



Les clés d'un carve-out réussi :
Aspects juridiques, sociaux et fiscaux

Pascal Boher, Malik Douaoui, Jérôme Gertler
8 juin 2017

Destinataires

Adhérents de l'AFJE

Clients Taj

Introduction

Nous sommes heureux d'effectuer cette intervention sur les carve-out.

Cette présentation a pour objectif de vous exposer notre expérience en la matière, et notamment d'aborder les thématiques suivantes :

- Comprendre les typologies de carve-out afin d'anticiper les enjeux juridiques, sociaux et fiscaux
- La mise en œuvre (l'implémentation)
- L'intégration (gérer l'après carve-out)

Bien cordialement,

Jérôme Gertler

Avocat associé

Malik Douaoui

Avocat associé

Pascal Boher

Senior Manager

Sommaire

Comprendre les typologies de carve-out afin d'anticiper les enjeux juridiques, sociaux et fiscaux

- Qu'est ce qu'un carve-out ? 5
- Se préparer au carve-out 12

La mise en œuvre 59

L'intégration (gérer l'après carve-out) 68

Vos intervenants 78



Comprendre les typologies de carve-out afin d'anticiper les enjeux juridiques, sociaux et fiscaux

Qu'est ce qu'un carve-out ?

Qu'est ce qu'un carve-out?

Définition

La notion de « **carve-out** » n'est pas un concept juridique

C'est un terme anglo-saxon, que l'on pourrait traduire par « détournement » ou « séparation » et qui vise la sortie d'un ou plusieurs actif(s) d'une société ou d'un groupe de sociétés

Ces actifs peuvent inclure des titres de sociétés (filiales), des actifs seuls (machines, équipements, fonds de commerce, droits de propriété intellectuelle, terrains, etc.) ou une combinaison



Qu'est ce qu'un carve-out?

Les motivations

De nombreuses **raisons** peuvent conduire une société à envisager un carve-out:

- Volonté de se recentrer sur les activités essentielles ou stratégiques du Groupe, ce qui peut conduire à « sortir » ce qui n'est plus « core business » et donc une cession des activités périphériques
- Volonté d'améliorer le rendement et la rentabilité du Groupe en sortant (ou isolant) les activités moins rentables, notamment à la demande d'actionnaires activistes ou de fonds d'investissement
- Isoler des actifs (notamment via une filialisation) avant une cession
- Volonté de « loger » dans une structure distincte des activités à risque
- Obligation imposée par les autorités de la concurrence, comme condition à l'agrément d'une fusion entre concurrents

Qu'est ce qu'un carve-out?

Les modalités du carve-out

Cette séparation ou sortie ou ce détournage peuvent s'effectuer juridiquement par **divers moyens**, qui dépendront évidemment de l'objet du carve-out (actifs ou titres) et notamment:

- Cessions de titres (« share deal »)
- Cession d'actifs (« asset deal »)
- Cession de fonds de commerce
- Apports à une entité existantes ou à créer, dont les titres seront le cas échéant ensuite cédés
- Distribution d'actifs aux associés (carve-out au profit des associés)
- Sachant que le « sens » de l'opération dépendra de contraintes opérationnelles, juridiques, fiscales et sociale (sortie de l'actif objet du « carve-out » pour le loger dans une autre structure, ou au contraire un détournage inversé: sortie des autres actifs que le vendeur veut conserver pour les loger dans une autre structure)

Il convient de comprendre et mesurer les impacts juridiques, sociaux et fiscaux de ces opérations.

Le carve-out peut être réalisé de diverses façons

Qu'est ce qu'un carve-out?

Le contexte

Sachant que le contexte de l'opération impactera les modalités de sa réalisation:

- Cession à un industriel (souvent concurrent) qui peut déjà connaître le business ou l'entreprise objet du carve-out et qui a déjà des personnels pouvant faire doublon avec ceux du business ou de l'entreprise objet du carve-out
- Cession au management qui gèrait jusque là l'entreprise objet du carve-out, et qui la connaît bien, et qui va le cas échéant s'adosser à un partenaire financier pour en financer la reprise ou qui sera « aidé » par l'ancien propriétaire (par exemple qui prendra en charge le coût d'un PSE préalable, ou prendra des engagements d'achat de produits, etc.)
- Cession à un fonds d'investissement (qui a des contraintes en termes de due diligence par exemple) ou cession par un fonds (qui ne peut donner des garanties, de par son règlement)
- Cession ou carve-out intra-groupe
- Vente de gré à gré vs plusieurs bidders

Qu'est ce qu'un carve-out?

Les enjeux d'un carve-out

Comment
maintenir
la
dynamique
du
business ...

"BUSINESS AS USUAL"

ET DONC

- Continuer l'activité sans disruption
- Poursuivre les ventes de produits et services
- Maintenir les mêmes niveaux d'efficacité et de qualité
- Rester "Business focus"
- Retenir et motiver les talents

...alors qu'on
est en train
de
"désintégrer"
...

LA CONTINUITE DU BUSINESS

- Les systems (IT, comptables, etc.)
- Les personnels
- Les process
- Les contrats
- Les actifs (site de production,, etc.)

...tout en
créant une
entité
standalone
(autonome)..

AVEC DES ENJEUX EN MATIÈRE

- Business
- Juridique
- Ressources humaines
- Finance
- Fiscal
- Contrats

...et le tout
sans
impacter de
manière
negative ...

CE QUI PARTICIPE A LA CREATION DE VALEUR

- La relation clients et fournisseurs
- Les personnels
- Les actionnaires
- Les fournisseurs
- Les performances financières

Qu'est ce qu'un carve-out?

Focus sur les enjeux sociaux

Quand y-a-t-il des enjeux sociaux ?

Il faut distinguer deux types de carve-out :

- ceux caractérisés par un changement d'employeur
- ceux qui n'emportent pas changement d'employeur

Les premiers ont un impact significatif ; les seconds un impact très limité.

Où sont les enjeux sociaux ?

Ils concernent :

- à titre principal, ceux « qui partent » : pour eux, l'enjeu, c'est de conserver leur emploi et leurs avantages sociaux ;
- à titre accessoire, ceux qui restent : pour eux-là, l'enjeu, c'est « *business as usual* ».

Se préparer au carve-out ?

Structuration juridique et fiscale du carve-out

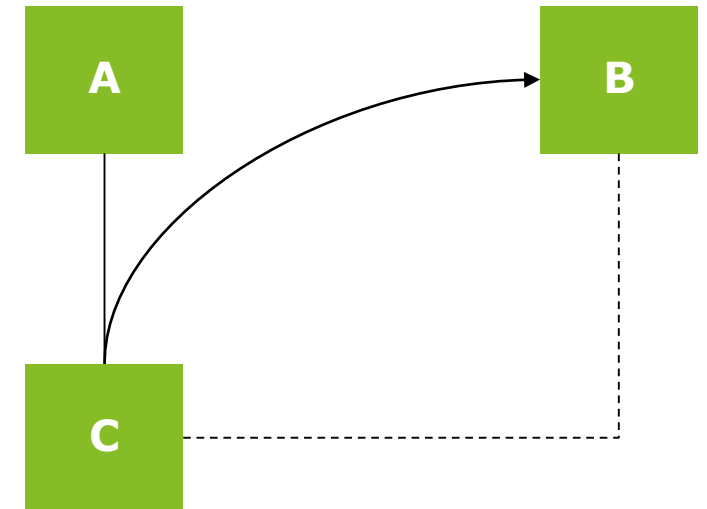
Se préparer au carve-out

La structuration juridique de l'opération

Cession de titres

- Possible (i) si l'actif objet du carve-out porte sur des titres de sociétés, ou (ii) en cas d'apports d'actifs à une entité existantes ou à créer, dont les titres sont ensuite cédés
- Possible en intra groupe, au management ou hors du groupe (concurrent, fonds d'investissement, etc.)
- Avantages:
 - Reprise de l'intégralité du patrimoine de l'entité, sauf clauses spécifiques (clauses de changement de contrôle, remboursement anticipé de financements, etc...), en ce inclus les actifs faisant l'objet d'inscriptions ou nantissement
 - Procédure simple en général
- Inconvénients:
 - Reprise de l'intégralité du patrimoine de l'entité (pas de possibilité de choisir les actifs), sauf clauses spécifiques (clauses de changement de contrôle de contrats, remboursement anticipé de financements, etc...)
 - Transmission des passifs

