



Yoshiaki MURAKAMI

Research Institut Small & Businesse Research Group,
Japan Finance Corporation

Katsuyuki KAMEI

Faculty of Safety Science (FSS), Université de Kansai

Bérangère DESCHAMPS

IAE de Grenoble et CERAG

Comment dynamiser les transmissions/reprises externes japonaises

Résumé

La communication propose de comprendre le contexte des transmissions reprises externes japonaises. Tout est, en effet, à construire au Japon, traditionnellement doté en entreprises familiales, sur ce sujet en termes d'incitations, de formation et de politiques autour de la démographie des entreprises.

L'un des auteurs a, dans ce contexte, effectué une étude portant sur la transmission d'environ 9000 PME en 2009. Nous nous appuyons sur ses résultats pour d'abord pointer la situation actuelle et les enjeux de la reprise d'entreprise externe au Japon ; et ce, dans un moment où le rythme de création de nouvelles entreprises est au ralenti. Au vu de l'expérience française en termes de politiques en faveur de la reprise d'entreprise, nous proposons ensuite des pistes susceptibles de faciliter les transmissions/ reprises de PME japonaises en dehors du cadre familial.

Mots clés : la reprise ou la transmission d'entreprise, la PME (théories, caractéristiques, typologies, ...).

Comment dynamiser les transmissions/reprises externes japonaises ?

Yoshiaki MURAKAMI

Lead Economist, Research Institut Small & Business Research Group, Japan Finance Corporation

1-9-3 Otemachi, Chiyoda-ku, 100-0004, Tokyo

Tel. 0081 (0)3 3270 1687 Fax. 0081 (0)3 3242 5913

KFF01717@nifty.com

Katsuyuki KAMEI,

Professor, Faculty of Safety Science(FSS), Université de Kansai

7-1 Hakubai-cho, Takatsuki, 569-1098, Osaka, Japon

Tel. 0081 (0)72 684 4183 Fax. 0081 (0)72 684 4188

GFG04104@nifty.com

Bérangère DESCHAMPS*

Maitre de conférences, IAE Grenoble, chercheure au CERAG
UPMF- Campus universitaire, BP 47 – 38040 Grenoble cedex 09

berangere.deschamps@iae-grenoble.fr

Résumé

La communication propose de comprendre le contexte des transmissions reprises externes japonaises. Tout est, en effet, à construire au Japon, traditionnellement doté en entreprises familiales, sur ce sujet en termes d'incitations, de formation et de politiques autour de la démographie des entreprises.

L'un des auteurs a, dans ce contexte, effectué une étude portant sur la transmission d'environ 9000 PME en 2009. Nous nous appuyons sur ses résultats pour d'abord pointer la situation actuelle et les enjeux de la reprise d'entreprise externe au Japon ; et ce, dans un moment où le rythme de création de nouvelles entreprises est au ralenti. Au vu de l'expérience française en termes de politiques en faveur de la reprise d'entreprise, nous proposons ensuite des pistes susceptibles de faciliter les transmissions/ reprises de PME japonaises en dehors du cadre familial.

Mots clés

La reprise ou la transmission d'entreprise
La PME (théories, caractéristiques, typologies, ...)

* correspondante pour le congrès

Introduction

Au Japon, tout comme en France, la question de la transmission des PME prend de plus en plus de place dans le débat public, en raison du vieillissement de leurs dirigeants et donc de la question prochaine de leur succession à la tête de leurs entreprises. Quand un dirigeant japonais quitte une entreprise, cela se traduit par une liquidation dans 81,9 % des cas et par une transmission dans 18,1% des cas seulement (METI, 2005). Etant donnée la situation actuelle où le taux de sortie dépasse celui d'entrée, ainsi que la nécessité de revitaliser l'économie japonaise, il devient vital d'assurer la continuité des entreprises soit par une succession, soit une transmission (Cadieux et Brouard, 2009 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2010).

Le Japon se caractérise par l'existence des entreprises familiales de longue tradition, privilégiant logiquement la succession familiale. Il semble que cette vertu des entreprises japonaises soit en train de changer, même si le devoir vis à vis de l'entreprise de son père demeure pour un fils. L'objet de cet article consiste à étudier les reprises externes comme une solution de survie d'un certain nombre d'entreprises familiales qui ne disposent pas de repreneurs en interne. Comme de nombreux freins empêchent aujourd'hui le développement de la transmission/reprise externe au Japon, il nous semble utile de réfléchir aux moyens de lever ces freins et de suggérer des pistes, inspirées en partie des pratiques françaises en la matière, pour favoriser la transmission/reprise externe au Japon.

L'un des auteurs a participé à l'enquête du Japon Finance Corporation Research Institute. Cette étude a porté sur la transmission d'environ 9000 PME en 2009. Nous nous appuyons sur ses résultats pour pointer, dans une première partie, la situation actuelle et les enjeux de la transmission/reprise d'entreprise externe au Japon ; et ce, dans un moment où le rythme de création de nouvelles entreprises est au ralenti. Nous expliquons ensuite les freins à la reprise externe. Dans une dernière partie nous proposons des pistes susceptibles de faciliter les transmissions/reprises de PME japonaises en dehors du cadre familial.

