Analyse du contexte individuel de l'entreprise familiale dans le processus de reprise

Un conseiller expert en gestion de problèmes susceptibles de se manifester lors de la reprise d'une entreprise familiale aidera chacun des propriétaires qui souhaite structurer son accession à la succession.

b) Programme hebdomadaire

Durée : environ deux mois et demi.

c) Module de plan stratégique

Si un plan stratégique constitue le fondement du développement positif de toute entreprise, ceci est d'autant plus important dans le cas d'entreprises familiales envisageant la succession. Il permet au successeur d'acquérir des connaissances approfondies de la société qu'il est censé diriger et au cédant d'évaluer les aptitudes du successeur. Là se montre l'importance décisive du rôle du responsable pour le plan stratégique.

2.5. Conférenciers-conseillers

Les programmes sont dispensés par une équipe de conférenciers-conseillers de l'*EOI*, experts dans les différents chapitres du programme. Ces experts transmettent des connaissances sur la gestion de l'entreprise familiale d'un point de vue sensiblement pratique et agissent comme conseillers dans leur champ de compétence spécifique.

2.6. Lieu de rencontre

Ces programmes sont dispensés dans toutes les Provinces autonomes et dans les communautés où l'encouragement du secteur des entreprises est un but déclaré. Une publicité ciblée dans les journaux locaux informera à temps les intéressés potentiels sur les dates des cours à retenir.

Pertti Korhonen

Employment and Economic Development Centre of Lapland, Finlande

PRENDRE LE RELAIS – Un dispositif de soutien à la transmission d'entreprises

Introduction

Des études récentes réalisées en Finlande indiquent que les transmissions d'entreprises atteindront le chiffre de 51.000 dans les quelques années à venir et bien que deux tiers des compagnies soient des entreprises familiales, les successeurs ne pourront être trouvés au sein de la famille que dans un tiers des cas.

Il ressort également de ces études que 20 à 40 % seulement des entreprises familiales établissent des projets de succession, même si le chef d'entreprise est sur le point de prendre la décision la plus importante de sa vie – à savoir d'abandonner le travail de toute une vie. Quant au successeur, il doit également prendre des décisions qui domineront une grande partie de la vie qui lui reste à vivre. Une des raisons pour ce manque de planification réside peut-être dans l'absence de discussions entre parents et enfants dans les familles des chefs d'entreprise. À en croire des études effectuées récemment en Suède, les parents et leurs enfants ne passent en moyenne pas plus de dix minutes par jour à discuter entre eux.

En vue d'animer la discussion au sein des familles, d'accélérer et de planifier des cessions d'entreprise bien préparées ainsi que de garantir la continuité en ce qui concerne les activités commerciales des PME finlandaises, le ministère du Commerce et de l'Industrie et les Centres de développement économique («TE-Centres»)⁷ régis par ce ministère assurent aux entreprises un service de soutien subventionné, connu sous la désignation de « *Prendre le relais* ».

Les «Centres-TE» qui, ces derniers mois, ont déjà soutenu les initiatives de plus de 50 compagnies prises en vue d'une transmission d'entreprises réussie, assurent à celles-ci l'avantage d'effets de synergies par rapport à d'autres prestataires. Alors que la cession est mise en route progressivement, les « Centres-TE » sont en mesure d'accorder des aides financières pour des investissements d'infrastructure et d'élaboration de processus; de même, ils offrent des possibilités de formation et de consultation pour gestionnaires, afin d'améliorer les capacités commerciales des successeurs. Finalement, les «Centres-TE» sont présents dans l'ensemble du pays et ont une longue tradition d'acteur flexible pour le développement des PME.

⁷ "TE-Centres" : Unités régionales publiques de service pour entreprises, fondées en 1997, désignées par le sigle « Centres-TE » dans le texte

Contexte

Dans une cession d'entreprise, les éléments clés sont l'entrepreneur, le successeur, l'entreprise et son propriétaire ainsi que les affaires (figure 1).

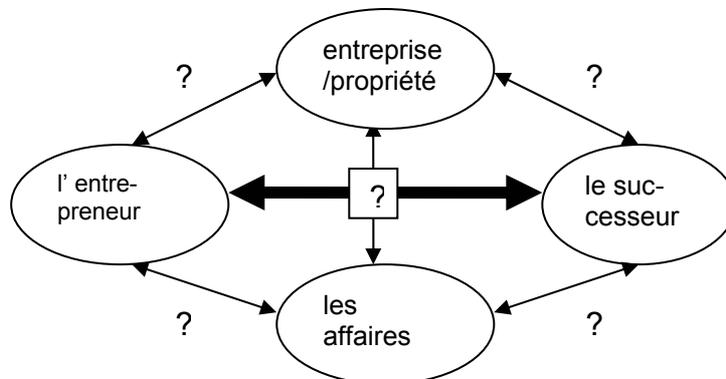


Figure n° 1 Éléments clés d'une cession d'entreprise

Le schéma ci-dessus et les cinq éléments à problèmes symbolisés par les points d'interrogation représentaient le point de départ et la base sur laquelle le service de soutien pour la planification d'une cession dans une entreprise familiale a été défini en Finlande.

Dans le cadre d'une cession d'entreprise, les deux acteurs majeurs sont le chef d'entreprise et son successeur, le premier prévoyant l'arrêt de ses activités au sein de l'entreprise et dans le monde des affaires et le second se préparant à le remplacer. Les points d'interrogation dans la figure n° 1 signalent les domaines où il pourrait y avoir des problèmes majeurs qui doivent être traités dès qu'une cession d'entreprise est envisagée. Dans ces domaines il peut y avoir des résultats incertains. Quant aux flèches indiquées sur la figure n° 1, elles signalent que le chef d'entreprise doit prendre les dispositions nécessaires en vue de son retrait de l'entreprise et des affaires alors que son successeur doit planifier son intégration future dans cette même entreprise et ses activités. Bien que ces aspects soient d'une importance cruciale, une des questions les plus importantes à résoudre concerne les rapports entre le chef d'entreprise et son successeur, symbolisés par la flèche centrale. Au cas où ces rapports seraient difficiles pendant les phases de planification et de mise en œuvre de la transmission d'entreprise, on peut supposer que les autres aspects donneront également lieu à des difficultés en cours de réalisation.

Ces quatre composantes et les rapports qui existent entre elles représentent des éléments cruciaux dans le processus de transmission, mais le chef d'entreprise et son successeur semblent bien avoir des vues quelque peu divergentes quant aux éventuels points d'apparition de problèmes majeurs. Les dirigeants s'inquiètent surtout au sujet de questions relatives à l'entreprise, alors que les successeurs pensent tout d'abord à leur propres rapports vis-à-vis du chef d'entreprise et des affaires. Les chefs d'entreprise semblent être conscients du fait qu'ils représentent éventuellement un problème majeur dans le processus de cession, mais ils ne pensent pas que leurs successeurs ont l'impression que les problèmes pourraient avoir à voir

avec les aptitudes des successeurs de gérer l'entreprise. En d'autres termes, les chefs d'entreprise et leurs successeurs ont des opinions et idées différentes quant aux jugements qu'ils portent les uns sur les autres. Je pense qu'il en est ainsi parce que ces considérations représentent des sujets de haute sensibilité dans la discussion familiale et, comme il a été dit antérieurement, en général, le chef d'entreprise et son successeur ne discutent pas assez ensemble.

«Prendre le relais» – un dispositif de soutien à la transmission d'entreprises

« *Prendre le relais* » – un dispositif de soutien du processus de cession est décrit par la figure n° 2. Ce schéma permet de voir que, en plus du dispositif de soutien, vous devez être sûr de l'aptitude du successeur à gérer avec succès les affaires de l'entreprise. De même, vous devez assurer au chef d'entreprise qui abandonne l'œuvre de toute une vie un atterrissage en douceur.

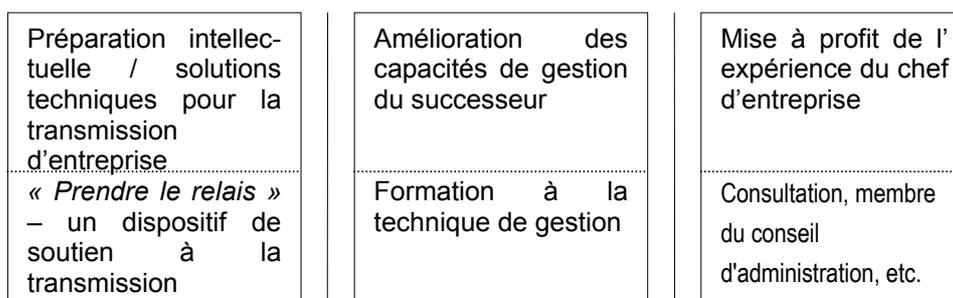


Figure n° 2 « *Prendre le relais* » – un service faisant partie du processus de cession

Nous savons par expérience que 80 à 90 % des problèmes survenant à l'occasion d'une cession d'entreprise sont tributaires d'une approche intellectuelle qui doit être envisagée dans l'espace des 3 à 5 années précédant la mise en œuvre des solutions techniques. Néanmoins, en dehors de la prise en compte des solutions techniques qui, certes, sont de la toute première importance, le processus de cession devrait être focalisé sur la préparation intellectuelle et la gestion de problèmes de développement à l'intérieur de l'entreprise, afin d'assurer que celle-ci soit gérée correctement par le successeur dès que le processus de cession a abouti.

En matière de préparation intellectuelle, le rôle décisif revient en Finlande à certaines compagnies telles que les cabinets d'experts comptables et les cabinets d'audit, avec lesquels les chefs d'entreprise coopèrent dans leurs activités quotidiennes, en qui ils ont confiance et à qui ils demandent conseil. Un programme de formation pour ces effectifs, qu'on pourrait désigner comme « agents du changement », a été mis en route en Lapponie par le « Centre-TE » et un manuel (voir annexe 1) est en cours d'élaboration pour faciliter le travail de préparation intellectuelle.

En quoi consiste le service «Prendre le relais»?

- Il s'agit d'un service à l'échelle nationale assuré par 15 « Centres-TE » en vue de mettre en œuvre dans l'ensemble de la Finlande un processus de cession systématique et contrôlé au niveau des PME
- 1-2 experts par « Centre-TE »

Objectifs de ce service au niveau de l'entreprise

- Assistance dans la préparation minutieuse de la cession au moment opportun
- Assistance dans la définition des choix et des décisions à prendre dans le courant du processus de cession sur la base d'une analyse correcte
- Définition des aspects devant être considérés de plus près

Ce service n'est pas approprié

- pour des opérations de rachat
- pour des actions différentes et séparées

Qui est le groupe cible/bénéficiaire?

- Les PME ayant un processus de cession en perspective et le chef d'entreprise désirant
 - obtenir l'assistance d'un expert dans la prise en compte d'alternatives
 - assurer la continuité et développer l'activité d'affaires
- Aucune limite sectorielle

Ensemble des services assurés

Le service est composé des éléments suivants:

- Analyse de base (voir annexe 1)
- Évaluation de l'entreprise
- Définition des aspects fiscaux et juridiques
- Méthodes alternatives de financement de la transmission
- Un plan écrit de transmission contenant les mesures recommandées

Comment mettre en œuvre ce service?

- Moyennant un service de consultation confidentiel et soucieux des besoins de l'entreprise assuré par des experts de haut niveau et parfaitement qualifiés dans le cadre du service « *Prendre le relais* ». Les experts sont des spécialistes formés pour la circonstance et ayant fourni la preuve de leur expérience pratique.
- Le chef d'entreprise s'adresse au « Centre-TE » pour obtenir ce service.
- Période de mise en œuvre 1-3 mois

Durée et prix du service

- Le prix de ce service est de 840 euros par entreprise (3 journées).
- Les journées supplémentaires coûtent 300 € par jour (1-5 journées).
- La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est de 0 %.

Amélioration des compétences commerciales des successeurs

Il est important d'assurer que les compétences pratiques du successeur dans le domaine des affaires suffisent pour faire marcher l'entreprise. À cette fin, on peut p.ex. inciter les successeurs à participer à des programmes de formation en gestion opérationnelle et à tirer les leçons de leurs propres expériences ainsi que de celles faites par leurs homologues.