A cède les titres de C à B



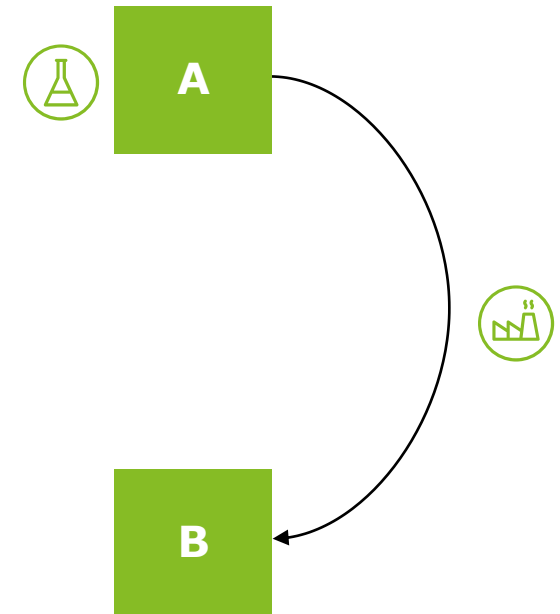
Se préparer au carve-out

La structuration juridique de l'opération

Cession d'actifs (asset deal) – en ce incluant les cessions de fonds de commerce

- Possible si le carve-out porte sur des actifs (autres que des titres de sociétés)
- Possible en intra groupe, au management ou hors du groupe (concurrent, fonds d'investissement, etc.)
- Avantages:
 - Choix des actifs ... mais il faut bien les lister car ceux qui ne sont pas identifiés ne sont pas transmis (contrairement à la cession d'une société avec tout son patrimoine)
 - Normalement aucun passif transmis
- Inconvénients:
 - Risque de perte de tous les actifs « attaché » à l'entité cédante et dont la cession nécessite l'accord d'un tiers: contrats (sauf bail et salariés qui sont transmis en cas de cession de commerce ou de clauses des contrats autorisant la cession), licences, autorisations, etc.
 - Normalement pas de possibilité de céder les biens faisant l'objet d'inscription et sûretés (nantissements, etc.)
 - En général un peu plus complexe à réaliser qu'une cession de titres

A cède certains de ses actifs à B



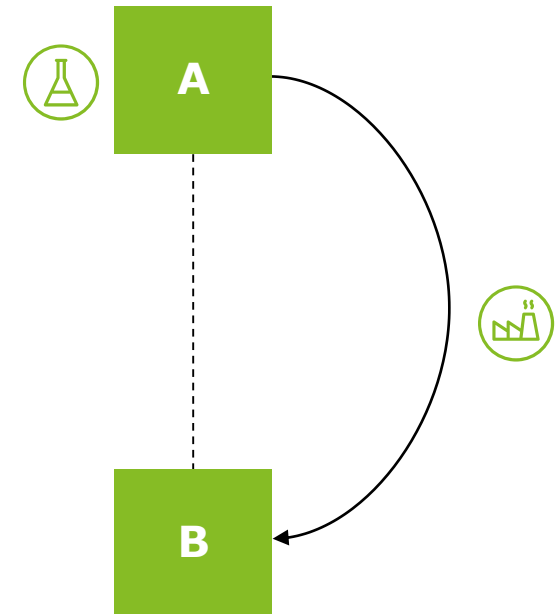
Se préparer au carve-out

La structuration juridique de l'opération

Apport à une entité (existante ou à créer) - filialisation

- L'apport étant rémunéré par des titres, (i) l'apport ne peut pas être effectué directement à l'acquéreur (à défaut le cédant deviendrait actionnaire de l'acquéreur), (ii) l'apport ne peut être fait qu'à une entité filiale du vendeur.
- En cas d'apport, d'un point de vue juridique, il est souhaitable de l'effectuer sous le régime juridique des apports partiels d'actifs, pour que la filialisation bénéficie de la transmission universelle de patrimoine (juridiquement).
- Les titres de la société (nouvelle filiale) sont alors conservés au sein du Groupe, soit cédés,

A apporte à B une branche complète d'activités



Se préparer au carve-out

Anticiper les coûts fiscaux du vendeur français (1/2)



Thèmes

Plus-values



Share deal

- Exonération des plus-values de cession de titres de participation détenus depuis au moins 2 ans sous réserve de la réintégration d'une quote-part de frais et charges de 12% assise sur le montant brut de la plus-value de cession des titres éligibles, **soit une imposition effective au taux de 4,13%**



Asset deal

- En général, plus-values imposées à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun, **soit une imposition effective au taux de 34,43%**
- Les cessions de certains actifs comme les titres de participation ou les brevets bénéficient de taux réduit
- *[Pas d'application du régime de faveur permettant d'assurer une neutralité fiscale de l'APA dans la mesure où le vendeur ne peut pas prendre l'engagement de conserver les titres reçus en contrepartie de l'apport pendant 3 ans]*

Se préparer au carve-out

Anticiper les coûts fiscaux du vendeur français (2/2)

Thèmes	Share deal	Asset deal
Autres Aspects	<ul style="list-style-type: none">• Transfert des risques/passifs fiscaux à l'acheteur• En principe, pas d'impact sur les déficits du vendeur <ul style="list-style-type: none">• Transfert des crédits d'impôt à l'acheteur• Coûts complémentaires possibles en présence d'une intégration fiscale entre le vendeur et la société cédée	<ul style="list-style-type: none">• Conservation des crédits d'impôt par le vendeur <ul style="list-style-type: none">• Sauf stipulation contraire, conservation des risques/passifs fiscaux au niveau du vendeur• Impact possible sur les déficits du vendeur si certains ratios sont dépassés• Sauf stipulation contraire, le vendeur reste redevable de la taxe foncière et de la CFE pour l'année entière dès lors qu'il exerçait l'activité au 1^{er} janvier

Se préparer au carve-out

Anticiper les coûts fiscaux de l'acheteur français (1/2)



Thèmes

Droits d'enregistrement



Share deal

Des droits d'enregistrement généralement moins élevés dans le cas d'un share deal

- 0,1% du prix (ou de la valeur réelle) sur les cessions d'actions (SA,SAS)
- 3% du prix (ou de la valeur réelle) sur les cessions de parts sociales (SARL, sociétés civiles, etc.) après un abattement de 23 000 € sur le nombre total de parts
- 5% du prix (ou de la valeur réelle) pour les sociétés à prépondérance immobilière



Asset deal

- **Fonds de commerce**, clientèle et conventions de successeur : 0% jusqu'à 23 000 €, 3% entre 23 000 € et 200 000 € et 5% au-delà
- **Biens immobiliers** : 5,8% du plus élevé des montants entre le prix de vente et la valeur de marché du bien acquis + Taxe sur les bureaux en Ile-de-France : 0,6% + Frais de notaire + CSI : environ 1% de la valeur de marché du bien acquis
- **Transfert d'une branche complète d'activité**: En principe droit fixe de 375/500€. Attention toutefois au risque de requalification en cession de fonds de commerce sur le fondement de l'abus de droit si les titres reçus sont immédiatement cédés (cf. Cass Com, 20 mars 2007, Distribution Casino France, n°05-20599).

Se préparer au carve-out

Anticiper les coûts fiscaux de l'acheteur français (2/2)

Thèmes	Share deal	Asset deal
Autres Aspects	<ul style="list-style-type: none">• Transmission des déficits reportables de la cible qui seront utilisables sauf si un changement d'activité intervient• Utilisation des déficits limitée au résultat de la cible dans le cas d'une intégration fiscale• Transfert des crédits d'impôt au vendeur• Les frais d'acquisition ne sont pas immédiatement déductibles (étalement sur 5 ans de la déduction)• Les actifs ne sont pas réévalués (la base amortissable est identique)	<ul style="list-style-type: none">• Base amortissable réévaluée mais seulement selon le mode linéaire [<i>Dans certains pays, le goodwill est amortissable – pas en France</i>]• Les frais d'acquisition peuvent être immédiatement déductibles• Pas de transfert des déficits au vendeur en cas d'acquisition d'actifs isolés• Pas de transfert des crédits d'impôts

Se préparer au carve-out

L'apport à une entité (existante ou à créer) – Quel traitement fiscal ?



