

Décembre 2015

– LÉGISLATION COMPARÉE –

**Fiscalité de la transmission des entreprises**

—

Japon

—

*Cette note a été réalisée à la demande de*

**M. François ZOCCHETTO,  
Sénateur de la Mayenne**

DIRECTION DE L'INITIATIVE PARLEMENTAIRE  
ET DES DÉLÉGATIONS

**LC 266**



### AVERTISSEMENT

Ce document constitue un instrument de travail élaboré à la demande des sénateurs avec le concours de la division de Législation comparée de la direction de l'Initiative parlementaire et des délégations. Il a un caractère informatif et ne contient aucune prise de position susceptible d'engager le Sénat.



---

## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION .....	7
<b>I. RÉGIME GÉNÉRAL DE LA TRANSMISSION DU PATRIMOINE FAMILIAL – LE RÉGIME FISCAL GÉNÉRAL DES DROITS DE SUCCESSION APPLICABLES AU JAPON .....</b>	<b>9</b>
1. <i>Notions de base sur l'héritage et les droits de succession</i> .....	9
2. <i>Principales déductions applicables aux droits de succession</i> .....	11
3. <i>Déduction spéciale « My home »</i> .....	11
<b>II. LES MODIFICATIONS DES RÈGLES GÉNÉRALES APPLICABLES AUX DROITS DE SUCCESSION À COMPTER DE 2015 .....</b>	<b>13</b>
1. <i>Forte baisse de la déduction de base des charges fiscales</i> .....	13
2. <i>Rehaussement de la tranche d'imposition supérieure</i> .....	14
3. <i>La donation du vivant de son auteur</i> .....	16
4. <i>Réduction spéciale « My home »</i> .....	16
<b>II. LES ALLÈGEMENTS FACILITANT LA TRANSMISSION DES PME .....</b>	<b>17</b>
1. <i>Les mesures de réforme fiscale de 2013</i> .....	17
2. <i>Les méthodes de valorisation des actions non cotées</i> .....	19
CONCLUSION .....	23
<b>ANNEXE 1 : EXTRAIT DE «GESTION DES RISQUES LIÉS AU MANAGEMENT PAR LA DEUXIÈME GÉNÉRATION .....</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES .....</b>	<b>31</b>



---

**La réforme de la fiscalité  
concernant la transmission  
des petites et moyennes entreprises  
au Japon**

*Katsuyuki KAMEI*

*Université Kansai*

---



---

## INTRODUCTION

Cette note traite de la réforme de la fiscalité concernant la transmission des petites et moyennes entreprises (PME) au Japon<sup>1</sup>. Elle évoque :

- la loi facilitant la transmission des PME (en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2008) ;
- l'allègement de la condition d'application de cette loi (en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2012) ;
- et le durcissement de la fiscalité des successions (en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015).

Cette note évoquera successivement :

- le régime général de la transmission du patrimoine familial (I) ;
- les modifications des règles générales applicables aux droits de succession à compter de 2015 (II) ;
- et les allègements facilitant la transmission des PME (III).

On trouvera en annexe un extrait de mon ouvrage sur la gestion des risques liés au management par la deuxième génération, qui présente notamment les différences culturelles concernant la transmission et la succession des entreprises au Japon.

---

<sup>1</sup> Le taux de change entre euro et yen japonais retenu dans ce document est de 1 euro pour 134,34 yens.



## I. RÉGIME GÉNÉRAL DE LA TRANSMISSION DU PATRIMOINE FAMILIAL – LE RÉGIME FISCAL GÉNÉRAL DES DROITS DE SUCCESSION APPLICABLES AU JAPON

### 1. Notions de base sur l'héritage et les droits de succession

Le tableau ci-dessous présente le régime général applicable aux droits des héritiers légaux au sein d'une famille.

**Tableau 1 – Règles concernant les héritiers légaux**

Héritier	Épouse (conjoint)	Enfant (premier ordre, les descendants en ligne directe)	Parents (deuxième ordre, les ascendants en ligne directe)	Frères et sœurs (troisième ordre, collatéraux)
Part d'héritage légale	La totalité			
	1/2	1/2	Aucune part d'héritage	Aucune part d'héritage
	2/3		1/3	Aucune part d'héritage
	3/4			1/4
		La totalité	Aucune part d'héritage	Aucune part d'héritage
			La totalité	Aucune part d'héritage
				La totalité
Part de legs	1/2			Aucune part de legs
	1/4	1/4	Aucune part de legs	
	2/6		1/6	
	1/2			
		1/2		
			1/3	