1. Contexte et enjeux de la transmission/reprise des PME au Japon

1.1. Méthodologie

Le Japan Finance Corporation Research Institute a mené en juillet 2009 une enquête par questionnaire destinée aux 24 569 bénéficiaires de prêts de la Japan Finance Corporation. 9397 dirigeants d'entreprises ont répondu, ce qui porte le taux de retour à 38,3%. Il s'agit de 6339 PE (moins de 19 employés) et 3058 ME (20 employés ou plus). Au Japon, la grande majorité des entreprises sont des TPE (plus de 87% ont 9 employés ou moins). Cette étude anonyme permet d'établir une photographie de la situation au Japon en termes de types d'entreprises à transmettre, de caractéristiques des entreprises à reprendre, de profils de candidats à la reprise et d'enjeux liés à cette problématique de transferts de propriété et de leadership. Les dirigeants interrogés ont exprimé leur sentiment sur leur intention de transmettre ou non, et leur souhait vers un type de repreneurs. Conscients du contexte et du fait que leurs enfants ne souhaitent pas prendre leur suite, ils s'ouvrent à une nouvelle stratégie de transmission, représentée par la reprise externe. Faire assurer la pérennité de leur entreprise grâce à un dirigeant externe pourra faire partie des décisions opérationnelles du dirigeant désireux de passer le relai de sa direction.

Grâce à cette enquête, nous disposons maintenant d'informations affinées concernant le contexte de la transmission/reprise au Japon. Nous restituons ci-après les données les plus pertinentes.

1.2. Vieillesse accélérée des patrons de PME au Japon

Au Japon, 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 avaient plus de 70 ans en 2002, deux fois plus qu'en 1979 (METI, 2004). La transmission des PME est donc devenue une préoccupation majeure dans ce pays, à l'image de l'ensemble des pays industrialisés. Un rajeunissement des entrepreneurs par la voie de la reprise est impératif (Murakami, 2011).

En 1996, la moyenne d'âge des dirigeants de PME était de 52 ans ; en 2009, elle s'élève à 57-58 ans. La part de ceux qui ont plus de 60 ans occupe entre 47% et 49%. En l'espace de 13 ans, le vieillissement des patrons s'est apparemment accéléré. Le vieillissement des dirigeants de PME indique que l'augmentation du nombre d'entreprises à transmettre est imminente. Ces patrons des petites entreprises privées souhaitent que leur fils prenne le relais mais l'enjeu est de savoir si une sélection naturelle s'organise correctement lors de cette période de transition, à savoir si celles qui devaient se maintenir le font et celles qui devaient disparaître disparaissent (Murakami, 2011).

1.3. Des transmissions de moins en moins familiales

Au Japon, 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 2003 sont de 42%, 20% et 38% (TSR, 2003). Plusieurs explications sont avancées au tableau 1. Il est intéressant de noter que les filles se sentent moins compétentes que les fils pour assurer la suite de l'entreprise familiale. Réalité ou mythe, l'enquête ne permet pas de vérifier ce point.

Tableau 1 : Raisons de ne pas prendre la suite de l'entreprise (METI, 2005, p.190)

(multiples réponses possibles)	Fils	Fille	moyenne
Manque de perspective 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%

Les facteurs tels que (1) la situation économique défavorable depuis la crise des années 1990, (2) la possibilité plus ouverte de choisir d'autres professions, (3) la diminution de la valeur de la succession patrimoniale auprès de la jeune génération forment l'arrière-plan des réticences.

1.4. L'intention des dirigeants de PME face à la transmission de leur entreprise

L'enquête du Japon Finance Corporation Research Institute en 2009 montre que (1) la rentabilité peut se dégrader à cause de l'âge avancé du patron, qui perd son ambition, voire son audace, et rend son entreprise moins dynamique ; (2) malgré leurs bons résultats financiers, certaines entreprises doivent fermer faute d'avoir trouvé une solution à leur

problématique de transmission. L'enquête s'attache à regarder les différentes volontés des dirigeants concernant la transmission de leur entreprise (Cf. tableau 2).

Tableau 2 : Classification des entreprises en fonction de l'intention des dirigeants de transmettre leur entreprise

Type de PME	Enquête 1996 (n=1624)	Enquête 2009 PE (n=6231)	Enquête 2009 ME (n=2996)
Transmission décidée	32,1	34,7	45,2
Transmission non décidée	26,4	26,6	33,7
Cessation d'activité	16,7	20,5	1,2
Question prématurée	23,3	16,3	18,6
Sans réponse	1,5	2,0	1,4
Total	100	100	100

Quatre catégories de dirigeants de PME conduisent à quatre types d'attitudes face à la question de la transmission :

- (1) "les entreprises dont la transmission est décidée" : le successeur est sélectionné et d'accord ;
- (2) "les entreprises dont la transmission n'est pas décidée" : le patron souhaite transmettre les activités, mais son successeur n'est pas encore désigné. Il est soit en train de chercher son repreneur, soit le successeur potentiel n'est pas d'accord, soit le successeur est trop jeune.
- (3) "les entreprises en cessation d'activité » : le dirigeant arrête ses activités lorsqu'il prendra sa retraite, l'entreprise étant destinée à fermer.
- (4) « les entreprises pour lesquelles la question de la transmission est prématurée » : les répondants de l'enquête étaient les plus jeunes¹.

En 2009, 20% des PE étaient prêtes à fermer (1% parmi les entreprises de plus de 20 salariés) [catégorie 3]. 26,6% des PE et 33% des ME n'avaient pas désigné leur successeur [catégorie 2]. L'âge moyen du patron en fonction [catégorie 2] est de 57,4 ans, le dirigeant n'envisage donc pas de départ à la retraite immédiat. Ces dirigeants de PME n'envisagent pas de croissance, mais un maintien de la situation actuelle pour 45,3% d'entre eux. Les entreprises "destinées à fermer" ont un effectif très limité.