Conditions

- Régime de faveur **applicable de plein droit sur option** notamment si:
 - Les sociétés sont soumises à l'IS
 - L'opération porte sur une **branche complète et autonome d'activité** : En principe, l'apport doit porter sur tous les éléments d'actif et de passif afférents à l'activité apportée. Certaines exceptions sont toutefois prévues : constructions, marques, services communs, etc.
 - **La société bénéficiaire conserve les titres reçus en contrepartie pendant 3 ans**
- Si les conditions ci-dessus ne sont pas remplies, **l'application du régime de faveur est possible sur agrément** sous réserves que certaines conditions soient remplies (notamment l'existence de motifs économiques)



Effets

- **Impôt sur les sociétés**
 - Aucune imposition supplémentaire pour la société apporteuse
 - Imposition ultérieure, chez la bénéficiaire, des plus-values et provisions exonérées lors de l'APA
- **Droits d'enregistrement**
 - En principe droit fixe de 375/500€ si l'opération porte sur une branche complète d'activité. Attention toutefois au risque de requalification sur le fondement de l'abus de droit si les titres reçus sont immédiatement cédés.

Identification des actifs clefs d'un point de vue opérationnel

Se préparer au carve-out

Identification des actifs - aspects "opérationnels"

	Actifs à séparer
L'activité	<ul style="list-style-type: none">• Identifier l'activité à détourer• ... qui est soit déjà opérée de manière autonome soit au sein d'une entité exploitant plusieurs activités
Les personnels?	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les salariés affectés à l'activité concernée• Salariés dédiés?
Process	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les process ou services partagés (comptabilité, RH, paie, etc.) ?• Quels nouveaux process sont nécessaires sur une base "stand alone" (autonome)?
Comptabilité et reporting	<ul style="list-style-type: none">• Construire des comptes et un business plan (« BP ») proforma de l'activité à détourer• Si le reporting en place ne l'intègre pas déjà, préparer ces comptes peut prendre du temps
Financements	<ul style="list-style-type: none">• Besoins de financement de l'activité à détourer pour la rendre autonome ou la financer post détournement (voir BP ci-dessus)?• Enjeux si l'activité bénéficiait de financements "groupe", par exemple ligne de crédits bancaires ou cash pooling qu'il faudra donc remplacer

Se préparer au carve-out

Identification des actifs - aspects "opérationnels"

	Actifs à séparer
Contrats	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les contrats partagés (fournisseurs, clients, licences IT, assurance, financements, autres) entre la Société et la NewCo?
Assurance	<ul style="list-style-type: none">• Sortie de la couverture assurance Groupe et nouvelle police à mettre en place?
Actifs et immobiliers	<ul style="list-style-type: none">• Quels actifs et équipements sont nécessaires pour la reprise et continuation de l'activité transférée?• Quid des locaux et sites?
Tech et systèmes IT	<ul style="list-style-type: none">• Quelle est l'infrastructure IT actuelle?• Peut-on techniquement "déconnecter" l'activité et la "rebrancher" dans la NewCo ?• Quid des accès aux sauvegardes et archives?• Mise en place des nouvelles adresses mails• Coût de séparation et / ou de remplacement

Identification des actifs clefs d'un point de vue juridique

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – transfert des contrats

Contrats

- Identification des contrats clefs (clients, fournisseurs, services, etc.) et vérification des contraintes à respecter pour les transférer:
 - Si l'opération de carve-out est structurée en une cession de titres (cession directe ou après apport d'un actif à une filiale):
 - Respect des clause de changements de contrôle, intuitu personae
 - Simple information du co-contractant vs autorisation préalable
 - Si l'opération de carve-out est structurée en une cession d'actifs: accord du co-contractant sur la cession du contrat
- Pour rappel l'Ordonnance du 10 février 2016 fixe désormais le régime de la cession des contrats:
 - Article 1216 du code civil: « *Un contractant, le cédant, peut céder sa qualité de partie au contrat à un tiers, le cessionnaire, avec l'accord de son cocontractant, le cédé. Cet accord peut être donné par avance, notamment dans le contrat conclu entre les futurs cédant et cédé, auquel cas la cession produit effet à l'égard du cédé lorsque le contrat conclu entre le cédant et le cessionnaire lui est notifié ou lorsqu'il en prend acte. La cession doit être constatée par écrit, à peine de nullité* ».
 - Article 1216-1: « *Si le cédé y a expressément consenti, la cession de contrat libère le cédant pour l'avenir. A défaut, et sauf clause contraire, le cédant est tenu solidairement à l'exécution du contrat.* »

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – transfert des contrats

Contrats de droit public

- Identification des éventuels contrats de droit public
 - Cession du contrat (opération de cession d'actifs): quasiment toujours autorisation du co-contractant
 - Cession de l'entreprise « portant » le contrat: a minima information du co-contractant, parfois autorisation, parfois interdiction (clause de maintien de l'actionnariat)

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – licence et permis

Le transfert des licences et autorisations

- Identification des licences et permis nécessaires à l'activité transférée (licence d'exploitation d'un site industriel, permis environnementaux, licence agent de voyage, licence IV, etc.) et vérification des contraintes à respecter pour les transférer.

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – immobilier (1/2)

Locaux dans lesquels l'activité est exploitée

- Il convient en amont d'identifier tous les lieux où l'activité est exploitée.
 - Du point de vue opérationnel, la question à trancher est celle de savoir si l'entité qui bénéficie du carve-out peut (ou non) poursuivre son exploitation dans les mêmes locaux après la réalisation de l'opération.
 - Au plan juridique, la situation varie si le cédant est propriétaire ou locataire, ou s'il en a la jouissance exclusive ou partagée avec d'autres branches d'activité.
 - Transfert de la propriété d'un bien immobilier: processus plus long, nécessité d'un notaire et purge du droit de préemption
 - Le transfert d'un site loué peut nécessiter l'accord préalable du bailleur (sauf en cas de cession de fonds de commerce ou de fusion ou opérations assimilées -, sauf disposition contraire du bail - article L145-16 du code de commerce) , ce qui devra être pris en compte dans le calendrier de l'opération et discuté avec le repreneur qui pourra aussi devoir fournir des garanties au bailleur.
 - Attention: dans ce cas de prévoir un état des lieux pour un partage des obligations de remise en l'état entre ancien et nouvel occupant

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – immobilier (2/2)

Locaux dans lesquels l'activité est exploitée

- A défaut de cession, une sous-location temporaire pourrait être mise en place (notamment dans le cadre de **TSA** – Transitional Service Agreement) si le bail le permet,
- Attention: Si l'activité n'est pas poursuivie sur site, il appartient au cédant de conserver le bail, sauf faculté de résiliation anticipée agréée par le bailleur, pour autant que la clause de destination du bail le permette.

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – IP et IT

Droits de PI

- Identification des droits de PI (marques, noms de domaines, brevets) nécessaires à l'exercice de l'activité.
 - Si ces droits ne sont pas déjà « logés » dans l'entité, il conviendra de s'assurer de leur transfert dans le cadre du carve-out à l'entité reprenant l'activité détournée.
 - S'ils restent propriété du vendeur, s'assurer que des licences ou des **TSA** seront mis en place.

IT

- Identification des licences, notamment de logiciels, nécessaire au fonctionnement des systèmes IT. L'enjeu est surtout en cas de logiciels spécifiques développés pour le business et/ou de conditions avantageuses (notamment financières) dont bénéficie l'entité du fait de son appartenance à un Groupe.
- En général ces licences sont accordées à une entité ou un groupe et ne peuvent être partagées ou transmises sans l'accord du concédant.
- S'ils restent propriété du vendeur, et ne sont donc pas transmis dans le cadre du carve-out, il faudra s'assurer de leur disponibilité via des licences ou le **TSA**.