Atterrissage en douceur pour le chef d'entreprise

Quant au chef d'entreprise, l'important pour lui est d'arrêter ses activités lentement et progressivement, car il va abandonner l'œuvre de toute une vie. De même, il importe que l'entreprise puisse continuer à profiter du savoir et de l'expérience considérables du chef d'entreprise. Un moyen pour y parvenir est de faire appel aux anciens dirigeants en vue de les faire coopérer aux travaux du conseil d'administration en qualité de membre ou de président de celui-ci. On peut, de même, faire appel à leurs compétences en leur demandant d'entraîner des dirigeants ou des novices. Quant à la question de savoir si les chefs d'entreprise acceptent d'assumer ce rôle dans l'entreprise familiale ou dans une autre société avec laquelle ils n'ont pas de rapports, elle demande à être discutée.

Conclusions

Selon différentes estimations, quelque 51.000 entreprises familiales seront concernées par une transmission d'entreprise dans les prochaines années en Finlande. Sur les deux tiers d'entreprises familiales comprises dans ce nombre, un tiers seulement trouvera le successeur au sein de la famille. Une des raisons pour cette situation pourrait résider dans l'absence de discussions/dialogue entre les parents et les enfants dans les familles de dirigeants et comme la question représente en elle-même un sujet très sensible, on se voit confronté à une perception largement conflictuelle quant aux idées et aux raisonnements du chef d'entreprise et de son successeur. Cela revient à dire, que les discussions relatives à un projet de cession sont souvent évitées ou reportées *sine die* jusqu'à ce qu'il soit trop tard. En fin de compte, les familles sont forcées de prendre des décisions sous la pression du temps et tout le monde sait, que – et sans que l'on ait la moindre influence sur la situation – le temps qui presse est le pire ennemi de la prise de décisions.

Pour les raisons susmentionnées, il est important que des organisations de soutien des entreprises et autres acteurs encouragent les chefs d'entreprise à ne pas tarder à prendre des dispositions pour leur succession et ne pas laisser aller à leur perte inutilement des entreprises et des emplois profitables. En vue des objectifs visés, des services tels que « *Prendre le relais* » développés par le ministère du Commerce et de l'Industrie et assurés par les «Centres-TE» en Finlande peuvent être considérés comme un instrument utile.

Ce qui compte, ce n'est pas seulement la cession en elle-même, mais également la certitude que le successeur dispose des capacités nécessaires pour diriger l'entreprise avec succès. De même, il est important pour les chefs d'entreprise de pouvoir se retirer sereinement de leurs affaires.

ANNEXE 1

MANUEL – Questions à prendre en compte:

Dans l'alternative d'une cession

- La structure de la famille
- Les rôles des membres de la famille
- L'ambiance familiale
- La signification et l'importance de l'entreprise pour la famille
- Les aspects de l'avenir de l'entreprise aux yeux de la famille
- Faits relatifs à l'entreprise
- Planification de la transmission de la gestion
- Choix du successeur
- Planification de la transmission de la propriété
- Le rôle de la vieille génération après le changement

Dans l'alternative de la vente

- Préparatifs en vue de la vente de l'entreprise
- Réalisation de la transaction de vente
- Activités consécutives à la vente

Dans l'alternative de la cessation de commerce ou de la liquidation

- Cessation de commerce ou liquidation de l'entreprise

Muriel Decout

Confédération Générale des SCOP (Sociétés coopératives de production),
France

Dispositif de soutien à la transmission d'entreprise sous forme coopérative

En préambule et afin d'éclairer mon propos, il me semble nécessaire de rappeler que l'action que je vais présenter est réalisée par la Confédération générale des SCOP, qui est un syndicat professionnel regroupant 1300 entreprises (30 000 salariés) qui ont pour spécificité leur statut juridique à savoir des coopératives. Ces sociétés commerciales respectent en droit français, un ensemble de règles particulières notamment : une détention majoritaire du capital par les salariés, des droits de vote égalitaire « 1 homme = 1 voix », une répartition des résultats favorisant la consolidation financière de l'entreprise et la rémunération du travail, et des réserves impartageables. Notre organisation a pour vocation de favoriser la création de coopératives et l'une des voix que nous utilisons est la transmission d'entreprise aux salariés.

La Confédération Générale des SCOP est une organisation privée financée par ses membres mais qui reçoit également des financements publics pour monter certaines initiatives d'intérêt général. Elle est représentée dans toute la France par douze associations locales disposant d'équipes d'experts conseils généralistes. Généralement parlant, il s'agit de personnes formées dans une école de commerce et recrutées après quelques années d'expérience professionnelle. Leur mission consistera à soutenir la création de coopératives, à conseiller les responsables de coopératives existantes, à suivre leurs indicateurs de gestion, à dispenser une formation aux directeurs et membres et à effectuer des audits annuels de chaque SCOP. Les plus expérimentés d'entre eux participent aux opérations de rachat et de cession et aident les SCOP en difficulté.

Notre action en la matière est donc permanente et elle est menée sur l'ensemble du territoire français. Je vais donc essayer de vous décrire notre approche qui se veut globale.

Notre démarche se déroule en 5 phases pendant lesquels un consultant généraliste va être l'interlocuteur privilégié du cédant et des repreneurs. Il va coordonner, en fonction des besoins spécifiques, l'intervention de spécialistes de domaines divers tel que avocats, financiers, spécialistes des métiers concernés, spécialistes du recrutement etc.

Ces cinq phases sont :

- Détection des opportunités de transmission
- Validation de l'adhésion des parties prenantes au projet
- Validation de la faisabilité du projet

- Finalisation du projet
- Mise en œuvre

Détection des opportunités de transmission

Notre objectif est de travailler avec les cédants et les salariés repreneurs potentiels le plus en amont possible c'est pourquoi nous menons des actions pour les identifier. Nous avons expérimenté deux types d'action de détection ciblées sur des zones géographiques :

- **1ère expérience :Sensibilisation des prescripteurs institutionnels (ex : Aquitaine)**

Cette opération a consisté à prendre contact avec l'ensemble des professionnels œuvrant dans le domaine de la transmission (consulaires, experts comptable, notaires, avocats, banquiers...). Nous partions de l'hypothèse que nécessairement, étant en relation directe avec les dirigeants, cet ensemble de personnes connaissaient ceux dont le départ en retraite doit avoir lieu dans moins de cinq ans et qui n'ont pas de solution de transmission. Notre objectif était de les sensibiliser à l'idée que la solution coopérative pouvait dans certain cas permettre de pérenniser des entreprises risquant de disparaître. Outre un schéma juridique spécifique nous proposons un système de financement, mis en place par une banque partenaire, permettant aux salariés d'épargner avec des possibilités d'abondement pour être en mesure d'investir dans la reprise le moment venu. Ce schéma a abouti à 14K € par salarié membre.

En outre, la totalité du financement bancaire obtenu était garantie par une association de garantie mutuelle (SOFARIS).

Ce système ne pouvant fonctionner que si projet était étudié suffisamment en amont (préparé depuis 2 ou 3 ans).

Si cette opération a permis d'avoir de nombreux contacts, elle n'a permis que peu de transmissions car les projets qui nous ont été présentés étaient la plus part du temps en recherche de solution depuis plusieurs années, et la reprise lorsqu'elle était encore possible était urgente. Malheureusement très souvent nous avons été en relation avec des dirigeants qui cherchant à vendre depuis 4 ou 5 ans n'avaient plus investi, plus remplacé les salariés qui partaient, plus fait d'efforts commerciaux et donc nous présentaient une entreprise dont la pérennité était très compromise. En fait, il semble que les prescripteurs aient orienté dans un premier temps les projets qu'ils avaient en stock depuis longtemps et pour lesquels aucune solution n'avaient été trouvée. Aujourd'hui, l'opération est arrêtée depuis presque 3 ans, mais grâce à ses efforts, les projets de transmission qui nous sont présentés arrivent beaucoup plus tôt.

- **2^{ème} expérience :Sensibilisation des dirigeants de coopératives (ex : Ariège)**

L'autre méthode, utilisée en Ariège, département qui se situe dans les Pyrénées, dans une zone rurale et montagneuse, s'est mise en place de façon plus spontanée. Il n'y avait qu'une ou deux petites coopératives il y a 7 ans date à laquelle un dirigeant d'une entreprise de travaux publics a cédé son entreprise à ses salariés (25 personnes). Sous l'impulsion du Directeur financier, l'opération s'est faite sous forme coopérative. Dans les mois qui ont suivi, suite à un dépôt de bilan une entreprise de bâtiment a été reprise sous forme coopérative. A partir de là, les deux dirigeants ont décidé d'être très présents dans les instances professionnelles, de présenter leur statut chaque fois que possible. Ils ont diffusé l'idée que cette formule pouvait permettre d'éviter la disparition des entreprises lorsque le dirigeant part en retraite, et donc de maintenir de l'activité économique sur la région.

S'agissant d'entreprises qui fonctionnent bien au plan économique, qui sont parmi les plus grosses sur leur territoire ils ont été écoutés par leurs pairs, et aujourd'hui le schéma de la reprise par les salariés sous forme coopérative est balisé et fait partie du panel des possibles.

A ce jour il y a une quinzaine de coopérative en Ariège et dans le secteur du bâtiment, les cinq plus grosses entreprises sont des coopératives.

Je vais illustrer mon exposé sur notre méthode de travail avec deux exemples issus de ces deux méthodes de détection.

Meuble LAPORTE, menuiserie ébénisterie en Aquitaine (9 personnes)

Électricité ARIEGEOISE, électricité bâtiment en Ariège (15 personnes)

Validation de l'adhésion des parties prenantes au projet

Lorsque nous sommes en contact avec un dirigeant qui souhaite céder son entreprise, il nous faut lui présenter la solution coopérative comme l'un des chemins possibles et vérifier qu'il y est ouvert. Dès lors que c'est le cas, nous allons commencer à interviewer le dirigeant sur son entreprise et le scénario de transmission qu'il envisage.

Dans le cas de l'entreprise Meubles LAPORTE, le dirigeant avait fait faire une évaluation de son entreprise, il avait décidé qu'au plus tard 6 mois après, s'il n'avait pas trouvé de repreneur il fermerait l'entreprise et vendrait son matériel. Il n'était pas opposé à la reprise de l'entreprise par ses salariés mais pensait qu'aucun d'eux n'avait les compétences pour en prendre la direction.

En ce qui concerne l'entreprise d'électricité ARIEGEOISE, le dirigeant souhaitait pouvoir comparer plusieurs solutions, il souhaitait prendre sa retraite deux à trois ans plus tard, il était prêt à former son successeur si nécessaire et était très attaché à trouver une solution qui garantisse le maintien des emplois localement.

L'étape suivante va consister à présenter aux salariés la possibilité de racheter leur entreprise et la solution coopérative. Il s'agit pour nous de resituer le contexte de notre intervention et de montrer les enjeux de l'opération. Il nous faut faire comprendre que l'une des voies, pour leur

entreprise, peut être le rachat par eux mêmes et que le statut coopératif est l'une des formules. Nous en expliquons les avantages mais aussi les contraintes, en effet il n'est pas question de faire croire qu'il s'agit de la solution miracle ni qu'elle est adaptée à toutes les situations.

Ce que nous proposons à ce stade c'est essentiellement d'explorer une voie. Mais en même temps, il est inutile d'étudier cette hypothèse, s'il n'y a pas adhésion d'une partie significative des salariés.

Nous expliquons aussi comment nous pouvons accompagner le projet, et nous nous engageons à mettre fin au processus si les conditions de pérennité du projet ne sont pas réunies. Cela serait bien évidemment un non-sens que de créer une coopérative dont les conditions de création compromettrait fortement sa pérennité.

Après un délai de réflexion et un temps de réponse aux questions qui naissent systématiquement dans les jours qui suivent, un contrat d'accompagnement est proposé, formalisant la façon dont nous allons accompagner le projet et permettant de mesurer l'adhésion des salariés.

Les salariés de l'entreprise Meubles LAPORTE, située en zone rurale, étaient très inquiets à l'idée de la fermeture prochaine de l'entreprise; sur les neuf salariés, huit ont indiqué qu'ils étaient intéressés à étudier cette possibilité. Cependant, il est apparu qu'il y avait des relations très tendues entre le dirigeant et eux et beaucoup de suspicion sur les intentions du dirigeant.

Le dirigeant d'ÉLECTRICITÉ ARIÉGEOISE a souhaité présenter lui-même à ses salariés l'hypothèse qu'ils reprennent l'entreprise. Il a souhaité que son expert comptable vienne présenter les formules classiques de transmission et que nous présentions la formule coopérative. Les salariés étaient également informés qu'une entreprise de taille importante avait fait une offre d'achat. L'ensemble des salariés (15 personnes) ont souhaité approfondir la solution coopérative.