## 2. Principales déductions applicables aux droits de succession

**Tableau 3 - Principales déductions applicables aux droits de succession**

Déductions pour les droits de donation	Les donations, reçues durant les trois années précédant le début de la procédure d'héritage, sont ajoutées pour le calcul des droits de succession. En conséquence, les droits de donation déjà payés sont déduits des droits de succession
Déductions pour le conjoint	Montant de l'héritage légal ou jusqu'à 160 millions de yens, 1 191 008,0€
Déductions pour enfants mineurs	Déductions pour les enfants de moins de 20 ans = 100 000 yens, 744,4€ x (20 ans - l'âge de l'héritier)
Déduction pour les personnes handicapées	Concerne les personnes handicapées de moins de 85 ans Handicap général : 100 000 yens, 744,4€ x (85 ans - l'âge de l'héritier) Handicap spécial : 200 000 yens, 1 488,8€ x (85 ans - l'âge de l'héritier)
Déduction pour les héritages suivants	En cas d'héritages successifs dans les 10 années suivantes, à partir du deuxième héritage une partie est exonérée

### 3. Déduction spéciale « My home »

Il existe trois conditions pour l'application à la déduction spéciale « My home » :

1. Le conjoint du défunt succède ;
2. Le parent qui habite dans la même habitation succède et continue à y habiter jusqu'à la période de la déclaration ;
3. Dans le cas où le défunt vivait seul, l'enfant qui ne possède pas d'habitation comme son propre patrimoine succède.

Voici les quatre déductions spéciales « My home » :

#### 1. Terrain bâti à usage résidentiel

Pour un terrain bâti, utilisé comme résidence principale par le défunt, le montant de l'évaluation est réduit de 80%, sous réserve du respect des trois conditions d'application évoquées supra. Surface applicable, jusqu'à 330 m<sup>2</sup>.

1. Terrain bâti à usage professionnel

Terrain bâti utilisé professionnellement par le défunt, ou utilisé professionnellement par un membre de la famille habitant avec le défunt. L'évaluation est réduite de 80 sous réserve du respect des trois conditions d'application. Surface applicable, jusqu'à 400 m<sup>2</sup>.

2. Terrain bâti à usage professionnel pour une entreprise familiale

Terrain bâti utilisé professionnellement par une entreprise familiale dans laquelle travaillait le défunt. L'évaluation est réduite de 80%. Surface applicable, jusqu'à 400 m<sup>2</sup>.

3. Terrain bâti à usage de locations

Terrain bâti, avec un bâtiment ou des parkings loués par le défunt. L'évaluation est réduite de 50%. Surface applicable, jusqu'à 200 m<sup>2</sup>.

## II. LES MODIFICATIONS DES RÈGLES GÉNÉRALES APPLICABLES AUX DROITS DE SUCCESSION À COMPTER DE 2015

La réforme adoptée le 31 mars 2015 et entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2015 prévoit une réduction des déductions de base, et une hausse de la tranche supérieure d'imposition lesquelles aboutissent à accroître le montant des droits de succession.

### 1. Forte baisse de la déduction de base des charges fiscales

	Part du montant fixé	Par héritier	Héritier légal
<b>Actuellement</b>	<b>50 millions de yens, 372 190,0€</b>	<b>+ 10 millions de yens, 74 438,0€</b>	<b>x nombre de personnes</b>
<b>Après la réforme</b>	30 millions de yens, 223 314,0€	+ 6 millions de yens, 44 662,8...€	x nombre de personnes

Exemple de cas :

La déduction de base dans le cas du décès du mari laissant un patrimoine de 100 millions de yens soit 744 380,0€ à répartir entre trois héritiers légaux, sa femme et deux enfants (1/2 pour le conjoint, 1/4 pour chaque enfant) ...

<b>Actuellement</b>	50 millions de yens, 327 190,0 € + 10 millions de yens, 74 438,0 € x 3 = 80 millions de yens, 595 504,0 € → Jusqu'à 80 millions de yens, 595 504,0 €, pas de droits de succession
<b>Après la réforme</b>	30 millions de yens, 223 314,0 € + 6 millions de yens, 44 662,8 € x 3 = 48 millions de yens, 357 302,4€ → Lorsque la valeur des biens dépasse 48 millions de yens, 357 302,4€, la règle des droits de succession s'applique

La déduction de base est réduite de 32 millions de yens, 238 201,6 €

Droit de succession dans le cas de l'exemple précédent, avec un patrimoine de 100 millions de yens, 744 380,0 € (hormis les biens dont la valeur imposable est compressible, comme les biens fonciers ou immobiliers) ...