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – assurance

Assurance

- Sauf si l'opération de carve-out est interne au Groupe, en général, il convient de mettre en place une nouvelle police à compter de sa réalisation.
 - En intra-groupe, s'assurer tout de même de la couverture de la « nouvelle » filiale résultant du carve-out.

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – restrictions aux transferts

Restrictions, nantissements, etc.

- Il conviendra d'identifier des restrictions éventuelles au transfert de certains actifs (covenants bancaires, inscriptions ou nantissement) et obtenir des « waiver » à certains engagements ou des mainlevées d'inscription.
- Attention: ces waiver ou mainlevée peuvent nécessiter la fourniture de garanties alternatives.

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – droit de préemption

Droit de préemption

- Il conviendra d'identifier les droits de préemption mis en place par les communes, etc. sur les cession d'actifs immobiliers ou des fonds de commerce dans certaines zones.
- Attention: délai pour purger ces droits

Se préparer au carve-out

Aspects juridiques – TSA

Mise en place de TSA

- Si l'entité n'est pas autonome, il convient alors de mettre en place des TSA pour lui permettre de bénéficier prestations nécessaires à son activité:
 - Services administratifs (paie, DAF, RH, etc.),
 - IP ou IT
 - Immobilier, etc.
- La durée des TSA est souvent calquée sur la durée nécessaire pour l'entreprise pour mettre en place des prestations alternatives et devenir ainsi autonome (« stand alone »),
- Permettent parfois de conforter la qualification de « branche autonome d'activité » de l'opération.

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – les conseils clés pour un carve-out réussi

Trois conseils clés :

- 1. Anticiper les questions clés, sources de difficultés
- 2. Planifier le calendrier
- 3. Communiquer

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

Pourquoi anticiper ?

La recette d'un carve-out réussi consiste à :

- identifier et anticiper les difficultés,
- prévenir ces difficultés,
- les contourner, les faire disparaître ou les contenir.

Deux questions majeures

- Première question : En quoi consiste le carve-out ? Une cession de titres (« share deal ») ou une cession d'actifs (« asset deal ») ? En cas d'asset deal, qu'est-ce qui doit être transféré ? Qui doit être transféré et comment ?
- Deuxième question : Quelles conséquences sociales au carve-out ?

⇒ Pour répondre à ces questions, il faut distinguer deux cas :

- Premier cas : le carve-out sans changement d'employeur
- Deuxième cas : le carve-out avec changement d'employeur

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

Le carve-out sans changement d'employeur

Qu'est-ce qui est transféré ?

Des titres

⇒ Pas de transfert de personnel et partant pas de changement d'employeur.

Quelles conséquences sociales ?

Elles sont limitées.

- Obligation de consultation du comité d'entreprise de l'entité qui acquiert les titres et de celle qui les cède en cas de cession de contrôle ;
- Obligation d'information du comité d'entreprise de l'entité dont les titres sont acquis ou obligation de consultation en cas de cession de contrôle.

(Article L 2323-33 du Code du travail)

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

Le carve-out avec changement d'employeur

Qu'est-ce qui doit être transféré ? Qui doit être transféré et comment ? Avec quelles conséquences ?

1) Identifier les salariés à transférer

- Ces salariés peuvent être attachés à une activité, si le transfert donne lieu à un transfert d'activité ou n'être attachés à aucune activité, si le transfert consiste seulement en un transfert de personnel.
- En cas de transfert de salariés et d'activité :
 - Répertorier l'ensemble des salariés qui sont attachés à l'activité transférée
 - Opérer une distinction entre les salariés attachés exclusivement ou partiellement à cette activité

2) Identifier l'activité à transférer, s'il y a lieu

- L'activité à transférer n'est pas toujours aisément identifiable : elle peut être logée dans une entité juridique distincte, être répartie entre plusieurs entités, être organisée (en services, département, division ou BU) ou pas.
- Identifier les actifs (corporels ou incorporels) à transférer

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

3) Déterminer le cadre juridique du transfert

- **Transfert de plein droit en application de l'article L 1224-1 du Code du travail**

En application de l'article L.1224-1 du Code du travail, le transfert automatique des contrats de travail est subordonné à deux conditions cumulatives.

i) **Transfert d'une entité économique autonome**

- L'entité économique autonome est définie comme un « *ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre* » (Cass. Soc. 7 juillet 1998 n° 96-21.451).
- En pratique, l'existence d'une entité économique autonome n'est pas douteuse en cas de transfert d'entreprise mais le devient en cas de transfert partiel (cession partielle de fonds de commerce, par exemple).

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

ii) **Maintien de l'identité et poursuite de l'activité transférée**

- Cette condition est remplie lorsque la même activité (ou une activité analogue) se poursuit chez le repreneur.
 - À l'inverse, cette condition fait défaut en cas de changement ou de cessation d'activité chez le repreneur.
- **Quelles conséquences en cas de transfert en application de l'article L1224-1 du Code du travail ?**
 - **Impacts sur les contrats de travail : transfert automatique des contrats de travail** « en cours » des salariés affectés à l'activité transférée entre l'ancien employeur et le nouvel employeur
 - Poursuite des contrats de travail des salariés transférés **dans les conditions en vigueur** chez le précédent employeur au moment du transfert (qualification, rémunération, reprise de l'ancienneté,...)

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

– **Le transfert des contrats s'impose aux parties**

- au salarié concerné sauf si son contrat de travail est modifié à l'occasion du transfert (l'employeur n'est pas obligé d'informer individuellement les salariés de la modification juridique de l'entreprise)
- aux employeurs successifs
 - à l'ancien employeur
 - au nouvel employeur

– **Nécessité de recueillir l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail pour transférer le contrat de travail des représentants du personnel** en cas de transfert partiel d'entreprise ou d'établissement, par application de l'article L.1224-1 du code du travail

L'intégration

Aspects sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

- **Impacts sur les conventions et accords collectifs de travail : mise en cause et renégociation**

En vertu du principe de l'effet relatif des contrats, les conventions et accords collectifs de travail en vigueur chez l'ancien employeur ne sont pas transmis au nouvel employeur.

Sauf conclusion d'un accord anticipé de transition ou d'adaptation avant la date effective de mise en cause des accords collectifs, survie provisoire des conventions et accords collectifs concernés jusqu'à l'entrée en vigueur d'un accord de substitution, sans pouvoir excéder un délai de 15 mois (3 mois de préavis + 12 mois de période de survie).

Pendant le délai de survie, les salariés transférés ont la faculté de se prévaloir, selon le plus favorable pour eux :

- des dispositions conventionnelles dont relève l'ancien employeur,
- ou de celles en vigueur chez le nouvel employeur.

On parle de concours de statuts collectifs.

L'intégration

Aspects sociaux – Anticiper les questions clés, source de difficultés

Si un accord de substitution est signé pendant ce délai de 15 mois, il s'applique à tous les salariés transférés.

En l'absence d'accord de substitution à l'expiration du délai de 15 mois, les salariés transférés perdent le bénéfice des conventions et accords collectifs qui leur étaient antérieurement applicables, à l'exception de leur rémunération annuelle antérieure.

La loi Travail du 8 août 2016 permet désormais **d'anticiper la mise en cause** des conventions et accords collectifs par la conclusion d'accord dit « de transition » ou d'accord dit « d'adaptation ».

- **Les usages ou engagements unilatéraux en vigueur chez l'ancien employeur continuent à s'appliquer aux salariés transférés auprès du nouvel employeur, sauf dénonciation par ce dernier.**

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

– **Impacts sur les mandats des représentants du personnel**

- Poursuite des mandats en cours au jour du transfert auprès du nouvel employeur lorsque l'entité transférée conserve en fait son autonomie après le transfert
- Cessation de plein droit des mandats à la date du transfert lorsque l'entité transférée perd son autonomie après le transfert

• **Transfert réalisé en dehors du cadre d'application de l'article L.1224-1 du Code du travail : transfert volontaire des contrats de travail**

Dans quels cas et comment ?