Les "destinées à fermer" sont petites en taille, n'ont pas de bons résultats financiers et n'ont pas de perspectives d'avenir bien positives. Si elles ont répondu que leur société était vouée à la fermeture, c'est donc la conséquence d'une sélection naturelle. Seulement elles ne fermeront pas demain et tant qu'elles fonctionnent bien et composent une partie de l'industrie, les mesures gouvernementales doivent les soutenir. Les résultats entre les entreprises dont les transmissions sont décidées [catégorie 1] et les autres [catégorie 2] semblent très proches. Elles se différencient pourtant sur le nombre de descendants de sexe masculin : il est en moyenne de 1,35 chez les "déjà décidées" alors que chez les "non décidées" il est inférieur, voire égal à zéro. Or le nombre de filles dans la famille est au même niveau dans les deux catégories d'entreprise. Encore aujourd'hui au Japon, ce sont les garçons qui succèdent à leur père et non les filles. L'existence ou non d'un ou plusieurs fils peut donc influencer le sort d'une entreprise.

¹ Pour la suite du texte, nous négligerons cette catégorie.

Pour les patrons qui ont atteint un certain âge, il existe, par conséquent, trois choix :

- arrêter les affaires à sa génération ;
- transmettre à un certain repreneur ;
- transmettre malgré l'absence de désignation du repreneur.

On peut raisonnablement penser que parmi les entreprises dont la transmission n'est pas décidée, beaucoup ont vocation à (c'est-à-dire qu'elles peuvent) continuer leur activité. Mais, dans l'état actuel des choses, les entreprises en question risquent de cesser leur activité si les fils ne souhaitent pas prendre la suite. La fermeture de ce genre d'entreprise est une perte grave pour la Société. Il est important d'agir et d'appliquer des mesures permettant d'aider à reprendre les activités d'entreprises en déficit et d'aider les fils susceptibles de reprendre la PME familiale. Ces mesures devraient également soutenir les employés et les tiers externes. La seule aide octroyée jusqu'à ce jour au Japon concerne l'allègement des droits de succession. Or, dans la plupart des cas, les petites entreprises n'ont pas besoin de s'inquiéter du paiement de droits de succession car les déductions sont bien supérieures aux droits qu'elles devraient normalement acquitter.

L'enquête dévoile les caractéristiques des entreprises à reprendre ainsi :

- plus le dirigeant est âgé, plus la transmission est décidée ;
- plus il y a d'enfants de sexe masculin, plus la transmission est décidée ;
- plus l'effectif des employés est élevé, plus la transmission est décidée ;
- plus le niveau du chiffre d'affaires est élevé, plus la transmission est décidée ;
- plus les perspectives d'évolution des PME sont importantes, plus la transmission est décidée.

1.5. Profil des repreneurs

Selon l'enquête, le cas de la reprise par un tiers non parental reste rare même dans les moyennes entreprises qui ont plus de 20 employés. La plupart des cas de la reprise par un tiers concerne des croissances externes, c'est-à-dire des rachats d'entreprises par d'autres entreprises et non par des personnes physiques. Les reprises par les employés existent cependant, mais dans une faible proportion. Autrement dit, entre les freins que nous démontrerons plus tard et l'immaturité du marché, le rachat des PME par un tiers est exceptionnel au Japon. Il s'agit pourtant à notre sens d'une solution à soutenir.

Tableau 2 : Profil du repreneur dans les entreprises de la transmission « décidée »

	Petite Entreprise (moins de 19 personnes)	Moyenne Entreprise (plus de 20 personnes)
Fils cadet	66.4%	67.2%
D'autre fils	11%	7.2%
Fille	5.4%	3.7%
Mari de fille	5.3%	5.1%
Conjoint	0.6%	0.3%
D'autre parent	4.4%	9.6%
Employé (non parent)	5.7%	5.9%
Personne en dehors de l'entreprise (non parent)	1.3%	1.0%

Il n'y a pas de distinction significative entre les PME destinées à fermer et celles à reprendre.

C'est pour cela que la situation dépend parfois du nombre d'enfants (fils) susceptibles de succéder à leur père. Les entreprises qui n'ont pas encore trouvé de candidat du successeur sont soit susceptibles d'en trouver un jour et réaliser la transmission, soit destinées à cesser l'activité. Leur situation est donc transitoire car souvent, le dirigeant est réticent à de nouveaux investissements qui mènent par conséquent à l'affaiblissement de la gestion et conduisent à la cession. C'est pour cette raison qu'on devrait promouvoir la reprise par un employé et la vente à un tiers externe à l'entreprise. Mais cela suppose que le repreneur ose innover en rompant avec les manières de faire du cédant ; ce qui n'est pas simple au Japon.

2. Freins à la transmission / reprise externe au Japon

2.1 – Freins politiques

Le Japon a une longue tradition de longévité des entreprises (les entreprises familiales au plus grand nombre de générations sont japonaises – Gekkeikan Sake, par exemple, créée en 1637 est actuellement dirigée par la 13ème génération). Jusqu'à aujourd'hui, seules des mesures destinées aux allègements fiscaux des droits de succession sont en place. Rien n'est envisagé de façon fiscale et financière pour favoriser les transmissions internes (par un employé) ou externe (par un tiers), et ce alors que les successions familiales sont moins envisagées. Trois grands freins institutionnels contraignent la transmission et la reprise des PME : la taxe sur la succession, la portion légalement attribuée et la caution personnelle des patrons lors du prêt.