Montant net imposable (patrimoine - déduction de base) x taux d'imposition = droits de succession

<b>Actuellement</b>	10 millions de yens, 74 438,0 €
<b>Après la réforme</b>	2,9 millions de yens, 215 870,2 €

Les droits de succession augmentent de 1,9 million de yens, 14 132,2 €

## 2. Rehaussement de la tranche d'imposition supérieure

Le taux supérieur des droits de succession, dans le cas d'un montant imposable dépassant les 600 millions de yens, 4 466 280,0 €, passe de 50%, actuellement, à 55%.

Le nombre de tranches d'imposition passe de 6 à 8.

**Tableau 4**

<b>Limite supérieure du montant imposable</b>	<b>Taux actuel d'imposition</b>	<b>Nouveau taux d'imposition</b>	<b>Déductions actuelles</b>	<b>Nouvelles déductions</b>
jusqu'à 10 millions de yens, 74 438,0 €	10 %	10 %	Pas de déduction	Pas de déduction
jusqu'à 30 millions de yens, 223 314,0€	15 %	15 %	500 000 yens, 3 271,9 €	500 000 de yens, 3 271,9 €
jusqu'à 50 millions de yens, 372 190,0 €	20 %	20 %	2 millions de yens, 14 887,6 €	2 millions de yens, 14 887, 6 €
jusqu'à 100 millions de yens, 744 380,0 €	30 %	30 %	7 millions	7 millions
jusqu'à 200 millions de yens, 1 488 759,8€	40 %	40 %	17 millions de yens, 126 544,6 €	17 millions de yens, 126 544,6 €
jusqu'à 300 millions de yens, 4 466 280,0 €	40 %	45 %	17 millions de yens, 126 544,6€	27 millions de yens, 200 982,6€
jusqu'à 600 millions de yens, 4 466 280,0 €	50 %	50 %	47 millions de yens, 349 858,6 €	42 millions de yens, 312 639,6 €
Au-delà de 600 millions de yens, 4 466 280,0 €	50 %	55 %	47 millions de yens, 349 858,6€	72 millions de yens 535 953,6 €

### **3. La donation du vivant de son auteur**

1) Le taux d'imposition des donations au profit des enfants ou des petits-enfants est de 5 à 10% inférieur au taux appliqué à la donation ordinaire.

2) On élargit aux petits-enfants les « modalités de paiement des droits de succession » (exonération d'impôt sur les donations jusqu'à 25 millions de yens, 186 095,0 €, conformément aux dispositions futures sur les droits de succession) comme incitation fiscale afin d'encourager les donations entre parents et enfants (le régime ne s'appliquait auparavant qu'aux donations des parents aux enfants). Valable jusqu'à un maximum de 50 millions de yens, 372 190,0 € en cas de donation des deux parents.

3) L'âge minimum du donateur est abaissé à 60 ans contre 65 ans actuellement.

### **4. Réduction spéciale « *My home* »**

※ Entrée en vigueur en avril 2010

Mis à part le « cas particulier de terrains à usage résidentiel de petite dimension » (déduction de 80% de la valeur estimée d'un terrain à usage résidentiel jusqu'à 240 m<sup>2</sup>) les barèmes des droits de succession « *My home* » ont été resserrés en avril 2010. Jusqu'en 2009, un enfant héritier bénéficiait d'une déduction allant jusqu'à 80%, quelle que soit sa résidence. Actuellement, bénéficie d'une déduction de 80% l'enfant qui « vit sous le même toit avec une vie commune » ou qui n'est pas propriétaire de sa résidence s'il habite séparément.

---

## II. LES ALLÈGEMENTS FACILITANT LA TRANSMISSION DES PME

### 1. Les mesures de réforme fiscale de 2013

Avec la réforme fiscale de 2013, le système fiscal de la transmission d'entreprise (droits de succession sur les actions non cotées - report de paiement des droits de donation) a été allégé et facilité.

#### En quoi consiste le système fiscal de la transmission d'entreprise ?

Il s'agit d'un système de réduction (succession : sur 80%, donation : sur 100%) des droits de transmission et de donation, lorsqu'un successeur reçoit en héritage des actions d'une petite et moyenne entreprise, de la part du gestionnaire en exercice.

**(1)** Suppression de la confirmation préalable : ~ Simplification de la procédure

Jusqu'en mars 2013 : Avant d'appliquer la réduction, il était nécessaire de recevoir la « confirmation préalable » du ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie.

À partir d'avril 2013 : La réduction est applicable sans confirmation préalable.

**(2)** Succession en dehors du cercle familiale : ~ Le successeur est une personne qualifiée, sans limitation au cercle familiale

Actuellement : Le successeur est un proche parent du gestionnaire en exercice.

À partir de janvier 2015 : Succession possible en dehors de la famille.

**(3)** Assouplissement de la nécessité du maintien de 80% des employés : ~ But : Prendre en compte des fluctuations économiques de chaque exercice

Actuellement : Maintien d'au moins 80% des employés « chaque année pendant 5 ans ».