- Situations dans lesquelles les conditions d'application de l'article L1224-1 du Code du travail ne sont pas réunies
 - L'activité transférée ne répond pas aux conditions posées par l'article L1224-1 du Code du travail (ex : transfert de salariés dans le cadre d'un transfert partiel d'activité, l'activité transférée étant dépourvue de tous éléments d'actifs corporels ou incorporels).
 - L'application de l'article L1224-1 du Code du travail est malaisée (ex : transfert de salariés appartenant à des services partagés)

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Anticiper les questions clés, sources de difficultés

- **Le transfert du salarié est subordonné à son accord**

- L'accord du salarié se matérialise par la conclusion d'une convention tripartite de transfert entre l'ancien employeur, le salarié et le nouvel employeur.

- **Quelles conséquences ?**

- **Impacts sur les contrats de travail**

Le contrat de travail est transféré au nouvel employeur dans les conditions contractuellement fixées. Le changement d'employeur ne s'analyse pas en une modification du contrat de travail pour motif économique.

- **Impacts sur les normes collectives**

Le statut collectif antérieurement applicable aux salariés transférés n'a pas vocation à continuer à s'appliquer chez le nouvel employeur, à moins que ce dernier ne décide de s'y soumettre volontairement.

- **Impacts sur les mandats des représentants du personnel**

Absence de poursuite des mandats des représentants du personnel dont les contrats sont volontairement transférés, sauf accord contraire entre les parties.

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Planifier le calendrier

- La question clé est celle de **l'information et consultation des représentants du personnel, qui se décline en différentes questions : qui doit être consulté ? Comment et dans quels délais ?**
- Doivent être consultés le Comité d'entreprise (CE) ou, le cas échéant le Comité Central d'Entreprise (CEE) et le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) lorsque le projet a des incidences importantes sur les conditions de travail.
- Les représentants du personnel doivent être informés et consultés selon un calendrier fixé en accord avec l'employeur (ou à défaut par la loi).

Information et consultation du Comité d'entreprise

- Dans quels cas consulter le CE ?
 - CE de l'entreprise cédante et cessionnaire à consulter sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise (article L.2323-33 du Code du travail).

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Planifier le calendrier

• **Comment consulter le CE et dans quels délais ?**

- L'information et la consultation du CE doivent être préalables à la décision de l'employeur
- Etablissement conjoint de l'ordre du jour par le Président (employeur) et le secrétaire du CE et communication aux membres du CE 3 jours au moins avant la séance.
- Le CE doit disposer des informations précises et écrites sur le projet soumis à sa consultation.
- Le CE doit disposer « d'un délai d'examen suffisant »
 - Principe d'un accord entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives (ou à défaut, le CE) sur le délai de consultation (qui doit être de 15 jours minimum)
 - A défaut d'accord, le Code du travail fixe les délais dans lesquels l'avis doit être rendu.

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Planifier le calendrier

- **À l'issue de la procédure de consultation, le CE rend un avis** (favorable ou défavorable) qui ne s'impose pas à l'employeur. A l'expiration du délai (légal ou conventionnel), le CE est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif.
- Lorsqu'il le juge utile et/ou lorsque la loi l'y autorise, **le CE peut recourir à un expert**, rémunéré par ses soins ou par l'employeur, pour l'éclairer sur le projet soumis à sa consultation.
- **Information et consultation du Comité central d'entreprise (CCE)** lorsque la société comporte plusieurs établissements distincts. En cas de consultation cumulative du CCE et d'un ou plusieurs comités d'établissement

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Planifier le calendrier

- **Information et consultation du CHSCT**

- Dans quels cas consulter le CHSCT ?

Information et consultation du CHSCT de l'entreprise cédante et cessionnaire :

« avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail [...] »

- Comment consulter le CHSCT et dans quels délais ?
 - Le CHSCT doit être consulté avant toute décision de l'employeur et avant de consulter le CE.
 - Etablissement conjoint de l'ordre du jour par le Président (employeur) et le secrétaire du CHSCT
 - Sauf cas particuliers, l'ordre du jour est transmis au moins 8 jours avant la date fixée pour la réunion.
 - L'employeur doit fournir au CHSCT les informations nécessaires à sa consultation.

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux – Planifier le calendrier

- Le CHSCT peut recourir à un expert rémunéré par l'employeur. L'expertise doit être réalisée dans un délai ne pouvant excéder 45 jours.
- Il est impératif de tenir compte des délais de consultation du CE pour déterminer le calendrier de consultation du CHSCT. A défaut d'accord, les délais fixés par le code du travail doivent être respectés.
- A défaut d'accord, l'avis du CHSCT doit être transmis au CE au plus tard 7 jours avant l'expiration du délai au-delà duquel l'avis du CE est réputé avoir été rendu.
- À l'issue de la procédure de consultation, le CHSCT rend un avis (favorable ou défavorable) qui ne s'impose pas à l'employeur ou ne formule aucun avis. A l'issue du délai, l'avis du CHSCT est réputé avoir été rendu et est considéré comme négatif.

Se préparer au carve-out

Aspects Sociaux - Communiquer

- **Communiquer à qui ?**

Toutes les parties intéressées :

- Les acteurs de l'entreprise (management, salariés et représentants du personnel)
- Les tiers extérieurs à l'entreprise (presse, marché, partenaires économiques, administration du travail, organismes sociaux, assureurs et personnel politique).

- **Comment ?**

- Communication écrite ou verbale adaptée au destinataire de la communication ; communication similaire ou identique quel que soit le vecteur de communication ; communication orientée avec une « belle histoire à raconter ».

- **Pourquoi ?**

- L'objectif est simple : réussir le carve-out en désamorçant les éventuelles oppositions et en créant un mouvement d'adhésion.

Se préparer au carve-out

Aspects fiscaux – Que faire ? Et pourquoi ?

Identifier les actifs cédés

- Cède-t-on un actif isolé ?
- Une branche complète d'activité ?
- Une clientèle est-elle attachée à la cession ?

Obtenir rapidement une évaluation des actifs transférés

- L'information existe-t-elle en interne ?

Identifier la fiscalité latente et déterminer la valeur fiscale des actifs

- Existe-il des engagements latents sur les actifs transférés (ex : engagement de conservation) ?
- Existe-t-il des plus-values en report d'imposition ?

Détermination du volume d'activité transféré

- Le volume d'activité transféré représente-t-il plus de 50% du chiffre d'affaires ? des actifs de la société et des salariés ? (impact sur les déficits)

Bilan - ACTIF		
Compte	Libellé	Solde
131100	SUBVENTION D'EQUIPEMENT	x€
131100	SUBVENTION D'EQUIPEMENT	x€
139110	SUBV D'EQUPT AU CPTE DE RESULT	x€
139110	SUBV D'EQUPT AU CPTE DE RESULT	x€
208300	LOGICIELS ACHETES	x€
208300	LOGICIELS ACHETES	x€
211110	TERRAINS NUS	x€
211110	TERRAINS NUS	x€
211112	TERRAINS NUS CONTAMINE S/ARVE	x€
211510	TERRAINS BATIS	x€
211510	TERRAINS BATIS	x€
211510	TERRAINS BATIS	x€
212110	AGENCEMENTS PARKING	x€
212111	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	x€
212120	AMENAGEMENT TERRAIN	x€
212120	AMENAGEMENT TERRAIN	x€
213110	ENSEMBLE IMMOBILIER INDUSTRIEL	x€
213110	ENSEMBLE IMMOBILIER INDUSTRIEL	x€
213110	ENSEMBLE IMMOBILIER INDUSTRIEL	x€

Voir à quels actifs sont rattachées ces subventions.

En principe, apport uniquement des terrains+constructions dédiés à l'activité manuf. Sinon, les actifs immobiliers doivent être conservés au niveau de l'apporteuse.

Se préparer au carve-out

Aspects fiscaux – Le chiffrage – une étape clé

Le **chiffrage** des coûts fiscaux est à mettre en perspective avec d'autres critères tels que les risques de contestation, la pérennité dans le contexte législatif et réglementaire etc.