Difficulté d'application de la loi en faveur de la transmission de PME

Le gouvernement japonais a commencé à réfléchir à des modalités de soutien. La loi d'octobre 2008 facilite notamment la transmission des PME, mais les conditions exigées pour son application sont trop contraignantes pour améliorer la situation. Les principaux freins concernent les aspects financiers et fiscaux rédhibitoires pour un repreneur externe² (Nikkei business, 2011). La loi visant à "faciliter la transmission d'entreprise" entrée en vigueur en 2008 consiste à alléger la taxe de succession sur les actions de 80%. Pour en bénéficier, le successeur garde au moins 80% de l'emploi pendant 5 ans. Mais dans le contexte économique actuel, peu des PME sont en mesure de garantir l'emploi pendant 5 ans. Cette loi, qui vise d'ailleurs seulement la succession familiale, ne concerne pas toutes les entreprises et est difficilement applicable. Elle a conduit en réalité à une diminution du nombre de transmissions d'entreprises non cotées : de 752 en 2006, elles sont passées à 458 en 2010 (METI, 2011).

La portion attribuée légalement aux héritiers en dehors de l'entreprise

L'existence de la portion attribuée légalement aux héritiers en dehors de l'entreprise rend la concentration du droit de gestion au successeur difficile. Cela signifie qu'en cas de donation, les héritiers doivent recevoir une part équitable du capital même si certains ne sont pas actifs dans l'entreprise. Les successeurs actifs peuvent ainsi se trouver en minorité au capital. Pour résoudre ce problème, le droit civil a été modifié depuis 2008. Actuellement il est possible d'exclure les actions transmises au successeur du compte de la portion attribuée légalement. Mais, pour appliquer cette loi, il est nécessaire d'obtenir l'accord de tous les ayant droits ; accord qu'il est difficile d'obtenir si les membres de familles ne s'entendent pas. Cette mesure concerne là encore les successions familiales.

La caution personnelle

² Voir Deschamps et Paturel, 2009 pour les transmissions externes, c'est-à-dire les transmissions qui se passent en dehors du cadre familial.

Les banques japonaises exigent la caution personnelle aux patrons de PME lors du financement de la reprise. Cette condition constitue un grand frein pour un employé ou un tiers externe pour reprendre les entreprises. Selon l'enquête de METI (2011), environ 80% des dirigeants qui ont une caution personnelle déclarent que le montant de cette caution est supérieur à la totalité de leur patrimoine personnel. Cette situation sévère empêche la reprise par tiers.

2.2 – Freins liés aux caractéristiques légales des entreprises japonaises

Il existe d'autres types de difficultés dans le cas des petites entreprises familiales japonaises, susceptibles de limiter leur attrait pour des repreneurs non issus de la famille.

Patrimoine utilisé : risque financier

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

Acquisition du droit de gestion : risque financier

Une autre difficulté concerne la concentration du droit de gestion. En effet, même si un repreneur parvient à être nommé nouveau PDG d'une entreprise, cela ne signifie pas 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 chère est son évaluation. Un repreneur externe sera attiré par une société en développement, mais la bonne santé d'une telle entreprise 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 est nécessaire.

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

2.3. Freins culturels

Outre les éléments déjà avancés, nous expliquons le faible niveau de reprises externes par deux raisons majeures de ce faible niveau : l'institution japonaise et les caractéristiques des entreprises japonaises.

L'institution japonaise

Le Japon manque de dispositifs pour inciter et promouvoir les transmissions à un tiers auprès des dirigeants en place. Il n'existe pas, par exemple, de bases des données riches et abondantes sur le plan qualitatif et quantitatif de matching entre les sociétés qui souhaitent transférer et ceux qui désirent une acquisition. Le coût d'un courtier fournissant cette prestation est très élevé. Par exemple, selon Murakami (2008), la rémunération de réussite d'un service particulier de M&A d'une banque urbaine est d'au moins 25 millions de yens. Le «M&A Support System» de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Tokyo dont les objets sont la transmission de petites et moyennes entreprises propose, en cas de transmission d'un montant de 300 millions de yens, plus de 8% de commission. Dans d'autres pays, en France

notamment, les coûts sont bien plus faibles. De plus, nous l'avons évoqué, le Japon a institué des mesures d'incitation fiscales pour inciter les proches à la succession familiale. Le troisième élément explicatif concerne la restriction à la cession du droit de baux immobiliers. Au Japon, l'accord du bailleur est en général indispensable pour le transfert d'un magasin «Inuki (avec tous ses meubles)». Au contraire, en France par exemple, les fonds de commerce peuvent être dissociés des murs.

Les caractéristiques des PME japonaises

Les actifs d'une entreprise sont souvent intégrés aux biens personnels. Selon l'enquête, le pourcentage de possession immobilière commerciale «au nom du patron ou d'un membre de sa famille» s'élevait à 51,4% dans le cas des petites entreprises (maximum 19 employés) contre 26,2% parmi les moyennes entreprises (au moins 20 employés). Les actifs de la société, en particulier dans les petites entreprises, étant souvent intégrés à l'actif personnel, ses transmissions ne sont pas faciles.

De plus, même si l'on n'a pas de données empiriques sur ce point, beaucoup de jeunes successeurs interviewés avouent qu'ils "ont senti la responsabilité en tant que fils aîné". On pourrait dire que la conscience d'affaires familiales est encore relativement forte, en dépit des avis disant que cette conscience japonaise est plus affaiblie qu'autrefois³. Au contraire, en France, selon l'INSEE (2007), le pourcentage de « reprise par un membre de la famille (héritage, don, etc) » n'est que de 13,9% et plus de 80% correspond à une reprise par une personne hors de la famille.