À partir de janvier 2015 : Au moins 80% des employés, évalués sur une « moyenne de 5 années ».

※ Applicable également aux personnes relevant déjà du système fiscal de transmission d'entreprise.

Le schéma est le suivant :

Actuellement : Lorsque l'exigence de 80% n'est pas atteinte = impôt à payer.

Après la réforme : La condition est remplie lorsque la moyenne sur 5 ans atteint les 80%.

**(4)** Diminution du risque d'interruption du report de paiement des taxes : ~But : Une réduction de la charge fiscale sur les intérêts

Actuellement : En cas d'interruption du report de paiement des taxes, pour non-conformité aux exigences, le paiement de l'impôt sur les intérêts s'ajoute au paiement du report des taxes.

Depuis janvier 2014 : Diminution du taux d'imposition sur les intérêts de 2,1%, actuellement, à 0,9%.

Depuis janvier 2015 : Exonération d'imposition sur les intérêts pendant 5 ans, pour une succession datant de plus de cinq ans.

~But : Favoriser un nouveau départ de l'entreprise

Actuellement : Exonération fiscale en cas de décès du successeur ou de faillite de l'entreprise, à partir de 5 ans après la succession / donation.

Depuis janvier 2015 : Un nouveau calcul du report de paiement des taxes et une exonération partielle sont également applicables lors d'une revitalisation d'entreprise par réhabilitation civile, réorganisation corporative, ou avec un conseil d'aide à la revitalisation des petites et moyennes entreprises.

※ Applicable également aux personnes relevant déjà du système fiscal de transmission d'entreprise.

**(5)** Assouplissement de l'exigence concernant le départ du cadre dirigeant : ~But : Permettre de profiter de la crédibilité du gestionnaire en activité.

Auparavant : Le gestionnaire en activité mettait fin à ses fonctions de cadre dirigeant lors de la donation.

Depuis janvier 2015 : Lors de la donation, le départ du cadre dirigeant peut être remplacé par son départ en tant qu'administrateur. (Il

peut rester en tant que cadre dirigeant salarié).

※Applicable également aux personnes relevant déjà du système fiscal de transmission d'entreprise.

**(6)** Modification du mode de réduction de la dette : ~ Le report d'imposition sur la cession d'actions devient également pleinement applicable en cas d'héritage de dettes

Actuellement : Le report d'imposition est calculé à la baisse en déduisant les dettes personnelles et les frais funéraires du gestionnaire du montant des actions.

Depuis janvier 2015 : Possibilité de déduire les dettes personnelles et des frais funéraires du gestionnaire des biens autres que les actions.

## 2. Les méthodes de valorisation des actions non cotées

Le cours des actions des sociétés non cotées n'étant pas déterminé par des opérations boursières, comme c'est le cas pour les sociétés cotées, mais par des méthodes de calcul spécifiques, il devient parfois plus cher que ce qu'on imagine.

Les tableaux suivants présentent les diverses méthodes susceptibles d'être utilisées pour déterminer la valorisation des actions non cotées.

**Tableau 5 - La détermination de la valorisation des actions non cotées**

Procédé d'évaluation théorique	(1) Méthode de comparaison avec des entreprises similaires (2) Méthode de la valeur liquidative (3) Méthode combinée
Méthode d'évaluation exceptionnelle	(4) Méthode de réduction des dividendes

**Tableau 6 - Méthodes de valorisation des actions non cotées**

- Méthode de comparaison avec des entreprises similaires

Cours des actions d'une entreprise similaire	$\frac{A + B \times 3 + C}{5}$	× taux de considération = valorisation par action
--	--------------------------------	--

A = dividende de l'entreprise évaluée ÷ dividende d'une entreprise similaire

B = bénéfices de l'entreprise évaluée ÷ bénéfices d'une entreprise similaire

C = valeur liquidative de l'entreprise évaluée ÷ valeur liquidative d'une entreprise similaire

Taux de considération : grande entreprise = 0.7 ; entreprise moyenne = 0.6 ; petite entreprise = 0.5.

※ Les valeurs du dividende, des bénéfices et la valeur liquidative sont données par action (valeur nominale 50 yens).

※ La valeur liquidative est basée sur la valeur comptable

#### • Méthode de la valeur liquidative

Valeur liquidative totale (évaluation des droits de succession)	–	Passif (évaluation des droits de succession)	–	Environ 42% de la valeur d'évaluation (valeur proche de l'impôt sur les sociétés)
<hr/> Nombre d'actions en circulation = valorisation par action				

※ Dans le cas où le nombre d'actions détenues par l'actionnaire ou des personnes de son entourage est inférieur à 50%, la valorisation est égale à 80% du montant calculé.