En tout état de cause, il n'existe pas de solution miracle transposable à tous les cas:

En France, une attention particulière doit être apportée aux opérations de filialisation-cession – risque de requalification en cession de fonds de commerce sur le fondement de l'abus de droit.

A l'international, le vendeur doit examiner l'impact fiscal du carve-out dans chaque pays afin d'arrêter la structure.

Le vendeur doit notamment prendre soin de structurer le carve-out de façon à minimiser les coûts fiscaux liés à l'opération, tout en protégeant autant que possible, tout actif ou avantage fiscal qu'il détiendrait.

Setting the Stage Assessment

Driver	Impact on ETR	Priority/Sustainability	Comments
A Structure	X%		The tax structure complements the business requirements. The structure and pricing methodology are likely to be challenged as a result of the BEPS actions and there is a requirement to monitor the structure to ensure compliance with operating protocols.
B Structure	X%		The tax structure complements the business requirements. The structure and pricing methodology are likely to be challenged as a result of the BEPS actions and there is a requirement to monitor the structure to ensure compliance with operating protocols.
Internal Financing	X%		BEPS actions on hybrids and interest deductions may limit the future benefits of such arrangements to the tax rate arbitrage. We recommend that restructuring is considered.
Intercompany Charges/Licence Fee	X%		Alignment of income with IP value creation is a key element of the BEPS project. A further review of IP creation, maintenance and charge out mechanism to individual companies is recommended.
Group Transfer Pricing	+/-		Whilst TP policy has historically been successful, documentation should be evaluated in a post-BEPS environment for consistent application across all territories, reflecting two sided functional and economic analysis with reference to IP as part of the value chain.
Decentralised non-corporate income tax management	N/A		Group does not have a complex indirect tax profile and adopts a decentralised model for indirect compliance. This is in line with many businesses where the people who understand the business take this responsibility. Controlling risk is then key with many options from training, periodic risk reviews and a move to shared service centres.

La mise en œuvre (l'implémentation)

Le project management

La mise en œuvre

Le nécessaire mode “project management” pour une gestion intégrée et globale

Définition des objectifs

- Bien comprendre et s'approprier les raisons/motivations du carve out
- Fixer un calendrier réaliste
- Définir un “leader” pour porter le Projet (le “project manager”)
- Mise en place d'un comité de pilotage composé de représentants de chaque chantier (IT, legal, finance, tax, social, etc.), et réunions régulières de ce comité
- Définir et fixer des objectifs à chacun des intervenants
- Définir et construire le schéma directeur de la future organisation

Garder le contrôle

- Gérer la confidentialité, pour éviter les fuites en interne et sur le marché, et les rumeurs anxieuses
- Allouer suffisamment de ressources pour gérer le projet tout en sécurisant le “business as usual” (ceux qui travaillent sur le projet sont aussi impliqués dans la gestion des affaires courantes)
- Ne pas perdre de vue le “business as usual” qui doit rester la priorité malgré le carve-out car il ne faut surtout pas détruire de la valeur
- Mettre en place des process: responsables par chantier, points réguliers (sans trop les multiplier car est contreproductif), format du reporting (qui doit être “user friendly”)
- Collecter et partager l'information, via une data room électronique commune (qui servira le cas échéant aux acheteurs dans un 2ème temps)

Gestion des hommes

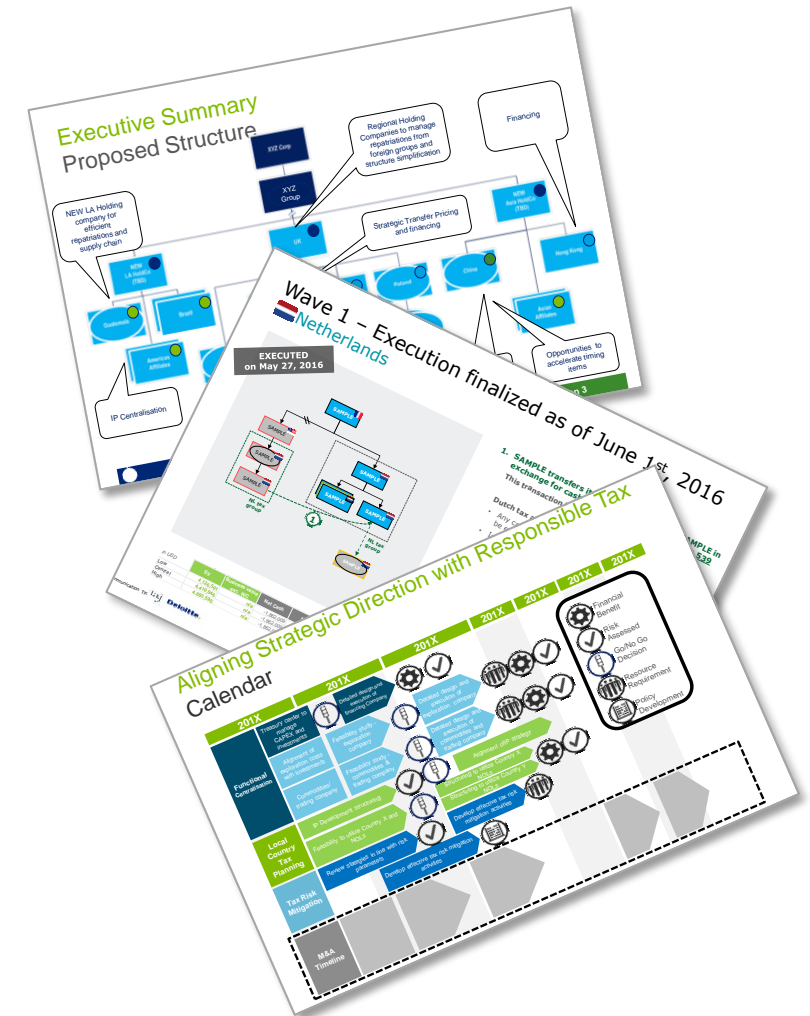
- Essayer (si possible) de lever les doutes et inquiétudes sur l'organisation future, pour éviter les “fantasmes” et la démotivation
- Préparer l'équipe RH qui va suivre et mettre en œuvre le projet et y allouer des ressources suffisantes (pour gérer notamment le processus d'information consultation, Loi Hamon, le transfert des salariés, etc,)
- Identifier les personnels clefs et mettre en place des retention bonus, notamment pour ceux qui vont travailler sur le projet de carve-out, alors qu'ils gèrent le “business as usual” en parallèle

La mise en œuvre (actes, step plan, calendrier)

La mise en œuvre

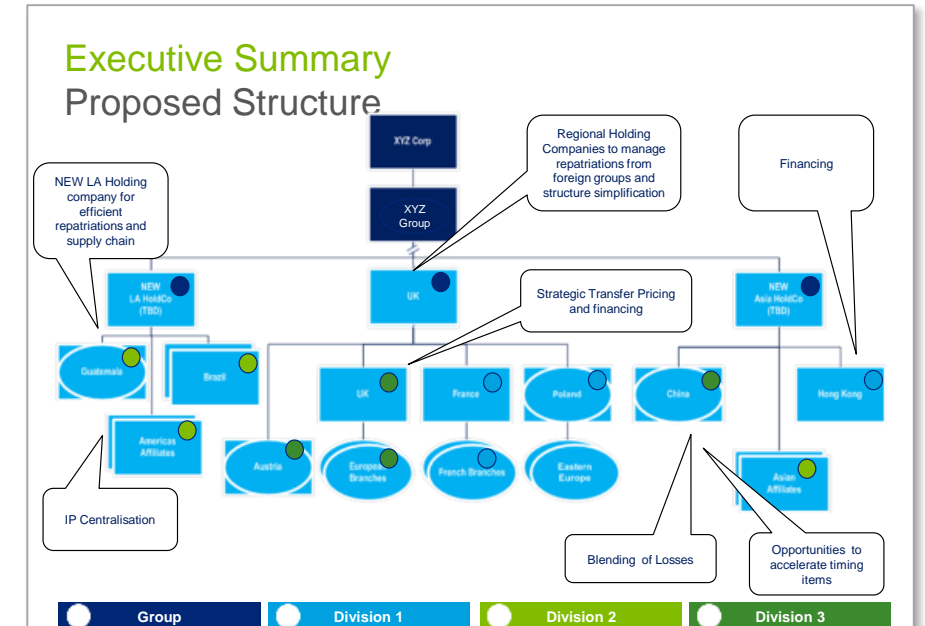
Quels sont les documents clés d'un carve-out ?