En France, le niveau de la reprise par un membre de la famille est donc faible. Murakami (2008) l'explique par la forme de famille. Par exemple, parmi les couples hétérosexuels entre 35 à 44 ans, le pourcentage de mariage légal n'est que de 66,3% (le Cabinet du Premier ministre (2005)). Et le pourcentage d'enfants nés en dehors du mariage en France s'élève à 48,4% (le Cabinet du Premier ministre (2004)). A titre de référence, celui-ci est de 29,2% pour Allemagne, 13,8% pour l'Italie et 2,0% pour le Japon). On peut supposer grâce à cela que cette forme de famille ne créerait pas cette conscience des affaires familiales. En effet, en Italie où le pourcentage en dehors du mariage est relativement faible, le pourcentage de succession à un membre de la famille est élevé.

3 – Des opportunités pour des repreneurs externes

L'enquête du Japan Finance Corporation Research Institute montre que le Japon considère la reprise d'entreprise comme une deuxième création d'entreprise, dans la mesure où un nouveau souffle va permettre un changement dans l'entreprise, *a fortiori* si elle perd son caractère familial. Rappelons que selon l'enquête réalisée par la Japan Finance Corporation, 7,6 % de reprises des entreprises, entre 2005 et 2009, étaient externes⁴. La proportion augmente progressivement car avant l'année 1974, elle n'était que de 0,4%.

Les reprises externes apporteraient :

³ Les entretiens se sont effectués auprès des 3 étudiants qui ont déjà décidé de reprendre l'affaire de son père dans FSS, Kansai University, Osaka en février 2012.

⁴ Sont considérés ici comme « externe » les tiers de l'extérieur de la société qui ne sont pas un membre de la famille du patron précédant : un individu ou une société à l'occasion de M&A, l'invitation d'un dirigeant d'une société affiliée ou celle d'une personne extérieure en tant que gestionnaire provisoire jusqu'à la reprise par un membre de la famille. Dans l'enquête par questionnaire (2009) menée par la *Japan Finance Corporation*, ces reprises externes ne sont pas différenciées.

- (1) *l'accélération des efforts à l'innovation de gestion.* Le rôle majeur imposé au repreneur est de réviser la gestion et, si nécessaire, de la changer radicalement, c'est-à-dire, de réaliser « l'innovation de gestion ». C'est plus facile à opérer par un extérieur que par un membre de la famille car cela remet en cause, voire nie la gestion du patron précédent. Si le repreneur est une personne liée par le sang, il est donc difficile pour lui de faire ces efforts.
- (2) *La prise de mesures drastiques.* Le repreneur externe n'éprouve pas de gêne liée à sa relation ancienne à l'égard des personnes au sein de la société (par exemple, les employés âgés qui travaillent depuis longtemps, les partenaires d'affaires de longue date). Parmi ces mesures drastiques, nous pouvons citer la réduction du nombre de partenaires en rompant les liens avec les fournisseurs habituels, ou le lancement dans un nouveau secteur causant un changement culturel important.

3.1 – Des formations pour les repreneurs

Au Japon, ce second souffle semble ne pouvoir être assuré que par de jeunes gens. Bien entendu, le seul rajeunissement n'amène pas automatiquement de meilleurs rendements aux entreprises. Aussi, afin de renverser la tendance, des formations adaptées aux jeunes repreneurs et concernant les innovations en matière de gestion après la reprise sont suggérées. Notre étude montre que l'innovation dans la gestion a apporté proportionnellement plus de résultats, par rapport aux entreprises qui n'ont pas rénové après la reprise.

Parmi les attributs d'un repreneur, l'âge de celui-ci est important. Un(e) jeune dynamique, plein d'idées et d'ambitions s'avère plus innovant(e). Un entrepreneur plus jeune est plus apte à diriger la réforme de l'entreprise. Or, il est aussi conseillé d'avoir quelques années d'expérience dans une autre entreprise. Il faut donc trouver le juste équilibre entre ces deux exigences. A quel âge est-on plus apte à reprendre les activités d'une entreprise ? Nous avons questionné les repreneurs en demandant si le timing de la reprise était "juste" "trop tard" "trop tôt" ou "indéfinissable". Ceux qui ont répondu que "le moment était pertinent" avaient en moyenne 39 ans. Ceux qui ont répondu "trop tard" 46,4 ans, "trop tôt" 34,5 ans. Ces réponses laissent imaginer que l'âge idéal de reprise serait d'environ 40 ans.

La formation d'un repreneur devait se faire en fonction du développement des compétences de celui-ci et en fonction de la situation de l'entreprise. La préparation de la transmission par le cédant dans la formation du repreneur est impérative. La formation non seulement consiste (1) à partager la gestion au sein de l'entreprise entre cédant et repreneur, (2) à exiger des expériences professionnelles en dehors de l'entreprise reprise, mais aussi (3) à laisser le repreneur s'occuper des projets après avoir intégré l'entreprise (le cédant s'effaçant progressivement), et (4) à offrir au repreneur la chance de recevoir le soutien des membres du conseil d'administration et des employés. D'après notre enquête, il faut donc confier différentes tâches au repreneur afin de préparer le terrain (Cf. encadré 1).

Encadré 1 : Points importants de la formation du repreneur (vus par le cédant).