#### • Méthode combinée

$$\begin{aligned} & \text{Valeur d'une entreprise équivalente} \times L \\ & + \text{valeur liquidative par action} \times (1 - L) \\ & = \text{valorisation par action} \end{aligned}$$

Moyenne entreprise de grande taille L = 0.90

Moyenne entreprise de taille moyenne L = 0.75

Moyenne entreprise de petite taille = 0.60

Petite entreprise L = 0.50

※ L représente le rapport de comparaison avec une entreprise similaire. Il varie selon la taille de l'entreprise

● **Méthode de réduction des dividendes**

$\frac{\text{Dividende de l'exercice par action}^*a}{10\%*b}$	×	$\frac{\text{Valeur du capital par action}}{50 \text{ yens}}$	=	Valorisation par action
---	---	---	---	-------------------------

\*a : Valeur pour un capital par action de 50 yens

\*b : Évalué à 2,5 yens en cas d'absence de dividende

En grand principe, les entreprises de nature familiale dont la plupart de capital est possédé par une famille adoptent le procédé d'évaluation théorique ((1) méthode de comparaison avec des entreprises similaires, (2) méthode de la valeur liquidative, (3) méthode combinée).

Quand la majorité du capital est possédée par les personnes non membres de la famille et par de nombreux petits actionnaires, la méthode d'évaluation exceptionnelle ((4) méthode de réduction des dividendes) est appropriée.

Normalement, quand les entreprises adoptent la méthode d'évaluation exceptionnelle, le prix des actions est évalué de façon moins élevée.



---

## CONCLUSION

En guise de conclusion, le problème concernant la fiscalité de la transmission des PME au Japon se résume au fait que les autorités imposent les titres des sociétés non cotées.

Cette situation quasi injuste fait souvent l'objet d'articles dans la presse tels que l'article du quotidien *Asahi Shimbun*, du 1<sup>er</sup> mars 2015 :

### **« Droits de succession sur les sociétés non cotées »**

*« Les " sociétés excellentes " tombent rarement en faillite, même en période de récession. Une bonne gestion financière est essentielle pour éviter la faillite.*

*Deux indices clés permettent de déterminer la solidité financière d'une société. Il s'agit du « ratio d'adéquation des fonds propres » et du « ratio fixe ».*

*Le ratio d'adéquation des fonds propres doit être, de préférence, égal ou supérieur à 50%. C'est-à-dire que les fonds propres librement disponibles, que représentent le capital et les bénéfices non répartis, doivent être supérieurs aux fonds non librement disponibles, tels que les emprunts, les comptes créditeurs ou les effets à payer.*

*Le ratio fixe doit être, de préférence, égal ou inférieur à 100%. C'est-à-dire que les immobilisations comprises dans l'actif total, telles que les terrains, les bâtiments, les machines et les équipements, doivent être couvertes par l'ensemble des fonds propres.*

*Ces deux indicateurs font apparaître l'épaisseur des capitaux propres. Cela permet aux entreprises d'utiliser les fonds de manière active pour rationaliser la production et le développement des technologies. Cela abaisse aussi le seuil de rentabilité. C'est pourquoi les gestionnaires vont jusqu'à effectuer des coupes dans leur propre rémunération et dans les bonus, ou thésaurisent les bénéfices pour renforcer les fonds propres.*

*Cependant il arrive que des sociétés en bonne santé échouent. Cela, lorsqu'une petite ou moyenne entreprise change de propriétaire.*

*Lors de l'héritage d'actions, plus une entreprise est performante, plus elle a de la valeur et plus les droits de succession sont importants.*

*Ceci, malgré l'absence de subventions nationales, le fait de faire des bénéfices, de payer les impôts sur les sociétés et de maintenir l'emploi.*

*Curieusement, par contre, pour une société continuellement en déficit, qui ne fait pas de bénéfices et qui ne paie pas l'impôt sur les sociétés, les droits de succession sont presque inexistantes. Il y a 4 ans, la législation a été allégée avec une amélioration de la situation néanmoins insuffisante. Des " sociétés excellentes ", qui se sont données pour objectifs une structure financière saine, se retrouvent endettées*

*pour payer les droits de succession lors du changement de propriétaire. En y réfléchissant, c'est incompréhensible. »*

---

## **ANNEXE 1 : EXTRAIT DE «GESTION DES RISQUES LIÉS AU MANAGEMENT PAR LA DEUXIÈME GÉNÉRATION**

*Cadre théorique et Cas au Japon ->* par Katsuyuki KAMEI (2006)