Validation de la faisabilité du projet

A ce stade là, nous réalisons un audit global de l'entreprise identique à ceux réalisés dans toute opération de rachat Il est indispensable d'avoir une connaissance approfondie de l'entreprise, d'en faire la valorisation, de connaître les investissements à prévoir, de valider l'existence en interne d'un futur dirigeant sinon d'en définir le profil ,d'évaluer le potentiel commercial de l'entreprise et ses perspectives de développement.

Ce qui nous différencie peut être dans notre façon de procéder c'est que, en plus du travail de nos consultants nous sommes en lien très étroit avec les

salariés qui sont évidemment très concernés et nous faisons intervenir fréquemment des dirigeants de coopératives du même secteur d'activité. Le plus souvent possible l'un de ses dirigeants sera sollicité pour que sa scop devienne associée de la future coopérative et qu'il entretienne une relation de proximité avec le futur dirigeant.

A l'issue de cette étape, nous définissons ce qui nous semble être les conditions nécessaires à la réalisation de l'opération dans de bonnes conditions. Elles concernent aussi bien le prix de cession, que les modalités du départ du dirigeant, que des besoins de recrutement, d'investissement, que la participation minimum des salariés au financement du projet.

Évidemment certains points pourront être négociés mais cela fixe le cadre et permet aux trois parties de valider le fait que l'on continue ou non à travailler ensemble.

Dans le cas de l'entreprise Meubles LAPORTE, l'audit a confirmé le besoin de recruter un dirigeant, la valorisation de l'entreprise était assez éloignée du prix demandé par le dirigeant, de gros investissements étaient indispensables. Les contraintes de délais imposées par le cédant n'étaient pas tenables. Après discussion, le dirigeant a accepté de les revoir et souhaitait négocier le prix. Une coopérative de 70 personnes fabricant de meubles d'un style très différent, située à une vingtaine de kilomètres, a accepté de devenir associé extérieur et donc de participer au capital.

En ce qui concerne ÉLECTRICITÉ ARIÉGEOISE, le dirigeant a fait faire une évaluation par son comptable, et bien qu'elle lui soit plus favorable que la nôtre, il a indiqué qu'il retenait celle ci, la négociation allait davantage porter sur les délais de paiement. L'audit a également confirmé que le futur dirigeant n'était pas présent dans l'entreprise, le cédant s'engageait à rester en binôme dans l'entreprise 6 à 12 mois après son arrivée pour le former. Une SCOP de 50 personnes exerçant la même activité à 60 Km de là, est devenue associée et membre du conseil d'administration.

Finalisation du projet

Cette étape va être celle de la finalisation du projet ; les salariés vont confirmer leur adhésion par un engagement ferme de souscription au capital, le projet de protocole de cession et le projet de statut de la coopérative vont être rédigés, les organismes financiers sollicités et éventuellement, le recrutement du futur dirigeant sera entamé. Les futurs associés vont bénéficier d'une formation d'associés centrée sur la gestion et le fonctionnement coopératif. Il s'agit d'une étape délicate parce que l'échéance se rapprochant, des blocages apparaissent autour de demandes ou d'attentes qui n'ont pas été exprimées auparavant. Certains points sur lesquels les négociations ne sont pas totalement finalisées doivent aboutir. De nouveaux intervenants notamment les organismes financiers, l'éventuel futur dirigeant imposent de nouvelles contraintes.

Pour les salariés les engagements se concrétisent, pour le cédant le moment où il ne sera plus le pilote se rapproche. C'est également la période pendant la quel le cédant va informer l'environnement du changement et va présenter son successeur aux clients, fournisseurs, banquiers, etc. Le rythme d'avancement est rarement perçu comme bon, les choses sont vécues soit comme trop rapides soit comme trop lentes.

Dans le cas de l'entreprise Meubles LAPORTE la négociation sur le prix fut très difficile, finalement un compromis put être trouvé en faisant accepter au cédant une diminution de son prix, la prise en charge de la remise aux normes des machines, la non reprise de l'activité scierie et un crédit vendeur. Les tensions entre les salariés et le cédant étaient très vives, chacune des parties faisant en permanence un chantage à l'abandon du projet.

Ce climat ne favorisait pas la recherche d'un nouveau dirigeant, une première personne qui avait été retenue, s'est désistée quelques semaines avant la signature de la cession d'où la nécessité de renégocier avec le cédant le délai. Finalement un ancien chef d'atelier qui avait quitté l'entreprise 10 ans plus tôt fut contacté avec succès mais celui ci avait un projet de développement pour l'entreprise qui imposait de nouveaux investissements. Il fut donc nécessaire de revoir le business plan. Finalement l'ensemble fut bouclé avec quelques mois de retard par rapport au calendrier initial.

Dans le cas de l'entreprise ÉLECTRICE ARIÉGEOISE, les principales difficultés étaient liées à la formalisation. En effet le dirigeant considérait que ses engagements n'avaient pas forcément à être écrits. La confiance réciproque entre lui et ses salariés, la santé économique de l'entreprise ont permis d'aplanir les difficultés. Lui-même restant à la tête de la SCOP pour chercher et former son remplaçant il accepta que 50% du montant de la cession ne soit payé qu'après son départ.

Mise en œuvre du projet

Une fois que tout est bouclé sur le papier le projet peut se concrétiser. Il faut tenir l'assemblée générale de transformation ou de constitution selon le schéma juridique qui a été retenu et mettre en place des procédures de gestion, de fonctionnement coopératif, de suivi juridique, d'organisation qui permettent à l'entreprise de trouver très vite son rythme de croisière. C'est une phase où il est nécessaire d'être très présent parce qu'en plus de la gestion quotidienne de l'entreprise, il faut faire un ensemble de démarches juridiques (ce qui chez nous est assez lourd) boucler le tour de table donc veiller à ce que les engagements des différents financiers soient tenus dans des délais raisonnables et mettre en place un fonctionnement d'équipe nouveau. Il s'agit d'une période où il arrive que les comportements des salariés, qui sont devenus associés, changent, le plus souvent parce qu'ils se sentent plus concernés donc plus motivés mais quelque fois parce qu'ils ont du mal à comprendre leur nouveau statut. Il est également nécessaire de suivre l'activité de près afin de vérifier que le relais commercial se fait bien.

Les premiers mois de la SCOP LAPORTE ont été assez difficiles, car le carnet de commandes s'est révélé assez mal traité (pour obtenir des affaires pendant les derniers mois le dirigeant avait baissé les prix), les salariés ont eu du mal à trouver leurs marques en passant d'un management très autoritaire à un management participatif. Le nouveau dirigeant a souhaité très vite s'orienter vers de nouveaux marchés qui impliquaient des changements importants en terme de méthode de production, ce qui n'a pas manqué de provoquer des résistances. Après un premier semestre assez catastrophique, les choses ont commencé à se stabiliser et le premier exercice s'est terminé à l'équilibre, le second exercice a permis de dégager un résultat correct, nous sommes sur le troisième qui se déroule bien. Ceci dit, il est clair que les produits et la clientèle ne sont plus les mêmes et qu'une part des salariés associés en est frustré.

Pour ÉLECTRICITÉ ARIÉGEOISE la transition s'est faite sans difficulté particulière, le cédant a procédé au recrutement de son successeur à la fin du second exercice, il l'a formé pendant un an puis a quitté l'entreprise. Depuis trois ans cette personne dirige la scop qui n'a rencontré aucune difficulté particulière depuis sa transformation.

Une fois constituée une SCOP, le soutien est assuré de diverses façons. Au niveau formel, l'expert-conseil chargé de suivre la coopérative dressera un tableau de bord qui fournira des informations mensuelles sur la situation de l'entreprise et ses perspectives. Au début, des visites régulières seront effectuées pour vérifier si tout se déroule correctement et pour instituer un suivi juridique, social, financier et commercial. Chaque année, un audit sera également effectué dans chaque coopérative.

Le cas échéant, l'expert-conseil peut en appeler à un spécialiste faisant ou non partie de la confédération pour répondre à des questions spécifiques. La confédération fédère également les trois associations professionnelles des métiers les plus représentés (à savoir construction, mécanique et électronique, et communications) qui peuvent intervenir sur les aspects liés à ces secteurs.

Au niveau plus informel, les directeurs participeront aux réunions avec d'autres directeurs de coopératives de façon à discuter de leurs entreprises, de leurs pratiques et de leurs difficultés, de façon que chaque directeur ne se sente pas isolé lorsqu'il est confronté à une difficulté.

La confédération utilise ses ressources financières pour participer au financement des SCOP sous la forme d'apport de capital, de fonds d'exploitation et de garanties bancaires, les soutenant également de cette manière.

Enfin, des cours de formation sont organisés à l'intention des directeurs et membres de coopératives.

Conclusion

Actuellement notre organisation mène à bien de 20 à 30 opérations de cette nature chaque année et un nombre équivalent de reprises d'entreprise en difficulté (faisant l'objet d'une procédure judiciaire). Cela représente un investissement lourd en moyens humains, au quel s'ajoute un soutien financier significatif mais en contre partie ce sont des projets sur les quels nous ne constatons que très peu de sinistres. Notre plus grande difficulté se situe dans une détection suffisamment en amont pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions. En même temps il est clair que notre solution ne s'adapte qu'aux entreprises qui disposent d'une équipe de salariés prête à s'impliquer dans le projet.

Ce qui nous est renvoyé par ceux qui ont suivi cette démarche comme éléments jugés particulièrement positifs c'est :

- Une intervention globale qui coordonne des spécialistes
- Un soutien financier
- Une prise en considération de deux parties
- Un accompagnement dans la durée
- La mise en relation avec d'autres dirigeants

Peter Dalkiær

TIC Kobenhavns amt, Denmark

www.ticmarked.dk - un marché pour vendeurs et acquéreurs de PME

Contexte

C'est vers 1995 que l'on a commencé à percevoir la transmission d'entreprises comme une question de la plus haute actualité. Plusieurs études au Danemark ont permis de constater que plus des 2/3 des transmissions d'entreprises se feraient hors des familles ou des salariés.

En 1997, « TIC » - une organisation publique danoise à but non-lucratif se consacrant aux affaires commerciales des PME, financée par le ministère de l'Économie et du Commerce et les provinces régionales - a ouvert une base de données extranet pour vendeurs et acquéreurs de PME, interconnectant les 18 offices régionaux de « TIC ».

En même temps, certaines banques ainsi que des courtiers et des experts comptables ont lancé leur propre base de données interne pour vendeurs et acquéreurs de PME.

En 1998, « TIC » a installé un site Internet signalant différentes perspectives d'achat et de vente. Dans l'intention de créer une base de données mutuelle nationale sur serveur comprenant tous les conseillers et intermédiaires actifs dans le domaine de la transmission d'entreprises, « TIC » a établi le contact avec quelques uns des autres opérateurs de bases de données en vue d'une éventuelle coopération.

C'est ainsi que fut formé un groupe comprenant « TIC », Deloitte & Touche, KPMG, Danske Bank (la plus grande banque au Danemark), deux sociétés d'intermédiaires commerciaux et une organisation patronale, « TIC » étant dans ce groupe l'organisme directeur impartial.

Quant au système TIC, sa mise en place n'a pas demandé beaucoup de temps, mais l'élaboration des règles et procédures nécessaires dans le cas d'une base de données mutuelle et tenant compte des intérêts de tous les intermédiaires différents concernés par les transmissions d'entreprises a duré près de 6 mois.

En septembre 1999 www.ticmarked.dk fut lancé.

Systeme

Tout en étant une place de marché Internet pour la vente et l'achat de PME, le système permet aussi de chercher soit un financement (par fonds propres ou actions) soit des capitaux (actions) offerts par des investisseurs. La place de marché est ouverte à toute personne disposant d'un accès à l'Internet.

Il est important que la recherche dans « ticmarked.dk » soit simple. La plupart des démarches sont évidentes et elles ne sont pas trop nombreuses avant de conduire aux offres recherchées et aux clients intéressés.

Les critères de recherche permettant de trouver des vendeurs et acquéreurs potentiels sont les commerces (codes-NACE: codes de la Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés européennes), les aires d'implantation, les ventes, le nombre de salariés et le montant des capitaux engagés. Toutes les compagnies, acquéreurs et investisseurs sont décrits sous respect de l'anonymat, mais avec une référence à l'égard de l'intermédiaire ayant procédé à l'enregistrement.