- Repreneur : expérience professionnelle avant d'entrer dans l'entreprise
- Entrée dans l'entreprise : stage à l'extérieur après être entré dans l'entreprise, pour accumuler des expériences complémentaires
- Expérience à l'intérieur : offrir des occasions de connaître les activités de base de cette entreprise
- Partager l'expérience de gestion du prédécesseur/cédant
- Donner des occasions de réfléchir sur les expériences internes et externes
- Obtenir le soutien des membres du conseil d'administration

- Charger le repreneur d'un nouveau projet lié au développement des activités
- Partager les expériences de gestion avec le repreneur
- Donner des occasions d'accumuler de l'expérience, pour que les autres membres du conseil ainsi que les employés puissent respecter le repreneur
- Avoir l'esprit ouvert aux nouveaux projets mis en oeuvre par le repreneur
- Après accès au poste de président, le prédécesseur n'intervient en principe pas dans la gestion et laisse le repreneur décider et agir.

Source : Murakami (2011)

3.2 – L'innovation comme outil facilitant pour les repreneurs

Côté entreprise, deux facteurs sont à observer : les effectifs et les activités avant la reprise. Une entreprise qui a innové dans le passé est plus grande en taille et en ressources humaines et est donc plus apte à innover de nouveau. En revanche, les entreprises qui ont connu plus de difficultés dans leurs résultats avant la reprise réalisent souvent plus tard un grand bond en avant en matière d'innovation. Nous explorons plus en détail ce point étonnant (Cf. tableau 5).

*Tableau 5 : 2ème chance de "création" d'entreprise par un repreneur
Mesures d'amélioration des résultats mises en œuvre par le repreneur après la transmission.*

Développement de nouveaux clients	57,2 %
Développement de nouveaux produits et de services	32,5 %
Sélection des fournisseurs	30,1 %
Agrandissement des magasins et des usines	28,2 %
Développement d'une nouvelle activité	27,8 %
Etablissement d'une nouvelle philosophie de gestion	22,7 %
Développement d'un nouveau processus de fabrication et de livraison	20,2 %
Plus d'informatisation interne	17,1 %
Suppression des activités non rentables	14,4 %
Accélération de la participation des salariés à la gestion	11,8 %
Remplacement des dirigeants d'entreprise	9,3 %
Création d'une nouvelle direction ou filiale	5,4 %
Divers	2,0 %
Sans réforme	11,5 %
Entreprises qui ont innové	88,5 %
Entreprises qui n'ont pas innové	11,5 %

Source : Murakami (2011)

Pour reprendre une entreprise, il faut être conscient du risque que cela implique. Les entreprises qui ont eu plus de difficultés avant la reprise s'engagent davantage dans une réforme. Les entreprises dont les résultats sont meilleurs n'ont pas de raison particulière de modifier leur gestion. Même si le repreneur souhaite apporter des changements, les employés qui travaillaient avec son prédécesseur veulent éviter tout risque et s'opposent à cette idée de réforme. Il est ainsi plus facile d'innover dans une entreprise moins rentable. Le prédécesseur doit préparer le projet de la transmission avant de passer le témoin. Une fois la transition entre les deux dirigeants terminée, il ne doit plus intervenir aussi fréquemment dans les décisions. Ces conditions étant réunies, le repreneur peut enfin innover. La réforme ne se fait pas à court terme, par exemple uniquement au moment de la transmission, mais doit se faire à long terme. Enfin, l'attitude de l'ancien chef d'entreprise et son niveau d'intervention dans la gestion de l'entreprise après la reprise sont déterminants. Moins son influence sera importante, plus la

gestion sera innovante. Une trop grande influence de son prédécesseur empêche le jeune repreneur de poursuivre les changements.

Il est conseillé de s'appuyer sur des idées nouvelles et les réseaux humains. Un héritier, ou un repreneur, qui a connu une expérience dans une autre entreprise a tendance à opérer plus de changements. Se pose cependant la question classique de la rupture ou de la continuité face à la gestion précédente (Deschamps, Simon, 2011). Dans quelle mesure le repreneur doit-il innover ou conserver la gestion précédente ? Le repreneur doit trouver le délicat équilibre entre continuité et rupture : continuité de la culture d'entreprise, des actions en cours et rupture dans la mise en œuvre de son plan de reprise. Le fait même de changer de dirigeant implique des changements, donc des ruptures (Fiegener, Brown, Prince et File, 1994). Cependant, ces ruptures n'ont de sens que dans la continuité (Mignon, 2009), dans l'optique de la pérennité. Chaque cas est particulier, et il appartient au repreneur, en bonne intelligence et au regard de son plan de reprise d'adopter l'attitude qui convient (vis-à-vis notamment de ses employés). De Freyman (2009) explique qu'une relation durable avec le cédant peut être source d'épanouissement pour le repreneur. Tout est affaire d'ajustement. Le changement de dirigeant est un bouleversement pour l'entreprise, sa culture organisationnelle s'en trouve modifiée (Harvey et Evans, 1995), cela se répercute sur les salariés. Le repreneur doit être celui qui sait incarner et faire partager le projet stratégique et éthique de l'entreprise, qui sait animer et coordonner un ensemble d'individualités et de compétences différentes et qui sait faire évoluer ses propres représentations (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Le principal souci de l'acquéreur consiste donc à se faire accepter par les acteurs concernés, sans toutefois compromettre la vision qui l'a amené à s'engager dans son projet de reprise.