### **1. Gestion du risque dans la transmission familiale**

Nous essayons ici d'appliquer le cadre de la gestion du risque décrit ci-dessus à la succession de PME familiales de l'entreprise du point de vue d'un successeur. La typologie des risques se décrit comme suit :

#### **(1) Risque interne du manager de la deuxième génération**

Ces risques sont les suivants :

- risque tenant à une personnalité inapte à la gestion ;
- risque d'incompétence (Haddadj et D'Andria, 2001) ;
- risque psychologique : jalousie, complexe et rivalité face à son parent prédécesseur qui retarde souvent son départ (Gueye et Bah, 2002; Haddadj et D'Andria, 2001; Mouline, 2000) ;
- risque de conflit avec son parent prédécesseur ;
- et risque de mauvaise transmission du savoir-faire.

#### **(2) Risque externe par rapport aux clients :**

Ces risques sont les suivants :

- risque de la comparaison avec son parent/cédant ;
- et risque de la perte des clients attachés au parent/cédant.

#### **(3) Risque interne par rapport aux employés**

Ces risques sont les suivants :

- risque de la comparaison avec son parent/cédant ;
- risque de la perte des employés attachés à son parent/cédant (jalousie et hostilité des employés).

#### **(4) Risque financier de la succession patrimoniale**

Ces risques sont les suivants :

- risque financier concernant la taxe sur la succession ;
- et risque financier concernant la reprise des actions.

#### **(5) Risque directement lié à la succession**

Ces risques sont les suivants :

- risque sur la succession de l'actionnariat (risque financier) ;
- et risque sur la succession du management (risque relationnel).

#### **(6) Risque du conflit familial après la mort de l'ex-président**

Ces risques sont les suivants :

- risque de conflit sur la succession patrimoniale (le patrimoine immobilier, financier, actionnarial) ;
- et risque de conflit concernant le pouvoir dans l'entreprise (Brionne, 2005; Cassanet, 2004).

#### **(7) Risques fonction du processus de succession**

Ces risques sont les suivants :

- risques avant la succession (formation et initiation) ;
- risques pendant la succession (intégration et reprise) ;
- et risques après la succession (manœuvre de sa propre stratégie).

La typologie des modalités de gestion des risques chez le successeur de la deuxième génération se décrit comme suit :

**(a) formation** de carrière en tant que successeur (le métier du management, l'entrepreneurship et le leadership) ;

**(b) entraînement** de la capacité à décider face aux risques: promotion de la sensibilité au risque (élargissement de perspective) ;

**(c) communication** (avec son parent cédant, avec les autres membres de famille, avec les clients, avec les employés).

En résumé, par rapport à la reprise et la vente au tiers, les risques de la succession familiale sont plus compliqués en termes :

- (1) d'inséparabilité des aspects financiers et humains avec la forte possibilité d'un conflit fratricide sur la succession ;
- (2) et de nécessité de préparation à long terme.

Les risques potentiels du facteur humain sont difficiles à "identifier". Quant à "l'évaluation", la possibilité de disparition du prédécesseur étant absolue et l'impact financier énorme, la préparation tend à tarder avec le tabou de la succession familiale : l'impossibilité de formuler, le dialogue implicite et la discrétion (Cassanet, 2004). Tant qu'une succession parent/enfant est poursuivie, il n'est pas possible de l'éviter et il faut "prendre" ces risques. En termes de "réduction" et de "transfert" des risques, pour l'aspect financier, il existe des aides institutionnelles et professionnelles certes, mais il n'en existe pas pour l'aspect psychologique et humain, pour lequel les accompagnateurs tels que consultants, avocats et expert-comptables sont réticents. Enfin, la "communication" relative aux risques dans chaque processus et l'accompagnement psychologique du dialogue entre générations sont importants.

## **2. Transmission et succession d'entreprise au Japon : différence culturelle**

### **2.1. Vieillesse accélérée des dirigeants de PME**

Avant d'aborder une étude de cas, nous ferons un point sur la transmission et la succession des entreprises au Japon. Dans ce pays, le vieillissement de la population est une réalité bien connue et la décroissance démographique a déjà commencé. Les dirigeants de PME sont déjà âgés. 18% d'entre eux ont plus de 70 ans en 2002, trois fois plus qu'en 1979. (METI, 2004). La transmission de PME est donc devenue une préoccupation majeure dans ce pays comme en France.