Afin d'assurer la qualité de « ticmarked.dk », seuls des intermédiaires approuvés sont autorisés à enregistrer des vendeurs et des acquéreurs dans la base de données. Les premiers contacts passent toujours par les intermédiaires, qui proposent aux clients également les autres services qu'ils peuvent fournir normalement.

Le système offre une grande gamme de possibilités pour la diffusion d'informations générales et la mémorisation de données statistiques. Le rapprochement des acquéreurs et des vendeurs intervient automatiquement moyennant comparaison des critères principaux pour chaque transaction prévue et les intermédiaires sont informés par courrier électronique de toute nouvelle entrée sur le marché.

Organisation

Un accord écrit précisant les règles et procédures est signé avec tous les intermédiaires; entre autres, cet accord définit les matières à examiner avant l'enregistrement des vendeurs ou des acquéreurs.

Les intermédiaires versent un droit annuel de 15.000 DKK (= 2.000 EUR) et de 3.000 DKK (= 400 EUR) pour chaque branche supplémentaire affiliée avec son propre mot de passe. Aucun droit n'est exigé pour l'enregistrement d'une transaction individuelle en perspective.

Pour « ticmarked.dk », l'intérêt principal a été de réunir tous les vendeurs et acquéreurs de PME dans un seul endroit, afin qu'ils puissent se connaître les uns les autres. Il est donc très important d'assurer un contrôle journalier indépendant des activités, dans lequel les différents intermédiaires ont confiance.

De grands efforts ont été entrepris en vue de la simplification et de l'automatisation du système. En général, la plupart des intermédiaires savent que les droits à verser par les PME en contrepartie de cette assistance sont d'un montant potentiel limité. Pour cette raison, le système fonctionne dans une mesure croissante sur la base de systèmes automatiques d'appariement et d'information.

Dans les premiers temps, de septembre 1999 jusqu'en automne 2001, « TIC » avait assuré les fonctions administratives et de contrôle. En novembre 2001, la propriété, l'administration et le contrôle de « ticmarked.dk » fut transféré à une association complètement indépendante formée par tous les intermédiaires affiliés à « ticmarked.dk ».

À l'heure actuelle, le conseil d'administration de l'association regroupe des représentants d'une grande société d'experts comptables et d'audit (PricewaterhouseCoopers), du plus grand cabinet de contentieux du Danemark, d'une banque régionale, d'une grande compagnie d'agent courtiers et d'intermédiaires, des Chambres du commerce et de « TIC ».

La base de données « ticmarked.dk » n'est seulement un instrument permettant de mettre en rapport des vendeurs et des acquéreurs. La création d'un réseau entre les intermédiaires est tout aussi importante. Dès les débuts en 1999, les intermédiaires ont été invités deux fois par an à assister à des séminaires traitant aussi bien de sujets relatifs à la transmission d'entreprise que de questions ayant trait au développement de la coopération entre les intermédiaires.

Données statistiques

La présentation de chiffres ne peut se faire que sur la base d'une définition des normes en fonction de la dimension. Le Danemark qui compte 5,4 millions d'habitants est petit dans le contexte européen.

Aujourd'hui quelque 80 intermédiaires sont affiliés à «ticmarked.dk». Parmi les intermédiaires on observe une certaine fluctuation et depuis les débuts, en 1999, 120 intermédiaires environ ont déjà coopéré. Comme il a été décidé de réclamer des droits annuels invariables, il s'ensuit que les intermédiaires doivent répondre d'un certain volume d'affaires quant aux transmissions d'entreprises (et, comme on peut l'espérer, d'une certaine expérience en la matière) pour que leur affiliation représente un avantage.

Dans le courant de l'année écoulée, plus de 900 vendeurs et acquéreurs ont été enregistrés dans la base de données. 625 vendeurs et acquéreurs différents sont constamment en présence. Il importe d'assurer une certaine rotation, l'objectif étant d'au moins 33% par an.

Entre juillet 2000 et juillet 2002, plus de 225 affaires présentées ont été enregistrées comme vendues. Par comparaison au nombre total d'affaires figurant dans la base de données durant la même période, on constate un «taux de succès» de 18 %, ce qui, à notre avis, est très satisfaisant.

Au début et jusque vers la fin de 2001, le nombre de visites sur le site variait entre 5.000 et 9.000 par mois. Dès le début de 2002 cependant, le nombre de visites mensuelles a augmenté et atteint entre 12.000 et 20.000. Les raisons principales en sont probablement la publicité et des articles parus dans les journaux ainsi qu'une meilleure connaissance de la banque de données.

Depuis avril 2001, le marché s'est étendu et couvre la partie sud de la Suède, l'Allemagne du nord et l'Europe en général. À ce jour, 16 entreprises intéressées suédoises, 3 d'appartenance allemande et 3 provenant d'autres pays européens sont enregistrées sur «ticmarked.dk».

Financement

Les investissements effectués en vue de la création de « ticmarked.dk » ont été réalisés moyennant des subventions publiques d'une part et grâce aux contributions exemptes de taxes mises à disposition par le premier groupe d'intermédiaires d'autre part. Les coûts NTIC directs engagés pour l'établissement de la base de données étaient d'environ 400.000 couronnes danoises (50.000 €); dans le courant des deux dernières années, le développement et l'amélioration NTIC ont coûté environ 550.000 couronnes danoises (70.000 €).

À l'heure actuelle, la gestion de « ticmarked.dk » coûte au total 750.000 couronnes danoises (100.000 €), dont environ 1/3 pour la commercialisation/publicité, 1/3 pour l'entretien/amélioration de TIC et 1/3 pour l'administration. Aujourd'hui, les seuls revenus proviennent des droits versés par les intermédiaires, mais il est prévu d'ouvrir le système à d'autres types de revenus réalisables sur Internet, tels que des bandeaux publicitaires etc.

Perspectives d'avenir

« ticmarked.dk » devient progressivement un point de rencontre naturel pour toutes les parties intéressées en matière de transmission d'entreprises. Les développements futurs visent donc la création de services supplémentaires, tels que des séminaires sur le sujet de la transmission d'entreprises, des cours, des réunions etc. offerts par les conseillers participant à ce système. On envisage également la création d'une bibliothèque permettant de retrouver les informations, articles, livres etc. pertinents en ce qui concerne la transmission d'entreprises.

Suite aux travaux en cours au sein du Groupe d'experts à Bruxelles, plusieurs contacts bilatéraux ont été établis avec d'autres bases de données européennes. La situation du marché mondial crée la demande pour des bases de données transfrontalières, ce qui ressort d'ailleurs aussi des recommandations du Groupe d'experts. Dans le courant de l'année dernière, un certain nombre de contacts ont été établis particulièrement entre «www.ticmarked.dk» et la base de données allemande - «www.change-online.de» - administrée par DtA (Deutsche Ausgleichsbank – Banque

allemande de compensation) ainsi qu'avec d'autres partenaires tels que DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag – Fédération des Chambres de commerce et de l'Industrie allemande).

Il a été surprenant de constater une telle congruence entre les deux bases de données, bien qu'elles aient été établies indépendamment l'une de l'autre. Certains efforts ont été déployés en vue de combiner – les unes avec les autres - les différentes bases de données européennes sur serveur. Dans ce contexte, un élément clé est le recours à la même adresse Internet en faisant varier uniquement les différents codes du pays.

À l'heure actuelle, la plupart des États membres de l'UE ont enregistré leur future base de données des vendeurs et des acquéreurs sous le même nom. À côté du nom et du code du pays respectif, les adresses Internet suivies de com, info et net ont été enregistrées ensemble sous le nom en commun: MATCH-ONLINE.

Au Danemark nous nous réjouissons à l'idée que le futur nom Internet ne sera pas
« www.ticmarked.dk », mais

www.match-online.dk

ce qui représente un premier pas vers un système futur intégré et vers une activité sur la base d'un meilleur réseau dans le cadre européen.

Panel

Panel

Le panel réunissait M. Andrea Bonetti, président de l'UEAPME, Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises, M. Gábor Géorny du ministère hongrois de l'Economie et des Transports, M. Gunter Kayser, de l'Institut pour la recherche des moyennes entreprises, de Bonn, et M. Janne Timonen, entrepreneur finlandais.

M. Géorny a rapporté qu'en Hongrie, la possibilité de créer une entreprise équivalait à celle de pouvoir mener une vie autonome. Il existe ainsi un grand nombre d'entrepreneurs potentiels doués d'un « esprit d'entreprise », au sens propre du terme, non seulement en Hongrie mais aussi dans les autres pays candidats.

Cependant, le « taux de défaillance » d'entreprises nouvellement créés est encore relativement élevé en Hongrie ; 13% de ces jeunes entreprises cessent leur activité durant l'année de leur création et 10% supplémentaires l'année suivante. 50% des entreprises récemment créées survivent plus de 5 ans. Selon M. Géorny, des « écoles d'entreprises » pourraient permettre un soutien intéressant dans ce domaine.

Quoique selon M. Kayser beaucoup de choses aient changé de manière positive depuis les années 90 en ce qui concerne la transparence sur le marché des entreprises à transmettre, l'opinion publique devrait être encore plus sensibilisée. Lorsqu'il s'agit justement des petites et moyennes entreprises, le sujet en soi demande d'être considéré du point de vue de la régionalisation : les PME disposent en premier lieu d'un champ d'action local.

C'est la raison pour laquelle l'ensemble du processus de transfert devrait être influencé à l'avenir de telle sorte que soient réunis des repreneurs potentiels d'une part et des entrepreneurs sensibilisés à ce sujet. En outre, des experts, c'est à dire des personnes compétentes et dotées des connaissances nécessaires en la matière, donc des personnes disposant d'un savoir spécialisé dans ce domaine et d'une sensibilité appropriée afin de pouvoir mener à bien ce processus extrêmement sensible, sont indispensables.

Outre la question de la transparence nécessaire, il a été discuté de celle de savoir comment de très petites entreprises assurant dans une large mesure « les affaires courantes et disposant donc d'un minimum d'informations peuvent obtenir les informations qui leur sont nécessaires.

Monsieur Bonetti a attiré l'attention sur le fait que ce séminaire avait permis de franchir une étape essentielle et de sensibiliser les représentants d'intérêts au niveau local, régional et national. L'échange de bonnes pratiques constitue un instrument efficace à cette fin. Dans les Etats

membres, l'emploi, un nombre relativement important de créations d'entreprises ainsi que la croissance font partie des priorités.

L'attention se porte désormais davantage sur les transmissions d'entreprises, car en cas d'échec, des emplois disparaissent. Dans ce contexte, il est important de remarquer que 99% des entreprises au sein de l'Union Européenne sont des PME ; environ 66% de l'ensemble des employés trouvent un emploi dans ces entreprises.

Lorsqu'il s'agit de transmissions d'entreprises, il est important de considérer les aspects suivants :

un « atterrissage en douceur » pour l'entrepreneur qui quitte son entreprise ; le rôle des organisations entrepreneuriales et la mise au point de programmes de soutien ciblés ; des contacts personnels (face à face) et un appui psychologique aussi bien pour le vendeur que pour l'acheteur ; la création de plateformes et de réseaux en particulier pour les entrepreneurs non habitués à utiliser les nouvelles technologies ; l'harmonisation des lois y compris l'harmonisation fiscale, du moins dans des domaines limités.

Monsieur Timonen a attiré l'attention sur le fait que la discussion publique sur le thème des transmissions d'entreprises pouvait être lancée au mieux grâce à des histoires sur les entreprises familiales et à la cohésion familiale dans l'entreprise et non pas par des histoires romantiques à succès. Il serait ingénieux et aussi prometteur de succès de partager des expériences et ainsi d'apprendre les uns des autres. Le succès de ce partage serait le plus grand s'il était possible d'apprendre grâce à une bonne histoire ; cela vaut dans une large mesure pour ce sujet.

Dans ce contexte, un problème pourrait être le fait qu'en particulier les PME éprouvent une certaine timidité dans leurs rapports avec les médias. Cependant, une histoire ne devient une bonne histoire que lorsqu'elle est transmise au public. Justement les organisations représentant les PME peuvent obtenir beaucoup pour celles-ci lorsqu'elles accordent suffisamment d'importance à un bon travail de communication avec les médias.