- L'organigramme
- Le step-plan
- Le calendrier
- Tous les actes juridiques formalisant les opérations



La mise en œuvre L'organigramme

L'organigramme permet de localiser et d'identifier les actifs transférés mais aussi de faire apparaître les principaux éléments fiscaux, juridiques et sociaux afin de permettre au management de se prononcer.



La mise en œuvre


Le step-plan

Le step-plan décrit les étapes juridiques nécessaires pour passer de l'organigramme actuel à l'organigramme cible retenu en faisant apparaître les principales conséquences et les principaux enjeux fiscaux, juridiques et sociaux.

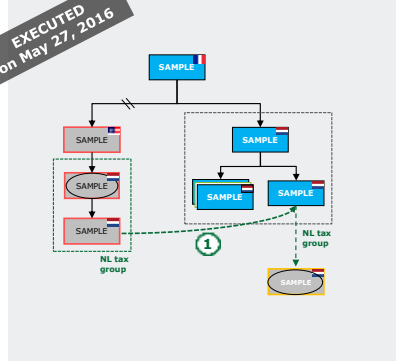
Et notamment:

- Les étapes en matière droit social (information-consultation des IRP, Loi Hamon, etc.)
- Les étapes juridiques, dont notamment:
 - Information et/ou accord des co-contractants
 - L'obtention des waivers ou mainlevée d'inscriptions sur les garanties
 - La purge des droits de préemption
 - Les formalités post-closing pour rendre les opérations opposables aux tiers

Wave 1 – Execution finalized as of June 1st, 2016

 Netherlands

EXECUTED on May 27, 2016



1. **SAMPLE transfers its shares in SAMPLE to SAMPLE in exchange for cash for an amount of EUR 2,238,539**
This transaction has been executed on [May 27, 2016](#)


Dutch tax aspects

- Any capital gains derived from the disposal of SAMPLE should be exempt from Dutch CIT under the participation exemption.
- In case the cash used by SAMPLE to acquire the shares of SAMPLE is debt financed, this could impact the interest deduction position of the SAMPLE tax group.

US tax aspects

- The sale of shares in SAMPLE will be recast as a sale of assets by SAMPLE tax purposes because SAMPLE is a disregarded entity for U.S. tax purposes.
- The deemed sale of assets is not expected to give rise to any significant US tax consequences (i.e., subpart F income), so long as certain conditions are satisfied:
 - None of the assets of SAMPLE include stock or securities;
 - None of the assets of SAMPLE include inventory;
 - All of the assets of SAMPLE have been used in a trade or business for more than half of the time they have been held; and

in USD	EV	Business value exc. WC	Net Cash	NOL	EqY
Low	4,126,501	n/a	-1,862,009	0	2,264,492
Central	4,410,046	n/a	-1,862,009	0	2,548,036
High	4,693,590	n/a	-1,862,009	0	2,831,581

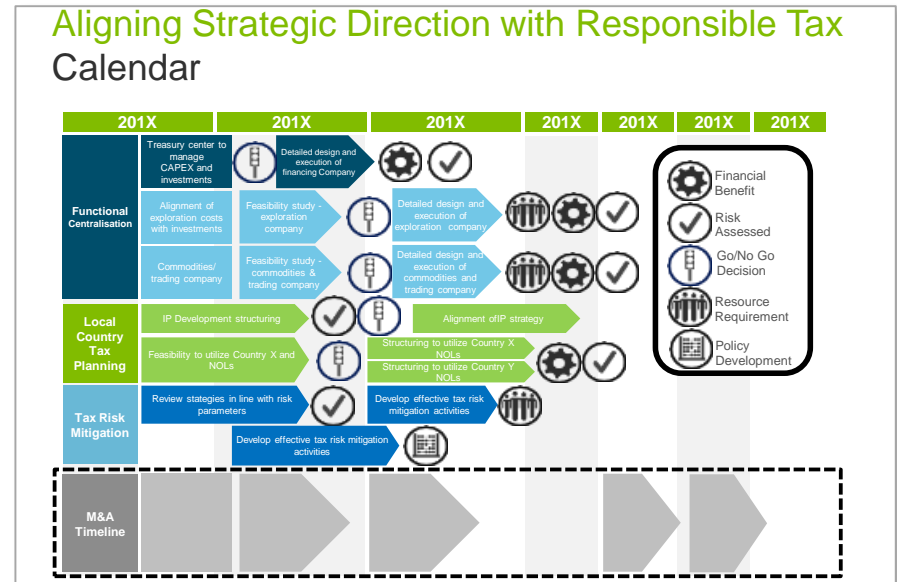
Communication Tax |  Deloitte

La mise en œuvre

Le calendrier

Le calendrier des étapes de mise en œuvre:

- Sociale
- Opérationnelle (notamment bascule informatique)
- Juridique
- Fiscales (agrément, etc.)



La mise en œuvre

Les actes

L'ensemble des actes formalisant les opérations:

- Actes de cessions de titres ou d'actifs ou de fonds de commerce
- Garanties d'actifs et de passif éventuelles
- Actes notariés si cession d'immobilier
- Traités d'apport pour la filialisation et toute la documentation « corporate » y relative (augmentation de capital)
- TSA

... Sachant qu'il faudra identifier les signataires et les organes approuvant l'opération

La mise en œuvre

Approbation de l'opération (1/2)

Corporate – approbation de l'opération

- Identification de l'organe de la gouvernance pouvant approuver l'opération et organisation de sa consultation et de son vote sur le projet
 - Process à aligner sur les contraintes sociales (information-consultation du CE, etc.)
 - Attention aux limitations de pouvoirs prévues par les statuts ou les pactes qui peuvent alourdir le processus décisionnel

Corporate – signataire commun

- Attention également au nouvel article 1161 du code civil introduit par l'Ordonnance du 10 février 2016:
 - « *Un représentant ne peut agir pour le compte des deux parties au contrat ni contracter pour son propre compte avec le représenté. En ces cas, l'acte accompli est nul à moins que la loi ne l'autorise ou que le représenté ne l'ait autorisé ou ratifié* ».
 - En cas de carve-out entre sociétés du même Groupe, il conviendra de tenir compte de ces nouvelles règles et éventuellement mettre en place de nouvelles délégations de pouvoir.

La mise en œuvre

Approbation de l'opération (2/2)

Vice du consentement

- Attention également aux nouvelles règles sur le consentement introduite par l'Ordonnance de 2016:
 - Article 1140 du code civil : « *Il y a violence lorsqu'une partie s'engage sous la pression d'une contrainte qui lui inspire la crainte d'exposer sa personne, sa fortune ou celles de ses proches à un mal considérable* ».
 - Article 1143 du code civil rajoute : « *Il y a également violence lorsqu'une partie, abusant de l'état de dépendance dans lequel se trouve son cocontractant, obtient de lui un engagement qu'il n'aurait pas souscrit en l'absence d'une telle contrainte et en tire un avantage manifestement excessif*. »
- L'état de dépendance pourrait s'appliquer ainsi à:
 - Des conditions (prix, garanties, etc.) imposées à un cédant ou à un cessionnaire dans le cadre d'un carve-out.
 - Attention donc en cas d'opérations intra-groupe (entre mère et fille par exemple ou entre sœurs) si l'opération est « imposée » à des conditions désavantageuses pour l'une des parties.