### **2.2. La nécessité de l'aménagement de la reprise d'entreprise**

Selon une étude sur la retraite des propriétaires de TPE au Japon (METI, 2005), quand un entrepreneur quittait une entreprise cela se traduisait par une liquidation dans 81,9 % des cas et dans une transmission à un autre entrepreneur dans 18,1% des cas seulement. Ces PME auraient pu continuer leur activité, si elles avaient trouvé un successeur ou un repreneur. Vu la situation actuelle où le taux de sortie dépasse celui d'entrée et dans la nécessité de revitaliser l'économie, il devient vital de maintenir les entreprises qui auraient pu survivre si un successeur ou un repreneur avait été trouvé. Le Gouvernement commence à s'interroger sur des modalités visant à résoudre ce type de problèmes rencontrés par les PME.

### 2.3. Transmission familiale

Au Japon, comme en France, le taux de transmission familiale diminue et la reprise par un tiers s'accroît. Au début des années 1980, la transmission à l'enfant de l'entrepreneur s'élevait à près de 80%, celle à un autre parent à 14% et celle à un tiers à 6%. Ces taux entre 1999 et 2003 sont de 42%, 20% et 38%. (TSR, 2003).

#### Raisons de ne pas prendre la suite de l'entreprise

<i>(multiples réponses possibles)</i>	Fils	Fille	moyenne
Manque d'espérance de croissance	50.3%	42.8%	45.8%
Manque de compétence	22.2%	45.3%	36.0%
Confort du travail actuel	23.8%	12.3%	16.9%
Insuffisance du niveau de vie	21.1%	9.1%	13.9%
Stabilité en restant salarié(e)	9.2%	15.2%	12.8%
Désaccord de la famille	10.3%	6.5%	8.0%
Autres	13.5%	15.9%	15.0%

(METI, 2005, p.190)

Les raisons pour lesquelles les enfants des entrepreneurs ne veulent pas prendre la suite de l'entreprise familiale sont décrites dans le tableau supra.

On y relève des facteurs qui se situent à l'arrière-plan des réticences tels que :

- la situation économique défavorable depuis la crise des années 1990 ;
- la possibilité plus ouverte de choisir d'autres professions ;
- et la diminution de la valeur de la succession patrimoniale auprès de la jeune génération.

### 2.4. Barrière à la reprise par un tiers

Dans l'hypothèse où son enfant ou un membre de sa famille n'a pas l'intention de prendre la suite, l'entrepreneur doit chercher un successeur parmi les employés ou auprès de personnes en dehors de l'entreprise.

Néanmoins il existe deux difficultés dans le cas des petites entreprises familiales.

#### **2.4.1 Patrimoine utilisé: risque financier(1)**

Le premier problème est l'utilisation du patrimoine immobilier qui appartient au dirigeant lui-même ou aux membres de sa famille. Plus la taille de l'entreprise est petite, plus le patrimoine familial est utilisé dans l'entreprise. Souvent le domicile de l'entrepreneur sert du lieu de travail. Ceci est en partie lié aux conditions d'habitation au Japon. De plus, lors du financement, les banques habituellement prennent en garantie le patrimoine immobilier du dirigeant. Cette situation compliquée écarte les tiers de la reprise de PME (METI, 2005).

#### **2.4.2. Acquisition du droit de gestion : risque financier(2)**

Le deuxième problème est la difficulté de la concentration du droit de gestion. En effet, même si un successeur parvient à être nommé nouveau président d'une entreprise, cela ne signifie pour autant une véritable prise de direction, si son prédécesseur garde le droit de gestion. Pour le reprendre, il est nécessaire d'obtenir au moins 51% des titres. Mais plus attractive est l'entreprise en dégageant du profit, plus chères sont ses actions. Un successeur non familial sera attiré par la société en développement mais sa bonne santé rendra l'évaluation de droit de gestion plus élevée. Si c'est une succession familiale, il sera possible de recourir à une donation planifiée avant la transmission du pouvoir. Mais pour un tiers, un budget considérable sera nécessaire.

Ces deux problèmes rendent difficile la reprise de PME, notamment des TPE par un tiers, ce qui augmente le nombre de fermetures et ouvre la voie à des aménagements récents du système et du marché de la reprise non familiale.



---

## ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

Katsuyuki KAMEI, «Gestion des risques liés au management par la deuxième génération -Cadre théorique et Cas au Japon -», 1ères Journées Georges Doriot, « Les conduites de repreneuriat : réussir la reprise et la transmission de l'entreprise» Deauville, 16 et 17 mars 2006 , HEC Paris et École de Management de Normandie, CD-ROM.

Katsuyuki KAMEI éd., *Colloque Franco-Japonais sur la Transmission et la Reprise des PME*, Université Kansai, 2012.

Miyako GOTO, *15 stratégies de la transmission d'entreprise* (Jigyo Shokei no tameno 15 no senryaku) Gentosha, 2015 en japonais.

*Diamond Mook*, Transmission et M&A (Jigyo shokei to M&A), septembre 2015 en japonais.