Remarques Finales

Andreas Mitsis

Secrétaire général à l'industrie auprès du ministère grec pour le Développement

Intervention

Mesdames, Messieurs,

Un proverbe grec dit que « Les enfants de parents intelligents feraient mieux de faire la cuisine que d'attendre d'avoir faim ». Je crains que ceci ne s'applique en fait aussi à nous.

J'ai été récemment nommé Secrétaire d'État à l'industrie auprès du ministère grec pour le Développement et une de mes priorités a très vite été la mise en place de la politique européenne pour les PME ainsi que l'élaboration d'une politique similaire en Grèce.

Les PME constituent l'épine dorsale de l'économie de la Grèce, aussi tous les sujets qui les concernent revêtent-ils une importance primordiale pour notre politique. La question des PME prend également un relief particulier pour nous à l'approche de la Présidence grecque pendant le premier semestre 2003.

J'ai accepté les recommandations de mes collaborateurs qui m'ont demandé de participer à ce séminaire car j'estime qu'il sera pour moi l'occasion de voir et apprécier l'excellent travail fourni par la Commission européenne en collaboration avec les États membres sur les projets BEST, mais aussi de vous informer des récents progrès accomplis dans notre pays en matière de transmission d'entreprises.

Je pense que nous sommes tous d'accord pour reconnaître que la transmission d'entreprises présente des aspects affectifs, fiscaux, sociaux, légaux et administratifs, sans oublier la sensibilisation nécessaire, qui appellent des actions et des politiques appropriées, au niveau national comme au niveau européen.

La question de la transmission d'entreprises revêt une importance particulière en Grèce étant donné que la grande majorité de nos entreprises sont des petites, voire très petites entreprises dont l'existence dépend exclusivement de leur propriétaire.

Or, un grand nombre de propriétaires d'entreprises appartiennent à la génération d'après-guerre et arrivent, ou bien sont déjà arrivés, à l'âge de la retraite. Ces dirigeants doivent donc choisir entre deux solutions : fermer leur entreprise ou assurer la continuité en la transmettant à un membre de leur famille ou en la vendant à un tiers.

Le fait est que, actuellement, la plupart de ces entreprises sont obligées de fermer au lieu d'être transmises à un successeur.

Notre politique vise bien sûr à faciliter la continuité de telles entreprises en raison des effets positifs de leur maintien pour l'économie et l'emploi.

Comme il est mentionné dans le rapport, la Grèce a déjà fait des progrès en ce qui concerne l'encouragement du propriétaire à transmettre son entreprise lorsqu'il prendra sa retraite. Plus précisément, la transmission d'une entreprise en nom personnel, de parts dans une entreprise en nom personnel ou d'une société de personnes, au conjoint ou aux enfants du chef d'entreprise prenant sa retraite, est exempte d'impôts depuis le 1^{er} janvier 2001.

Par ailleurs, nous travaillons actuellement à l'élaboration d'un nouveau projet de loi concernant une réforme fiscale. Conformément à cette loi, l'impôt sur la succession portant sur la valeur d'une entreprise à transmettre de même que la taxe sur l'opération de vente d'une entreprise seront réduites de façon importante. Nous pourrions fournir à la Commission des informations plus détaillées sur ce point dès que la loi aura été votée. Mais je puis d'ores et déjà vous assurer que la réduction vaudra la peine.

En outre, nous avons adopté ce mois-ci un décret présidentiel protégeant les droits des salariés pendant et après la transmission d'une entreprise. Ceci aussi est un pas dans la bonne direction.

Étant donné que de nombreuses personnes s'intéressent à la façon dont la Grèce se prépare à la Présidence européenne, je vous dirai quelques mots de nos projets concernant les PME et autres sujets connexes pour la période de la présidence grecque.

Nous avons en particulier prévu les manifestations suivantes :

- Un Forum européen sur le thème « **Les petites entreprises et les jeunes chefs d'entreprise dans une économie basée sur la connaissance** », qui aura lieu début février à Thessalonique.

- Deux ateliers sur le **commerce électronique et les PME**. Le premier, intitulé « **Définir des objectifs pour la politique de l'e-commerce** » se tiendra à Athènes en janvier, le second sur le sujet « **Bonnes pratiques de la politique de l'e-commerce pour soutenir les PME** » aura lieu en Crète au mois de mai.

- Une **manifestation d'une semaine sur l'entreprenariat** dans le cadre d'une initiative de la Commission européenne.

L'aspect de la transmission d'entreprises sera pris en compte, le cas échéant, au cours de ces manifestations.

Lors du Conseil Compétitivité qui aura lieu en mars 2003 à Bruxelles, les thèmes suivants seront proposés à la discussion et aboutiront éventuellement à des conclusions :

- Le 3^{ème} compte-rendu d'avancement de la mise en application de la « Charte européenne des petites entreprises » ainsi que les projets BEST en

la matière et autres dispositifs de la communauté pour soutenir les petites entreprises en général.

- Le Livre Vert sur l'entrepreneuriat qui sera publié par la Commission au début de l'année prochaine.

- La Communication de la Commission sur le progrès et la réalisation des initiatives e-Europe et Go-Digital ciblées sur l'adoption et l'utilisation de l'e-business par les PME.

- La Communication de la Commission sur la Transmission d'entreprises.

De même, sur les autres sujets concernant la politique de l'entreprise et de l'industrie qui seront abordés lors des deux Conseils Compétitivité, nous prendrons en considération la dimension et les besoins spéciaux des PME :

Nous projetons par ailleurs la création d'une Académie pour les Jeunes Chefs d'entreprise ainsi que la désignation d'un délégué national aux PME (en fait, M. Summa, délégué européen aux PME, nous rendra visite sur mon invitation ce mercredi pour discuter entre autres sur ce sujet).

Nous étudions également les possibilités de mise en place d'un marché électronique pour la transmission d'entreprises.

Pour terminer, je tiens à remercier le ministère fédéral de l'Économie et du Travail ainsi que la Commission européenne de m'avoir donné l'occasion d'aborder les questions ci-dessus ; je voudrais par la même occasion féliciter les organisateurs et les orateurs pour le remarquable travail effectué.

J'espère que ceux d'entre vous qui participeront à nos travaux au cours de la Présidence grecque rencontreront la même hospitalité cordiale et retrouveront la qualité de travail de cette journée.

La participation à ce séminaire a été pour moi une expérience extrêmement enrichissante et je ferai de mon mieux, dans le cadre de mes fonctions, pour mettre en place en Grèce des dispositifs appropriés concernant cette question extrêmement importante de la transmission d'entreprises.

Je vous remercie de votre attention.

Heinz Zourek

Directeur général adjoint
Commission européenne, Direction générale des entreprises

Discours de clôture

Je voudrais commencer par adresser mes remerciements et exprimer ma gratitude à de nombreuses personnes, tout d'abord et avant tout à nos hôtes. Monsieur le Président, merci de nous avoir invités dans ces lieux plus qu'inspirateurs pour notre travail. Monsieur le Ministre, merci d'avoir organisé ce séminaire de manière aussi remarquable, grâce entre autres à M. Krebs et son équipe. Non seulement le déroulement des travaux et les locaux mais aussi les manifestations annexes ont été remarquablement bien préparés. Nous avons eu la surprise, hier soir, de dîner dans un cadre superbe après avoir pu admirer de magnifiques tableaux. Je tiens également à remercier la petite équipe très efficace autour de M. Doutlik de la Direction des entreprises, en particulier Cornelia Oud et Kirsi Ekroth-Manssila qui ont élaboré le programme du séminaire.

Mon impression sur le séminaire est extrêmement positive. Et je vous avoue que si je n'ai pu assister à la session de ce matin, ce n'est pas parce que je suis resté trop longtemps au lit mais parce que la conférence de presse a duré trois fois plus longtemps que prévu, surtout en raison du vif intérêt manifesté en particulier par les media autrichiens. Il est significatif que le thème de la transmission des entreprises intéresse à ce point les journalistes lors d'une présentation à la presse. Immédiatement, de nombreuses questions ont été posées, révélant un vif intérêt pour le thème, et je pense que cette expérience vaudrait la peine d'être répétée dans d'autres États membres. Le séminaire constitue un succès dans la mesure où vous avez tous manifesté un très vif intérêt. Le nombre d'inscriptions a largement dépassé nos attentes.

Nous avons été surpris de constater à quel point vous avez pu facilement établir le contact entre vous et avec les représentants des différentes entreprises dans le public. J'espère que ce séminaire vous aura servi de plate-forme de contact. Je dois aussi dire que l'atmosphère qui a régné pendant tous les ateliers constitue également un succès et j'espère que les attentes qui étaient les vôtres à votre arrivée ont été satisfaites.

Trois sujets ou thèmes principaux sont revenus dans toutes les interventions et présentations dont il ressort que : 1) la sensibilisation et l'information de tous ceux qui doivent contribuer au succès des transmissions d'entreprises devront être au cœur de nos réflexions et des évolutions futures, 2) le conseil, en particulier professionnel, compte, mais la transmission d'entreprises pourrait peut-être devenir une activité à part entière. Il ne s'agit pas d'un domaine qui doit être totalement pris en charge, mais certains

aspects pourraient profiter avantageusement du soutien d'organismes professionnels, de la Commission ou des gouvernements nationaux. Les bases sont là, il suffit de donner ici et là un coup de pouce. 3) Le troisième point sur lequel je pense que nous sommes parvenus à un consensus, c'est la nécessité d'une approche globale de la transmission d'entreprises où les aspects émotionnels de la question ne doivent pas être sous-estimés. Si nous ne parvenons pas à bien gérer les émotions, les chiffres non plus ne seront pas satisfaisants. J'insiste sur ce point car, d'ordinaire, nous ne tenons pas beaucoup compte des aspects émotionnels lorsque nous traitons des questions de politique des entreprises. Le message est clair. Il est nécessaire que toutes les parties prenantes accordent à la transmission des entreprises le même niveau d'attention qu'à la création.

Les hommes politiques devraient particulièrement s'intéresser au sujet, car si nous considérons l'objectif de relancer ou d'améliorer la compétitivité d'un côté, il n'est pas raisonnable de gaspiller des ressources de l'autre côté, en laissant par exemple fermer une entreprise alors qu'une autre est créée 500 mètres plus loin, uniquement parce qu'elles n'ont pas entendu parler l'une de l'autre. Le deuxième intérêt réside dans la création d'emplois. Nous avons appris que les performances d'une entreprise reprise dépassent de 150 % celles d'une entreprise nouvellement créée. Un simple calcul nous permet de dire qu'en moyenne, cinq emplois sont concernés dans une entreprise en phase de transmission alors qu'une création d'entreprise génère en moyenne deux nouveaux emplois. La différence est là aussi de 150 %. Cela compte en matière de création d'emplois. Je souhaite répéter que, puisque 2,4 millions d'emplois sont concernés par la question de la transmission des entreprises, il ne faut pas laisser échapper cette possibilité d'entreprendre quelque chose sans effort démesuré, juste avec quelques bonnes idées pour promouvoir la transmission des entreprises et la diffusion des informations. Cet aspect concerne les deux parties, aussi bien ceux qui souhaitent transmettre que ceux qui souhaitent reprendre une entreprise.

Que va faire la Commission ? Et bien, nous n'allons certainement pas proposer une nouvelle harmonisation fiscale, d'abord parce que nous n'y parviendrions pas, mais aussi parce que les États membres ne nous y autoriseraient pas. Si je peux me permettre un commentaire sur la prise de parole de M. Bonetti que j'ai beaucoup appréciée : vous avez mentionné à plusieurs reprises la Commission et le Conseil dans votre discours, mais vous n'avez pas parlé du Parlement européen. Et pourtant, le Parlement joue (ou devrait jouer) un rôle important dans la défense des intérêts des petites et moyennes entreprises. De nombreux membres du Parlement se disent très proches des PME, ou en dirigent même parfois une, cela ne les empêche pas de voter sans hésitation une réglementation qui impose de nouvelles obligations aux PME sans en examiner de plus près l'impact.