L'intégration (gérer l'après carve-out)

L'intégration

Aspects juridiques

Les démarches à accomplir:

- Mise en place la gouvernance de l'entité nouvelle
- Communication sur le marché (communiqué de presse, presse spécialisée du secteur, etc.) mettant en avant les aspects positifs de l'opération
- Mailings aux clients et fournisseurs (déclinaison de la communication globale, et donnant en outre des informations pratiques de nature administrative, facturation, etc.)
- Mise à jour des cartes de visite, documents commerciaux, papier en-tête, site internet, etc.
- Suivi des TSA
- Formalités (enregistrements des actes, publicités et dépôts au Greffe, annonces légales, INPI, etc.)

L'intégration

Aspects sociaux – Harmoniser les statuts

- Distinction de deux situations : l'entité « bénéficiaire » des salariés transférés est une société sans salariés ou une société qui emploie déjà des salariés.
- **L'entité bénéficiaire est une société qui n'emploie aucun salarié à la date du transfert**
 - Dans cette hypothèse, la société est en règle générale une société nouvellement créée (« NewCo »),
 - Il n'y a pas lieu dans ce cas à harmonisation des statuts puisque qu'il n'existe pas de statut social d'accueil.
- **L'entité bénéficiaire est une société qui emploie des salariés à la date du transfert**
 - Dans ce cas, une harmonisation du statut social applicable aux salariés transférés avec celui applicable aux salariés de la société d'accueil s'impose.
 - C'est l'objet de la négociation de substitution.
 - L'harmonisation implique :
 - une comparaison (ou cartographie) des statuts pour faire apparaître les points de convergence et de divergence,
 - La mise sur pied d'un statut social harmonisé ou uniforme qui sera applicable à tous les salariés, quel que soit leur origine.

L'intégration

Aspects sociaux - Réorganiser

La réalisation d'une opération de carve-out peut entraîner une **réorganisation des activités au sein de l'entité bénéficiaire**.

Une nouvelle organisation des activités est mise en place, avec un nouvel organigramme cible.

Il faut :

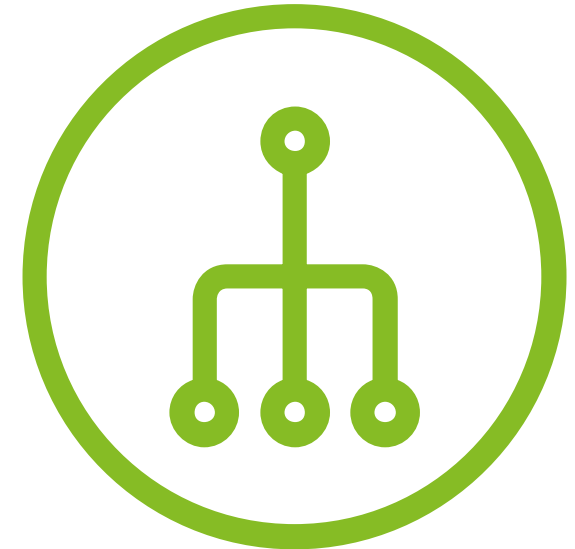
- dans un premier temps **identifier les changements organisationnels** (redéfinition des fonctions et responsabilités, changement de reporting hiérarchique ...)
- et dans un deuxième temps **mesurer leur impact en droit du travail** (modification du contrat de travail ou simple changement des conditions de travail, suppression de poste).

Selon l'ampleur des impacts, une procédure de licenciement pour motif économique devra ou pas être mise en place, avec des mesures sociales d'accompagnement appropriées.

L'intégration

Aspects fiscaux - Quels sont les principaux leviers fiscaux ?

- **Intégration fiscale – Doit-on élargir le périmètre d'intégration aux sociétés françaises nouvellement acquises? Si oui, cela aura un impact sur le calendrier**
 - En principe, lorsqu'il s'agit d'une acquisition en France, il est préférable de faire entrer les sociétés acquises dans un groupe d'intégration fiscale (compensation des frais liés à l'acquisition et le bénéfice fiscal de la société acquise, quote-part de frais et charges de 1% au lieu de 5%).
 - Attention toutefois au **risque d'application de l'amendement Charasse** qui viendrait limiter la déductibilité des charges financières au sein d'une intégration fiscale dans le cas, par exemple, de certains reclassements intragroupe de filiales.
 - De plus, si le groupe acquis est déjà intégré, il peut être intéressant de maintenir celui-ci (et donc de ne pas élargir l'intégration existante chez l'acheteur) afin de préserver les reports déficitaires d'ensemble de ce groupe ou d'éviter la déneutralisation de plus-values et/ou subventions intragroupe significatives.



L'intégration

Aspects fiscaux - Quels sont les principaux leviers fiscaux ?

- **La politique de prix de transfert – Doit-on l'adapter?**

- Il conviendra au préalable de revoir la politique de prix de transfert de la cible et de **vérifier sa cohérence** vis-à-vis de la politique de prix de transfert de la société acheteuse.
- La politique de prix de transfert devra notamment être adaptée s'il résulte de l'opération de nouvelles synergies, le passage d'une exploitation directe à une exploitation indirecte, le renforcement de la structure de management.



Vos intervenants

Vos intervenants

Notre équipe dispose d'une grande expérience en matière de carve-out



Jérôme Gertler
Avocat- Associé
M&A Legal

Expérience

- Jérôme Gertler a près de 25 ans d'expérience professionnelle accomplie au sein de cabinets d'avocats français et anglo-saxons de premier plan à Paris.
- Il est recommandé dans le guide «European Legal Experts». Il est également listé dans les classements publiés par le Magazine Décideurs dans les catégories «Conseil des fonds de LBO Mid Cap», et «Opérations d'acquisitions comprises entre 75 M€ et 500 M€ ».
- Jérôme intervient en matière de Corporate M&A, LBO, restructurations d'entreprise, financements, droit des sociétés, immobilier et droit des affaires pour des groupes de sociétés, des PME et des fonds d'investissements.
- Il est responsable de la ligne de services «Corporate M&A» et «due diligence juridique» chez Taj

Formation

- Avocat inscrit au Barreau des Hauts-de-Seine
- DESS de fiscalité internationale (HEC - Paris XI)
- Maîtrise de droit des affaires et fiscalité (Paris XI)
- B.A. in English Law (Kent University)
- Langues : Français/Anglais

Votre équipe



Malik Douaoui
Associé
Droit du travail /
Droit de la sécurité sociale

Portrait

- Malik Douaoui est Avocat Associé chez Taj au département Droit social.
- Il dispose d'une expérience en droit social de plus de 16 ans.
- Il conseille des groupes français et étrangers en matière de droit du travail et spécialement en matière de réalisations d'audits sociaux d'acquisition et de conformité.
- Il intervient également dans les domaines suivants :
 - Recrutement des dirigeants d'entreprises et négociation de leurs conditions de départ,
 - Mise en place et fonctionnement des institutions représentatives du personnel,
 - Négociation de la rédaction d'accords de réduction et d'aménagement du temps de travail, ainsi que d'accords relatifs à l'épargne salariale ou à l'épargne retraite,
 - Gestion sociale des restructurations : mise en place d'un plan de réduction d'effectifs et mesures sociales d'accompagnement.

Formation

Vos intervenants

Notre équipe dispose d'une grande expérience en matière de carve-out

Votre équipe



Pascal Boher
Avocat- Senior Manager
International Tax

Expérience

- Pascal Boher est Senior Manager au sein du département Global Business Tax.
- Avec plus de 8 ans d'expérience en fiscalité des entreprises, Pascal Boher assiste des groupes français et étrangers dans la définition et la gestion de leur stratégie fiscale.
- Il intervient notamment dans la gestion et la coordination de projets d'investissement (due diligence fiscale, structuration de l'investissement, intégration de la cible, etc) et de restructuration (réorganisation juridique, revue stratégique des prix de transfert, business restructuring).
- Il assiste également des groupes dans le cadre de contrôles ou de contentieux fiscaux.

Formation

- Avocat inscrit au Barreau des Hauts-de-Seine
- Master 2 de Droit Fiscal (Dijon) / DU de Droit Fiscal Européen
- Master 2 Juriste d'Affaires (HEC - Paris XI)
- Langues : Français/Anglais