*Diamond Select*, Succession et Donation (Sozoku to Zoyo), novembre 2015 en japonais.

*Asahi Shimbun Weekly AERA*, le 23 juillet 2012 en japonais.

Site WEB de SME Agency au Japon. <http://www.chusho.meti.go.jp/>

Allègement de la condition d'application de la loi facilitant la transmission des PME

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2013/130517flyer.pdf>

Bah T.(2004), "Les spécificités des transmissions des petites entreprises: une étude exploratoire", *Actes du colloque «Transmission d'entreprise: état des lieux et perspectives»*, 19 novembre 2004, Université Montpellier I, p.17-34.

Bah T., Boussaguet S. et Fomenty E (2012), « Impacts de la transmission sur la santé du dirigeant de PME » dans Torrès O. éd., *La santé du dirigeant*, de boeck, chapitre 3, p.69-78.

Barbot M.C. et Richomme-Huet K.(2004) "Proposition d'un outil du pilotage pour la transmission des PME", *Actes du colloque «La métamorphose des organisations»*, le 21 octobre 2004, GREFIGE, Université Nancy II (<http://www.univ-nancy2.fr>).

Boussaguet S.(2011) « Céder son entreprise », dans Gundolf K. et Jaouen A. éd., *Diriger sa petite entreprise*, Dunod, chapitre 8, p.119-133.

Brionne J.L. (2005), "L'entreprise patrimoniale socle de la richesse d'un pays", *L'art du management, Les Echos*, le 15 décembre, p.4-5.

Cadieux L., Lorrain J. Et Hugron P. (2002), "La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes", *Revue Internationale PME*, Vol.15 N°1, p.115-130.

Cadieux L. et Deschamps B. (2011), *Le duo cédant repreneur*, Presse de l'Université du Québec.

Cassanet D. (2004) *Management de l'entreprise familiale: réussir sa succession*, Robert Jauze.

Davis P.S. and Harveston D. (2001) "The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study", *Journal of Small Business Management*, Vol.39, No.1, p.14-30.

Deschamps B. et Paturel R. (2009), *Reprendre une entreprise*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod.

Gueye C. et Bah T.(2002), "Environnement psychologique et transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale", *Actes du colloque «Les enjeux de la transmission d'entreprise»*, les 5 et 6 décembre, Université Montpellier I, p.124-159.

Haddaj S. et D'Andria A.(2001), "Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.11-22.

Julien P.A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Économica.

Kahn A. (2005), "Les enjeux de la reprise d'entreprise", *Le Monde*, le 5 et le 6 juin 2005.

Kenyon-Rouvinez D. et Ward L.(2004), *Les entreprises familiale, Que sais-je? 3717*, PUF.

Kenyon-Rouvinez D.(2005), *La succession dans l'entreprise familiale*, Éditions d'Organisation.

Le Breton-Miller I., Miller D. and Steiner L.P. (2004), "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, No.4, p.305-328.

Morio J. (2005), "Donner son entreprise à ses enfants", *Le Monde*, le 5 et le 6 juin.

---

Marchesnay M. (1995), "Information, risque et système de gestion de l'hypofirme", *Actes du 2<sup>e</sup> Congrès International Francophone de la PME*, Paris, octobre 1995, p.209-219.

Marchesnay M. (2000), "L'entrepreneur face à ses risques", *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, no12, 2000-2, p.9-26.

METI (Ministry of Economy, Trade and Industry) (2004), *Chusho Kigyo Hakusho* (White Paper on SMEs) (en japonais).

METI(2005), *White Paper on SMEs in Japan*.

Mouline J.P. (2000), "Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Volume3 numéro1, p.197-222.

Richomme-Huet K. et De Freyman J. (2005), "La «triade père fils fille» dans la succession familiale: une approche par le récit de vie", *Actes du colloque "L'entrepreneuriat"*, les 13 et 14 octobre 2005, ESC Bretagne Brest. (<http://www.esc-brest.fr>).

Tokyo Shoko Kaigisho (Tokyo Chamber of Commerce:TCC)(2003), *Kokeisha mondai ni kansuru jittai chosa hokokusho* (Rapport sur le problème de la reprise des entreprises).(en japonais).

Tokyo Shoko Research (TSR) (2003), *Kokeisha Kyoiku ni kansuru Jittaichosa* (Formation du successeur) (en japonais).

Tokyo Shoko Research (TSR) (2004), *Kigyo tosan hakusho* (White Paper on Bankruptcy) (en japonais).

Tokyo Shoko Research (TSR) (2005), *Jigyoshokei mondai kanrenhosei to kenkyukai chukanhokoku* (Rapport du comité sur la législation concernant le problème de la transmission de l'entreprises) (en japonais).