Ce que nous pouvons faire, en tant que Commission, c'est jouer notre rôle et veiller à une évaluation raisonnable de l'impact des nouvelles réglementations proposées mais également défendre les projets les plus appropriés et les moins volumineux au travers de toute la procédure au niveau du Conseil et du Parlement. Pour faire entendre votre voix au

Parlement, il vous faudra de puissantes organisations de petites et moyennes entreprises et des efforts déterminés. Je suis désolé de mentionner ce point, mais je trouve dommage que vous n'en ayez pas parlé. A l'avenir, la Commission continuera à promouvoir le thème de la transmission des entreprises et poursuivra sa campagne de sensibilisation de l'opinion et des pouvoirs publics, au risque peut-être de s'attirer des critiques à la base, du point de vue technique comme politique. Mais il n'est pas possible d'améliorer la situation sans prise de conscience politique. Une pression de groupe sur les Ministres fait peut-être plus avancer les choses que la diffusion du savoir au niveau des conseillers spécialisés. Il est donc nécessaire d'ajouter ce thème à l'agenda des Ministres et de s'assurer qu'il figure parmi les questions posées lors des conférences de presse. Vous pourriez peut-être également encourager quelques journalistes à approfondir le thème en leur présentant quelques exemples concrets de réussites. Nous essaierons également d'être le plus actifs possible dans ce contexte.

La deuxième conséquence que je souhaite tirer est que nous aimerions intégrer les conseils et les contributions que vous nous avez apportés au cours de ces deux jours et également essayer d'apporter notre soutien aux États membres qui souhaitent poursuivre la mise en œuvre des recommandations de 1994. M. Mitsis vient de nous dire que la présidence grecque constituerait pour son pays l'occasion de commencer à agir afin que la Grèce ne soit plus le pays avec le plus grand nombre de cases rouges sur le tableau. Mais il ne suffit pas, c'est l'un des enseignements que je tire de cette conférence, de prendre en compte uniquement la situation actuelle. Il nous faut faire un réel effort pour vérifier, d'une part, si les anciennes recommandations sont encore d'actualité et, d'autre part, si certains aspects ne doivent pas être rajoutés notamment pour les futurs candidats à l'adhésion et pour les pays qui seront membres dans deux ou trois ans. Il nous faudra en effet voir si ce que nous avons maintenant acquis est toujours valable ou si nous devons compléter les mesures prises voire mettre en place de nouvelles actions spécifiques de soutien à la transmission des entreprises. Il s'agit là de la troisième conséquence.

Nous essaierons bien entendu de mettre en pratique ces recommandations émises au niveau européen ainsi que les recommandations du groupe d'experts qui sont maintenant disponibles. Nous nous proposons également de diffuser sur Internet toutes les informations qui pourraient être utiles à la communauté concernée par la transmission des entreprises. Cet investissement serait pour nous réellement pratique et utile et devrait vous permettre d'accéder à toutes les informations que vous souhaiteriez obtenir sans perdre inutilement votre temps en recherches diverses. Je pense que le message que nous devons faire passer, aussi bien au niveau politique qu'au niveau des entreprises concernées par la transmission, est que la Commission est déterminée à renforcer le lien entre le succès et la succession et que cet objectif guidera son action à l'avenir.

Merci.

Richard Schenz

Vice-président de la Chambre Économique Fédéral d'Autriche

Discours de clôture

Je suis chargé de vous présenter les excuses de Monsieur Leitl, président de la Chambre de l'Économie, qui accompagne le Président fédéral en Italie et j'ai le plaisir de vous faire parvenir ses meilleures salutations. Monsieur Leitl regrette beaucoup de ne pas pouvoir assister à ce séminaire étant donné que les résultats obtenus ne manqueront pas de se répercuter sur les décisions stratégiques des dirigeants d'entreprises mais aussi de l'organisation professionnelle que constitue la Chambre de l'Économie.

La Chambre de l'Économie a proclamé en 2002 l'année des fondateurs d'entreprises et étant donné que souvent les reprises réussissent mieux que les entreprises nouvellement créées, il convient de proclamer en 2003 l'année des repreneurs d'entreprises. Nous nous sommes proposés d'améliorer le niveau des services que nous dispensons au profit de la réussite des transmissions d'entreprises.

Hier et aujourd'hui, nous avons analysé en profondeur les transmissions d'entreprises, soit un thème qui, il y a quelques années encore, ne préoccupait pas vraiment ma génération, l'économie étant en essor constant et la génération des dirigeants d'entreprises de l'après-guerre se trouvant « à la fleur de l'âge ». Entre-temps, les conditions cadre ont sensiblement changé pour l'entrepreneuriat, le dynamisme des changements s'est fortement accéléré et l'Europe est sur le point de passer de l'ère industrielle à l'ère du savoir et des services. Pour l'Autriche, et pas uniquement pour l'Autriche, ces changements se sont intensifiés d'une manière fort particulière.

En 1989, le rideau de fer disparut, l'ouverture des pays de l'Est commença, et par là un processus qui accéléra sensiblement les changements structurels, en particulier dans les régions frontalières du pays; l'Autriche connut une croissance accélérée et une forte augmentation du nombre d'emplois qualifiés. En 1994, les résultats des négociations d'Uruguay de l'OMC furent transposés, désormais nous sommes à la veille d'un nouveau cycle de libéralisation des échanges internationaux.

En 1995, l'Autriche, la Finlande et la Suède sont devenus membres de l'UE, et cette adhésion a davantage accéléré les changements structurels en raison de la concurrence accrue. D'ici moins de deux ans, tous nos États voisins deviendront également membres de l'UE.

Du moins dans les régions frontalières, ce processus aura un effet moteur sur la division du travail par delà les frontières, accroîtra la concurrence et accélérera les adaptations structurelles. Ceci constitue bien sûr un défi particulier mais aussi une chance pour l'Europe. L'essor économique des pays candidats donne l'ordre de grandeur de cette chance. Actuellement, les

pays de l'UE ne peuvent que rêver des taux de croissance réalisés dans nos pays voisins. Compte tenu de notre situation géographique, nous avons lieu de nous attendre, dans un proche avenir, à l'accélération du développement sur le plan régional et sectoriel.

Cette accélération des tendances se répercutera bien sûr sur des branches qui, aux termes d'une analyse de l'«Institut des recherches industrielles et commerciales», ne présentent actuellement que peu d'attrait pour d'éventuels repreneurs et sont prises dans un processus de restructuration. Après les discussions des journées écoulées, je pense que nous sommes expressément invités à réfléchir à la question de savoir comment l'Autriche, en tant que site économique, peut gagner en compétitivité, comment l'entreprenariat peut être rendu plus attrayant et comment – nous voilà dans le vif du sujet – la reprise d'entreprises peut fonctionner dans des branches plus fortement exposées aux contraintes de restructuration.

Vous pouvez d'ailleurs remplacer le nom de l'Autriche par tout autre État membre de l'Union européenne, la plupart des éléments mentionnés sera tout aussi pertinente pour nos États voisins.

Monsieur Zourek, directeur général adjoint, a indiqué dans le cadre de la conférence de presse que pour ce qui est de l'encouragement des transmissions d'entreprises, l'Autriche n'était pas particulièrement bien située dans la comparaison européenne. En partie ceci est certainement correct et l'évaluation des performances au niveau européen nous aidera à renforcer nos efforts. Nous avons réussi ces dernières années à sensiblement accélérer le dynamisme des transmissions d'entreprises, l'étude le prouve de manière pertinente et le mérite en revient au gouvernement fédéral et à la Chambre de l'Économie.

A titre d'exemple, je tiens à citer les conditions cadre juridiques : prorogation de la loi relative à la promotion de la création d'entreprises pour une durée indéterminée, relèvement de l'assiette d'imposition du résultat d'une vente à 7 300 €, tout comme une franchise d'impôt sur les successions et les donations de 365 000 €. S'agissant de l'assurance sociale, l'assiette minimum des cotisations à l'assurance maladie a été réduite pour les dirigeants de petites entreprises.

Pendant les deux premières années d'activité, les jeunes entrepreneurs paient des cotisations bien inférieures. A moyenne échéance, le régime de prévoyance vieillesse d'entreprise, intitulé « nouveau régime d'indemnité de fin de carrière » facilitera les transmissions d'entreprises, étant donné que les engagements financiers liés aux indemnités indiquées n'auront plus d'incidence au moment de la transmission.

La Chambre de l'Économie a de son côté fourni sa contribution, nous avons aboli les droits d'inscription obligatoires et réduit les cotisations de 30 %. Simultanément, nous avons fortement renforcé dans les provinces fédérales les services d'aide à la création d'entreprises. Ces services proposent la consultation en équipe et en 2001, 741 rencontres ont eu lieu – par rapport à environ 5 200 transmissions d'entreprises au total. Le manuel d'information

pour les reprises d'entreprises peut être consulté ici au stand d'information et les deux systèmes d'aide en ligne peuvent être également testés aux adresses suivantes: www.nachfolgeboerse.at et www.gruenderservice.at.

Ces premiers succès ne doivent cependant pas nous inciter à nous reposer sur nos lauriers. Les conditions-cadres pour le financement de petites entreprises devront en effet sensiblement changer dans les années à venir sous l'effet de Bâle II, même si les innovations ne seront pas aussi radicales qu'on aurait pu le craindre.

Il importe d'améliorer les services dispensés aux dirigeants d'entreprises souhaitant transmettre ou reprendre une entreprise, en conformité avec le document de la DG Entreprises « *Top Class Business Support Services* ». Je souhaite remercier la Commission d'avoir inscrit ce thème à la une de toutes les considérations et d'avoir sensibilisé d'une part les dirigeants d'entreprise souhaitant transmettre la leur et d'autre part les jeunes citoyens. La méthode adoptée, à savoir le contrôle des performances et la définition des meilleures pratiques permettra à l'avenir de s'attaquer aux problèmes plus efficacement.

En Autriche, 72 % des opérations de financement des entreprises se font par voie de crédits, ce qui constitue une difficulté, alors que dans l'UE, en moyenne, le financement par crédit représente 40 %. Il importe donc de mobiliser plus de capitaux pour les PME et en Autriche, plusieurs options existent pour libérer les petites entreprises des contraintes du financement coûteux par crédit. Faut-il d'autres moyens de financement que les crédits, nous risquons de ne plus trouver d'entreprises vouées à l'innovation, c'est pourquoi d'autres sources de financement à risque sont à rechercher.

Je m'abstiendrai de mentionner tous les domaines où des améliorations s'imposent, me contentant d'une remarque sur un domaine spécifique: la législation en matière d'investissement doit également être modifiée pour favoriser les reprises. Il est inadmissible que lors d'investissements précédemment effectués de manière conforme aux dispositions en vigueur, il soit nécessaire de mettre en œuvre une nouvelle procédure de contrôle de conformité avec tout le temps et l'argent que cela nécessite.

Il existe de nombreux modèles d'aide financière aux petites entreprises. Le service des jeunes entreprises (*Junge Wirtschaft*) domicilié ici a mis en place le système de la « *double equity* » qui prévoit que des investisseurs particuliers doublent le capital propre d'une entreprise par l'intermédiaire d'agences de financement, afin de pouvoir, sur la base du capital propre plus important, solliciter des conditions plus avantageuses pour leur mode de financement.

Nous allons appuyer la plate-forme initiée par Monsieur Bartenstein, ministre fédéral des Affaires économiques et y apporter notre contribution. Dans le contexte de la transmission d'entreprises, la Chambre de l'Économie compte organiser cette année 25 manifestations afin d'informer de manière satisfaisante les membres concernés.

Permettez-moi de dire, pour résumer, que si l'Europe parvient à trouver dans ce domaine des solutions performantes, nous réussirons plus facilement à atteindre les objectifs de Lisbonne, c'est à dire à faire de l'Europe l'espace économique fondé sur le savoir le plus dynamique au monde. Étant donné que la transmission d'entreprises constitue pour notre organisation un thème prioritaire, nous nous félicitons de ce que ce séminaire se soit tenu au siège de la Chambre de l'Économie. Je vous remercie très chaleureusement d'être venus.