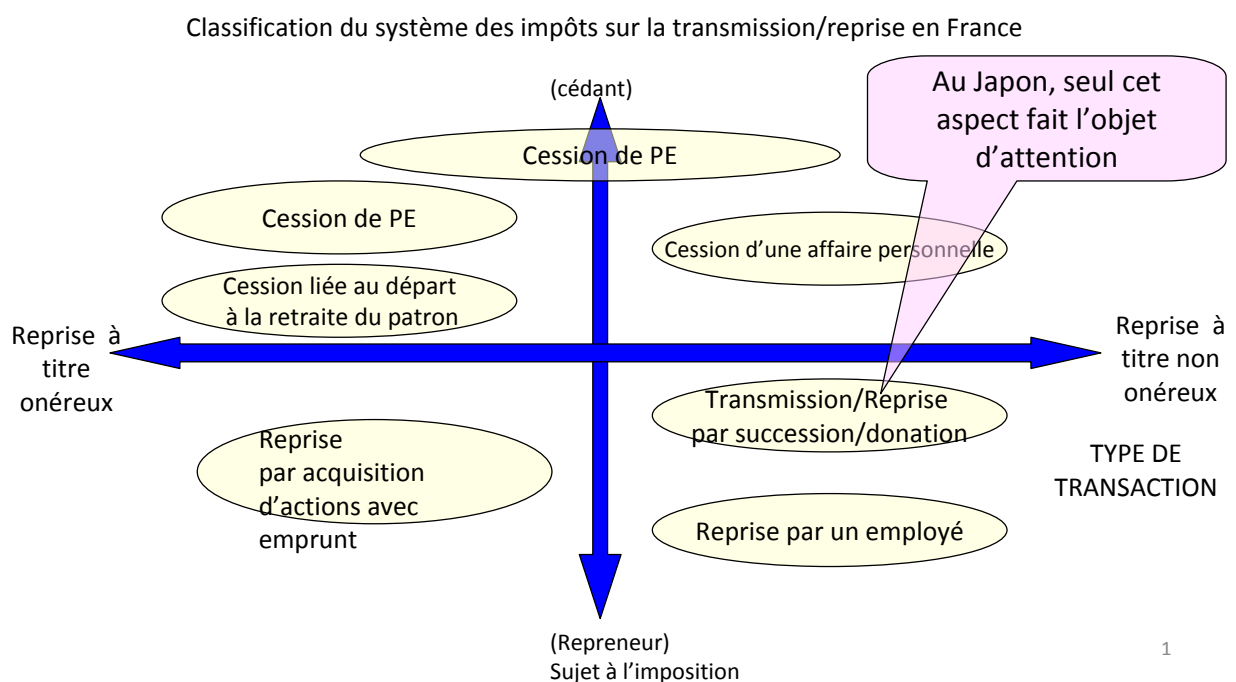
3.3 - Propositions pour dynamiser les transmissions externes, à partir des dispositifs français

Dans le but de tirer la leçon des exemples français, Murakami (2008) a analysé les pratiques françaises en matière de transmission-reprise. Six points sont retenus.

- (1) En France, les mesures d'aide à la reprise d'entreprise sont basées sur le fait que la plupart des reprises sont effectuées par des tiers. Les mesures fiscales existent en cas de reprise par un employé ou par un tiers qui emprunte le fonds (via un holding) pour acheter les actions (il s'agit d'effets leviers juridiques et fiscaux). Au Japon le système est équivalent pour les achats de logement, mais pas pour les achats d'entreprise.
- (2) Bien qu'opaque en raison de la confidentialité qui entoure les opérations de reprise d'entreprise, en France, le marché est organisé. Il existe des bases de données pour faire se rencontrer les vendeurs et les acheteurs (Les sites Internet d'OSEO et des chambres consulaires mettent en relation acquéreurs et vendeurs).
- (3) En France la transmission d'entreprise est considérée comme une opportunité à générer les emplois à l'instar de la création d'entreprise. Par exemple le guide de l'APCE est intitulé "pour la création et la reprise". Le rapport de KPMG (2008) indique ainsi que le taux de survie des reprises est de 79% après 6 ans alors que celui des créations est de 50% des créations après 3 ans. Les emplois attachés à ces continuités d'entreprises sont à considérer.
- (4) En France, plusieurs dispositifs d'aides sont en place. A chaque étape de la reprise, plusieurs organismes soutiennent les entreprises. L'objet des aides diffère selon la taille et l'activité. Elles peuvent aller du conseil, à l'incitation, en passant par le financement (Deschamps et Paturel, 2009). Elles sont assurées par les chambres consulaires pour les petites entreprises. Les associations à but non lucratif ou les entreprises privées aident des entreprises de taille plus importante. Il faut ajouter

notaires, partenaires financiers, experts-comptables, cabinets de transmission, administrateurs judiciaires éventuellement pour les rachats d'entreprises en difficulté, consultants spécialisés, avocats d'affaires et clubs de vendeurs et repreneurs d'entreprise.

- (5) Le tutorat du repreneur par le cédant (article L129-1 du code de commerce de 2005, modernisé en 2008) peut être une solution adaptable au Japon. Le cédant assure le transfert de savoir-faire techniques nouveaux ou spécifiques et il aide le repreneur à entrer dans les différents cercles des parties prenantes (salariés, clients, banquier, etc.) pour qu'il y soit reconnu et accepté. Son rôle est intéressant car il aide le repreneur à évoluer dans le projet d'entreprise.
- (6) Enfin, en France, les frais de commission pour les ventes et achats des entreprises sont relativement abordables. Ils sont 2,5 fois plus élevés pour une transaction de même montant (Murakami, 2008).