Liste des Participants

Abdulwahab	Adam	Ministry of Economy and Transport	Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Anastasaki	Evangelia	Athens Chamber of S.M.I.	18, Akademias	Athens	GR-10671 Athens	GREECE
Antzinas	Nikolaos	Athens Chamber of SMI	18, Akademias	Athens	GR-10671 Athens	GREECE
Aufner	Anton	WIFI der Wirtschaftskammer Burgenland	Robert Graf Platz 1	Eisenstadt	A-7000 Eisenstadt	AUSTRIA
Bassing	Charles	Conseiller economique Chambre des Metiers du Grand-Duche	BP 1604	Luxembourg	LUX-1016 Luxembourg	LUXEMBOURG
Beclin	Markus	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Berger	Elisabeth	The Norwegian Royal Ministry of Trade and Industry	PO Box 8014 Dep.	Oslo	N-0030 Oslo	NORWAY
Berggren	Karin	Företagernas Riksorganisation	Sergelgatan 1	Stockholm	S-10667 Stockholm	SWEDEN
Blache	Jean-Pierre	Ministere des Affaires sociales et de l'emploi	7 Square Max Hymars	Paris	F-75015 Paris	FRANCE
Blom	Anders	Family Business Network Finland	World Trade Center	00101 Helsinki	FIN-PL 80 D 00101 Helsinki	FINLAND
Bonetti	Andrea	U.E.A.P.M.E.	Rue Jaques de Lalaing 4	Brussels	B-1040 Brussels	BELGIUM
Bosse	Lars	Industrie- und Handelskammer Leipzig	Goerdelerring 5	Leipzig	D-04109 Leipzig	GERMANY
Brix	Rupert	Österr. Notariatskammer	Seilerstätte 28	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Brogányi	Alfred	Europa Treuhand Ernst & Young	Wagramer Strasse 19, IZD-Tower	Wien	A-1220 Wien	AUSTRIA
Brunello	Toni	StudioCentroVeneto Sas	Via Imperiali 77	Vicenza	I-36100 Vicenza	ITALY
Bukowski	Anja	KTW	50, rue Wiertz	Brüssel	B-1050 Brüssel	BELGIUM
Casado	Fernando	Instituto de la Empresa Familiar	Av. Diagonal 469/3-2	Barcelona	E-08036 Barcelona	SPAIN
Chapelle	Olivier	CGPME	10, Terrasse Bellini	Puteaux	F-92606 Puteaux	FRANCE
Charbin	Francoise	APCE	14 rue Delambre	Paris	F-75014 Paris	FRANCE
Csatho	Aron	Ministry of Economy and Transport	13-15 Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Dalkiaer	Peter	TIC Kobenhavns amt	Gregersensevej 3	Taastrup	DK-2630 Taastrup	DENMARK
De Cerce	Angelo	Chambre de Commerce de Cuneo	Via Vittorio Emanuele, 3	Cuneo	I-12100 Cuneo	ITALY
Decout	Muriel	CGSCOP	6 rue Bernard ORTET	Toulouse	F-31500 Toulouse	FRANCE

Denes	Judit	Mercurius Association	Str. Victor Babes nr. 12	Sfintu Gheorghe	RO-4000 Gheorghe	Sfintu	ROMANIA
Denes	Istvan	Mercurius Association	Str. Victor Babes nr. 12	Sfintu Gheorghe	RO-4000 Gheorghe	Sfintu	ROMANIA
Dinu	Marian George	Ministry for Small and Medium Enterprises and Cooperatives, Romania	Poterasi Street 11, Sector 4	Bucharest	RO-Bucharest		ROMANIA
Ditz	Maria	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien		AUSTRIA
Doutlik	Karl G.	Europäische Kommission		Brüssel	B-1049 Brüssel		BELGIUM
Duarte	Helena	IAPMEI	Rodrigo da Fonseca, 73	Lisboa	P-1269-158 Lisboa		PORTUGAL
Ekroth-Manssila	Kirsi	European Commission / Enterprise DG	Rue de la Loi 200	Brussels	B-1049 Brussels		BELGIUM
Entius	Yvette	Ministry of Economic Affairs	Bezuiden Houtseweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague		THE NETHERLANDS
Farrugia	Saviour	Ministry for economic service	House of Catalunya-Marsamxetto Road	Valletta	M-CMA 02 Valletta		MALTA
Felden	Birgit	TMS Unternehmensberatung AG	Stolbergerstraße 313	Köln	D-50933 Köln		GERMANY
Fernandez-Golfin	Antonio	Ministerio de Justicia Espana	Maldonado 19	Madrid	E-28006 Madrid		SPAIN
Fernandez-Tresguerres	Ana	Ministerio de Justicia Espana	Rios Rosas 24	Madrid	E-Madrid		SPAIN
Feyertag	Johann	Bürges	Taborstrasse 10	Wien	A-1020 Wien		AUSTRIA
Francis	Otte	Ministère des Classes Moyennes et de l'Agriculture	WTC Tour III - Bld. Simon Bolivar 30	Brüssel	B-1000 Brüssel		BELGIUM
Frank	Albert	Ministère des Classes Moyennes	6, av. Emile Reuter	Luxembourg	LUX-2937 Luxembourg		LUXEMBOURG
Franke	Rainer	ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH	Steinstrasse 104-106	Potsdam	D-14480 Potsdam		GERMANY
Fryer	Gerald	Business Link for West Yorkshire	Unit 4, Meadow Court, Millshaw Bus.Park	Leeds	UK-LS 11 8 LZ Leeds		UNITED KINGDOM
Galewski	Bogdan		4, Trebacka Str.	Warszawa	PL-00-074 Warszawa		POLAND

Garcia de Leaniz	Nathalie	Confederacion Regional de Empresarios de Aragon	Plaza de Roma, F-1,1 Planta	Zaragoza	E-50010 Zaragoza	SPAIN
Garcia de Leaniz Diaz	Fernando	Confederacion regional de Empresarios de Aragon (CREA)	Plaza de Roma, F-1, 1 Planta	Zaragoza	E-50010 Zaragoza	SPAIN
Gavac	Karin	Institut für Gewerb-und Handelsforschung	Gusshausstr.8	Wien	A-1040 Wien	AUSTRIA
Geerdink	Paulien	Ministry of Economic Affairs	Bezuiden Houtsenweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague	THE NETHERLANDS
Geormas	Odysseas	Ministry of Development, General Sekretariat of Industry	80, Michalano-poulou Avenue	Athens	GR-11527 Athens	GREECE
Gérnyi	Gábor	Ministerium für Wirtschaft und Verkehr	Honvéd utca 13-15	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Gonzalez	David	Gonzalez y Cia Asesores S.L.	Montezuma no. 3, 2	Santanader	E-39003 Santanader	SPAIN
Gourarie	David		2 Rue Maurice Ravel	Gennevilliers	F-92230 Gennevilliers	FRANCE
Grassberger	Martina	Wirtschaftskammer Steiermark Euro Info Center	Körblergasse 111-113	Graz	A-8010 Graz	AUSTRIA
Grientschnig	Helwig	WKW	Stubenring 8-10	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Gronay	Andrea	Ministry of Economy and Transport	13-15 Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Grubmann	Maria Christine	Bundesministerium für Wirtschaft & Arbeit (Abt.I/6)	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Hagenbüchl	Claudia	BM f. Wirtschaft und Arbeit	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Halada	Svatopluk	Eureka Sekretariat	Rue Weerelda 107	Brussels	B-1200 Brussels	BELGIUM
Harel	Francois	Ministere Economie	4cEsplanade Charles de Gaulle	Bordeaux	F-3300 Bordeaux	FRANCE
Heidenreich	Anna Maria	Deutscher Industrie-und Handelskammertag DIHK Vertretung bei der EU	49a, Boulevard Clovis	Brussels	B-1000 Brussels	BELGIUM
Henkel	Andreas	Wirtschaftskammer Österreich	Wiedner Hauptstraße 63	Wien	A-1045 Wien	AUSTRIA
Heppenstall	David	W.H.Darby Ltd.	14 The Woodlands, Pedmore	Stourbridge, W.Midl.	UK-DY8 2RA Stourbridge,W.Midl.	UNITED KINGDOM

Herzog	Susanne	Confederacion regional de empresarios de Aragon (CREA)	Plaza de Roma, F-1, 1 Planta	Zaragoza	E-50010 Zaragoza	SPAIN
Hiscock	Val	Business Services Association	Warnford Court 29 Throgmorton Street	London	UK-EC2N 2AT London	UNITED KINGDOM
Hostert	Marc	Ministere de l'Economie	19-21, boulevard Royal	Luxembourg	LUX-2914 Luxembourg	LUXEMBOURG
Hurel	Francois	Délégué Général APCE	14, rue Delambre	Paris	F-750214 Paris	FRANCE
Jalkanen	Pirkko	Turku School of Economics and Business Administration/Small Business Institute	P.O. Box 110	Turku	FIN-20521 Turku	FINLAND
Janik	Silvia	BMWA	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Janik	Hans	BMWA	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Jarvis	Robin	Association of Chartered certified Accountants (ACCA)	29, Lincoln's Inn Fields, London WC	London	UK-WC 2 3 EE London	UNITED KINGDOM
Jauernik	Ernst	WKW FG UBIT Ventacc GmbH	Fischof 3	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Kachelmaier	Reinhard	Unternehmensberatung Kachelmaier	Brünner Str. 190/2/10	Wien	A-1210 Wien	AUSTRIA
Kaindl	Rudolf	Notariat Köhler, Kaindl & Partner	Donaustadtstrasse 1/3	Wien	A-1220 Wien	AUSTRIA
Kandlhofer	Franz	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Karsma	Kai	Ministry of Trade and Industry	P.O Box 32, 00023 Government	Helsinki	FIN-Helsinki	FINLAND
Kayser	Gunter	Institut für Mittelstandsforschung Bonn Geschäftsführer	Maximilianstraße 20	Bonn	D-53111 Bonn	GERMANY
Kikkert	Mark	VVK	Watermolemlaan 1	Woerden	NL-3447 Woerden	THE NETHERLANDS
Kjöller	Ib	National Agency for Enterprise and Housing	Langelinie Allé 77	Kopenhagen	DK-2100 Kopenhagen	DENMARK
Klimitsch	Maria	WK OÖ	Hessenplatz 3	Linz	A-4010 Linz	AUSTRIA
Knöpfelmacher	Jiri	Ministry of Industry and Trade	MA Frantisku 32	Prague	CZ-Prague	CZECH REPUBLIC
Köhler	Robert	AVS Initiative Nachfolge GmbH	Buchengasse 85	Wien	A-1100 Wien	AUSTRIA
Kommers	Jozef	Council for Independent Entrepreneurship (RZO)	P.O. Box 84272	AG Den Haag	NL-2508 AG Den Haag	THE NETHERLANDS
Kopantschnig	Maria	WKW	Stubenring 8-10	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Korhonen	Pertti	Employment and Economic	Ruokasenkatu 2	Rovaniemi	FIN-96200 Rovaniemi	FINLAND

		Development Centre for Lapland, Business Dep.				
Korhonen	Kimmo	Finnvera plc	Postbox 1127	Kuopio	FIN-70111 Kuopio	FINLAND
Koska	Peter	Ministry of Economy of the Slovak Republic	Mierova 19	Bratislava	SK-827 15 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Kowalski	Peter	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Krebs	Wolfgang	BM f. Wirtschaft und Arbeit	Stubenring 1	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Kubanek	Peter	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Lafoux	Jean-Pierre	centre eurotransmission Director Général	B.P.155 - 2000 route des Lucioles	Sophia-Antipolis	F-06903 Sophia-Antipolis	FRANCE
Lafuente	Manuel	Gonzalez y cia Asesores S.L.	Moctezuma No. 3, 2	Santander	E-39003 Santander	SPAIN
Landsittel	Ralph	RAE Rowedder Zimmermann	Augustaanlage 59	Mannheim	D-68165 Mannheim	GERMANY
Langard	Peter	Langard Lifford Hall	Lifford Lane Kings Norton	Birmingham	UK-B30 3JN Birmingham	UNITED KINGDOM
Lausegger	Erhard	LBG Wirtschaftstreuhand-und Beratungs GesmbH	Schauflergasse 6	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Lena	Guido	UEAPME	Rue Jaques de Lalaing, 4	Bruxelles	B-1040 Bruxelles	BELGIUM
Leonard	Chantal	Commission Permanente Poul L'Exame Des Entreprises & De La Structure	Sq. Masson 6	Namur	B-5000 Namur	BELGIUM
Leutgeb	Kurt	Bürges	Taborstrasse 10	Wien	A-1020 Wien	AUSTRIA
Levojevic	Drazen	Small Business development centre-EIC	Dumajska 156	Ljubljana	SLO-1000 Ljubljana	SLOVENIA
Lievens	Jozef	Eubelius Advocaten	President Kennedypark 37	Kortrijk	B-8500 Kortrijk	BELGIUM
Lunarski	Olgierd	The Association of Entrepreneurship Promotion	nl.Slowackiego 7A	Rzeszow	PL-36-060 Rzeszow	POLAND
Mandl	Irene	Institut f. Gewerbe-und Handelsforschung	Gusshausstr.8	Wien	A-1040 Wien	AUSTRIA
Manneck	Helga	BM für Wirtschaft und Technologie	Scharnhorststrasse 34-37	Berlin	D-10115 Berlin	GERMANY

Martin	Chris J	Chris Martin & Associates Succession and Knowledge Transfer	6 Innage Road Northfield	Birmingham	UK-B31 2DX Birmingham	UNITED KINGDOM
Mary	Jaques	Ministères des Finances	3/5, Rue Barbet de Jeruy	Paris 0759	F-75353 Paris 0759	FRANCE
Masalski	Jan	Wirtschaftsrat-Polnische Botschaft	Titlgasse 15	Wien	A-1130 Wien	AUSTRIA
Matyk	Stephan	Österr. Notariatskammer, Büro Brüssel	Rue Newton 1	Brüssel	B-1000 Brüssel	BELGIUM
Meijer	Taco	Ministry of Economic Affairs	Bezuiden Houtsweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague	THE NETHERLANDS
Melin	Leif	Jönköping International Business School	PO Box 1026	Jönköping	S-551 11 Jönköping	SWEDEN
Mery	Marc	Reseau des Boutiques de Gestion	14 rue Delambre	Paris	F-75014 Paris	FRANCE
Mikulova	Andrea	Ministry of Economy in the Slovak Republik	Mirvova 19	Bratislava	SK-827 15 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Minguez	Fatima	Ministerio de Economia (Politica de la Pyrne)	Maria de Molina 50	Madrid	E-28006 Madrid	SPAIN
Mitsis	Andreas	Ministry of Development	80 Michalakopoulou	Athens	GR-11527 Athens	GREECE
Montero	Juan	EOI Escuela de negocios	c/ Gregorio del Amo, 6	Madrid	E-28040 Madrid	SPAIN
Mozny	Jindrich	Ministry of Industry and Trade	Na Frantisku 32, Praha 1	Praha	CZ-110 15 Praha	CZECH REPUBLIC
Mugler	Josef	Wirtschaftsuniversität Wien	Augasse 2-6	Wien	A-1090 Wien	AUSTRIA
Nieuwenkam p	Roel	Ministry of Economic Affairs	Behuiden Houtseweg 30	The Hague	NL-2594 AV The Hague	THE NETHERLANDS
Nilsson	Lennart	Ministry of Industry Employment and Communications	Jakobsgatan 26	Stockholm	S-10333 Stockholm	SWEDEN
Nohr	Jette	Confederation of Danish Industries	H.C. Andersens Boulevard 18	Copenhagen V	DK-1887 Copenhagen V	DENMARK
Nuyez	Teresa	Direccion General de politica de la Pyrne-Ministerio de Economia	Maria de Molini 50	Madrid	E-28006 Madrid	SPAIN
Nyberg	Lars	The Swedish Business Development Agency		Stockholm	S-11786 Stockholm	SWEDEN

Odaman	Aynur	Kosgeb	MKEK Binasi, 9.Kat, Tandogan	Ankara	TR-06330 Ankara	TURKEY
Olofsson	Maria	Ministry of Industry, Employment and Communications	Jakobsgatan 26	Stockholm	S-S-103 33 Stockholm	SWEDEN
Orozco	Jorge	Ministerio de economia	c/ Maria de Molina, 50	Madrid	E-28006 Madrid	SPAIN
Österberg	Birgitta	NUTEK	Wiljeholmsvägens 32	Stockholm	S-11786 Stockholm	SWEDEN
Otte	Lone	National Agency for Enterprise and Housing	Dahlervys Pakhus, Langelinee Allé 17	Kopenhagen	DK-2100 Kopenhagen	DENMARK
Oud	Cornelia	European Commission - Entreprise DG.	Rue de la Science 27 - 3/23	Brussels	B-1049 Brussels	BELGIUM
Paajarvi	Pentti	PriceWaterhouseLoopers	PL 114	Seinajoki	FIN-60101 Seinajoki	FINLAND
Parafiniuk	Andrzej	Podlaska Regional Development Foundation	Starobojarska Street 15	Bialtstok	PL-15 073 Bialtstok	POLAND
Partl	Ernö	Ministry of Economy and Transport	13-15 Honved	Budapest	H-1055 Budapest	HUNGARY
Pelink	Olga	UNO-CAV	Apollogasse 9	Wien	A-1070 Wien	AUSTRIA
Peranek	Monika	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Pereira dos Santos	Joao	Comité économique et social européen	Ravenstein No.2	Bruxelles	B-1000 Bruxelles	BELGIUM
Perner	Karl	UNO-CAV	Apollogasse 9	Wien	A-1070 Wien	AUSTRIA
Perreau	Christian	APCE	14, rue Delambre	Paris cedex 14	F-75682 Paris cedex 14	FRANCE
Pirko	Ladislav	Business Development Agency	Gorazdova 24	Prague	CZ-12800 Prague	CZECH REPUBLIC
Pokorny	Milan	Business Development Agency	Gorazdova 24	Prague	CZ-12800 Prague	CZECH REPUBLIC
Poll	Jens	JDW	Hohenzollerndamm 123	Berlin	D-14199 Berlin	GERMANY
Prader	Eva Christin	d+p Marketing+Kommunikation GmbH	Hasenauerstraße 18	Wien	A-1190 Wien	AUSTRIA
Prandler	Erich	Wirtschaftskammer NÖ	Hauptplatz 15	Wr. Neustadt	A-2700 Wr. Neustadt	AUSTRIA
Prassny	Hans	Deutsche Ausgleichsbank	Kronenstrasse 1	Berlin	D-10117 Berlin	GERMANY
Puig	Mariano	Puig Corporation	Entenza 325, 7th floor	Barcelona	E-08029 Barcelona	SPAIN

Rasmussen	Steen A.	Danish Employers Association for the Financial Sector	St. Kongensgade 81 C, Postboks 9010	Kopenhagen	DK-1022 Kopenhagen	DENMARK
Reininger	Karl	Unternehmensberater	Linke Pflegezeile 5	Schärding	A-4780 Schärding	AUSTRIA
Rita	Paolo	Artigiancassa s.p.a.	Via Crescenzo del Monte, 25	Rome	I-00153 Rome	ITALY
Robinet-Duffo	Charles	GEEF	10 rue Chaptal	Paris	F-75009 Paris	FRANCE
Roge	Svend	Tic Denmark	Klamsalervei 19 C	Abyhoi	S-8230 Abyhoi	SWEDEN
Roman	Zoltan	Hungarian Academy of Sciences	Szeher U. 7	Budapest	H-1021 Budapest	HUNGARY
Romani	Lamberto	Ministero dell' economia e delle finanze	Via XX Settembre 97	Roma	I-00187 Roma	ITALY
Rose	Norman	Business Services Association	Warnford Court 29 Throgmorton Street	London	UK-EC2N 2AT London	UNITED KINGDOM
Rücker	Elmar	Deutsche Ausgleichsbank	Rue Wiertz 50	Brüssel	B-1050 Brüssel	BELGIUM
Saingré	Joel	Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris	2 Rue de Viarmes	Paris Cedex 01	F-75040 Paris Cedex 01	FRANCE
Sanchez Henriques	Luis	Director de Programas EOI	C/Gregorio del Amo 6	Madrid	E-28040 Madrid	SPAIN
Sandt	Serge	Ministere des classes moyennes	6 Avenue Emile Reuter	Luxemburg	LUX-Luxemburg	LUXEMBOURG
Santos	Vitor	ISEG	Miguel Lup 1	Lisboa	P-1200-725 Lisboa	PORTUGAL
Savajol	Henry	Banque du developpement des PME	27/31 Avenue du Général LeClerc	Daisons Alfort	F-94710 Daisons Alfort	FRANCE
Sawicki	Andrzej	The Association of Entrepreneurship Promotion	ul. Slowackiego 7A		PL-35 060	POLAND
Schäfer	Jürgen	Euro Info Center Stuttgart	Heilbronner Straße 43	Stuttgart	D-70191 Stuttgart	GERMANY
Schedlbauer	Johannes	Wirtschaftskammer Niederösterreich	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Schlüter	Rainer	CECOP	Guillaume Tell 596	Bruxelles	B-1060 Bruxelles	BELGIUM
Schneider	Hans Ulrich	IGAPE	Immermannstr. 13	Düsseldorf	D-40210 Düsseldorf	GERMANY
Schou	Soren	Danish Ministry of Taxation	Nicolai Eigtveds Gade 28	Kopenhagen	DK-1402 Copenhagen K	DENMARK
Schwarzgruber	Franz X.	AVS Initiative Nachfolge GmbH	Buchengasse 85	Wien	A-1100 Wien	AUSTRIA

Seppälä	Juhani	Confederation of Finnish Industry and Employers	Eterläranta 10	Helsinki	FIN-00130 Helsinki	FINLAND
Sierra	Pilar	Instituto de Credito Oficial (ICO)	Paseo del Prado 4	Madrid	E-28014 Madrid	SPAIN
Sismanidi	Olga	Intrasoft International	Rue Montiyer 40	Bruxelles	B-1000 Bruxelles	BELGIUM
Sorensen	Niels Jorgen	Randers Erhvervs- & Udviklingsrad	Torvebyggen 12	Randers	DK-8900 Randers	DENMARK
Spagnoli	Carlo	Unioncamere International Department	Piazza Sallustio 21	Rome	I-00187 Rome	ITALY
Springer	Walter	Kapitalmarkt Österreich Informations-Agentur	Opernring 1/122	Wien	A-1010 Wien	AUSTRIA
Sprovieri	Francesco	Sviluppo Italia	Via Calabria 46	Rome	I-00187 Rome	ITALY
Stanek	Otto	Stanek Consulting	Rotenhofgasse 21	Wien	A-1100 Wien	AUSTRIA
Steyrer	Christian	Wirtschaftskammer NÖ	Herrengasse 10	Wien	A-1014 Wien	AUSTRIA
Stranai	Karol	Nationale Agentur für die Entwicklung der Klein- & Mittelunternehmen	Prievozsted 30	Bratislava	SK-82105 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Tall	Juha	The Association of Enterprises in South Ostrobothnia	Kauppatori 1-3 F	Seinajoui	FIN-60100 Seinajoui	FINLAND
Timonen	Janne	Machinery Ltd.	Ansatie 5 P.O. Box 560	Vantaa	FIN-01741 Vantaa	FINLAND
Unterrainer	Michael	BMW A	Stubenring 1	Wien	A-1011 Wien	AUSTRIA
Unto	Väkeväinen	Finnvera plc	Vuorimiherskatu	Helsinki	FIN-00101 Helsinki	FINLAND
Urind	Arend	Stichting Ondernemersklankbord	PO Box 93002	Den Haag	NL-2509 AA Den Haag	THE NETHERLANDS
Valic	Stane	Chamber of Commerce and Industry of Slovenia	Dimiceva 13	Ljubljana	SLO-1504 Ljubljana	SLOVENIA
van Engelenburg	Robert	Council for Independent Entrepreneurship (RZO)	Postbus 84272	AG Den Haag	NL-2508 AG Den Haag	THE NETHERLANDS
Vardalas	Stavros	Athens Chamber of Commerce and Industry	7, Academias Street	Athens	GR-10671 Athens	GREECE
Vitkovic	Marian	Ministry of Economy of the Slovak Republik	Mierva 19	Bratislava	SK-827 15 Bratislava	SLOVAK REPUBLIC
Vivas	Braulio	EOI Escuela de Negocios	c/ Gregorio des Amo, 6	Madrid	E-28040 Madrid	SPAIN

Voithofer	Peter	Institut f. Gewerbe-und Handelsforschung	Gusshausstr.8	Wien	A-1040 Wien	AUSTRIA
Wala	Stefan	Raiffeisen Investment AG	Reisnerstr. 40	Wien	A-1030 Wien	AUSTRIA
Wohak	Heinz	Bäderverband	Roseggerweg 13/1/7	Mödling	A-2340 Mödling	AUSTRIA
Zach	Wolfgang	Wirtschaftskammer Steiermark	Körblergasse 111-113	Graz	A-8010 Graz	AUSTRIA
Zafrantzas	Efstathios	Ministry of Development	80 Michalanopoulou Avenue	Athens	GR-11527 Athens	GREECE
Zourek	Heinz	European Commission	Rue de la Loi 200	Brussels	B-1000 Brussels	BELGIUM