1

Conclusion

Pour conclure nous proposons de tirer les enseignements des dispositifs français de soutien à la transmission de l'entreprise et de voir dans quelle mesure ils pourraient être adaptés au Japon. Il apparaît que (1) les entreprises japonaises auraient à évoluer dans leur manière de considérer la reprise et à s'ouvrir vers des transmissions externes, voire internes (auprès de salariés) même si elles perdent de fait leur caractéristique familiale ; (2) que des dispositifs d'aides sont à mettre en place en termes d'incitation, de formation, de financement, de mise en relation et d'accompagnement.

Le développement de dispositifs de soutien n'en est qu'à ses balbutiements au Japon. Les mesures ne sont concentrées pour l'heure que sur les aspects fiscaux et financiers et ne concernent pratiquement que les successions familiales. Un fonds destiné à la reprise par un tiers a été certes créé, mais il concerne plutôt les grandes entreprises. Dans l'avenir, il faudra chercher la diversification du contenu et des objets de ces mesures de soutien.

Le marché des transactions de reprise est à construire au Japon. L'aménagement d'une base

de données de type bourse d'opportunité peut constituer un bon point de départ. L'expérience française montre que la qualité des données est aussi importante que leur quantité. En France, les chambres consulaires qui gèrent une importante banque de données, contrôlent préalablement les entreprises avant leur enregistrement. Les informations caduques sont supprimées et la banque de données est judicieusement entretenue.

Ces différentes mesures devaient être liées et coordonnées. Le service d'appariement n'existe pas indépendamment. Pour que ce service assure pleinement son rôle, les autres dispositifs sont préalablement nécessaires. Par ailleurs, les incitations fiscales encouragent la cession d'entreprise qui permettra d'avoir une base de données plus riche et rendra l'appariement plus facile. Sensibiliser les dirigeants à céder son entreprise au moment propice avant que sa valeur ne se dégrade en est aussi une illustration.

De plus, un large consensus existe chez les Français sur la contribution de ces mesures de soutien à maintenir le dynamisme de l'économie locale et leur emploi. Par conséquent, les différents prêts et garanties des institutions financières ou le système fiscal favorable à la transmission ont été et sont mis en place, ainsi que différents dispositifs lancés par des organisations diverses. A défaut du consensus de la population, l'allègement fiscal du droit de succession peut être critiqué comme une faveur pour les plus riches. En France, l'élargissement des mesures incitatives à la transmission des entreprises a été, paraît-il, et accepté sans grande contestation parce qu'il est considéré comme un moyen de créer des emplois.

Il n'est pas opportun de transposer les mesures françaises au Japon, compte tenu de la différence des habitudes commerciales et de la législation. Toutefois, il serait intéressant pour nous d'apprendre des idées françaises.

BIBLIOGRAPHIE

Bornard, F. et Thévenard-Puthod, C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*, vol. 22, n° 3-4, p. 83-108.

Cadieux L., Brouard F., La transmission des PME : perspectives et enjeux, Presses de l'Université du Québec.

De Freyman, J. (2009). *La transition, phase essentielle de réussite d'une reprise*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne.

De Freyman J., Richomme K., (2010), Entreprises familiales et phénomène successoral, Pour une approche intégrée des modes de transmission, *Revue française de gestion* – N° 200/2010, 161-179.

Deschamps, B. et Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 216 p.

Deschamps B., Simon L., (2011), « Continuité / rupture en contexte de transmission externe : concilier l'inconciliable ? », in Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée de la transmission-reprise des PME, Presses de l'Université du Québec. Ouvrage collectif coordonné par L Cadieux et B Deschamps, chapitre 4, p 31-45.

Fiegener, M.K., Brown, B., Prince, R.A. et File, K.M (1994). « A comparison of successor development in family and non family businesses », *Family Business Review*, vol. 7, no 4, p. 313-329.

Harvey, M. et Evans, R. (1995). « Life after succession in the family business: is it really the end of problems ? », *Family Business Review*, vol. 8, no 1, p. 3-16.

KPMG, (2008), « La transmission des entreprises industrielles, un enjeu plus fort en France qu'en Europe », Etude pour le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE).

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

METI (2011), *White Paper on SMEs in Japan*.

Mignon, S. (2009). « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, vol. 02, n° 192, p. 73-89.

Murakami Y. (2008), « Transmission en France et sa Politique du soutien », in Japan Finance Corporation Research Institute éd. *Transmission des TPE* (« France no Jigyoshokei to Jigyoshokei shiensaku») (en japonais)

Murakami Y. (2011), « 2ème chance de "création" d'une entreprise par un repreneur », *Chosa Geppo* No.30, Japan Finance Corporation Research Institute, mars, p.6-7. (« Kokeisha ni yoru Daini Sogyo ») (en japonais)

Nikkei Business, 2011, « Péninsule de la rupture de la transmission des entreprises », , le 19 septembre, p.54-60.

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

Japan Finance Corporation Research Institute, 2008, « Innovation à l'occasion de la transmission et la reprise des entreprises», *Rapport No.2008-1*, le 2 mai 2008.

Naikakufu(le Cabinet du Premier ministre)(2004) *Livre blanc sur la société de dénatalisation* (« Shoshika shakai hakusho») (en japonais).

Naikakufu(le Cabinet du Premier ministre) (2005) *Recherche sur la famille en France et en Allemagne* (« France to Doitsu no Kateiseikatsu Chosa») (en japonais)