

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

POSEZ-VOUS
LES BONNES
QUESTIONS

OFFERT PAR



Membre du groupement France défi



Au sommaire

Bien définir les objectifs et le contexte de la transmission page 3		
		À un tiers page 5
		À la famille page 8
		À un associé page 11
		Aux salariés page 13



Cédants  ne sous-estimez pas l'aspect psychologique page 16

Repreneurs  limitez les écueils psychologiques page 18

Vous accompagner dans la transmission de votre entreprise

Le sujet n'est pas mineur, dans les dix prochaines années, plus de 600 000 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs devraient changer de main en France. Période délicate pour l'entreprise, souvent synonyme de changement, la transmission représente l'aboutissement d'un projet si ce n'est de toute une vie pour son dirigeant. Y réfléchir, la préparer, faire des choix, monter un plan d'action, trouver le successeur, assurer la passation, puis enfin la céder... autant d'étapes qui ne s'improvisent pas et nécessitent conseils et accompagnement. L'expert-comptable est dans ce cadre un partenaire privilégié. Sa bonne connaissance de l'entreprise, ses compétences, son expérience, mais également l'expertise de ses collaborateurs et de ses partenaires, sont autant d'atouts qui peuvent vous permettre de trouver la solution qui répondra le mieux à vos attentes. N'hésitez pas à vous tourner vers lui pour lui poser vos questions. Il peut en outre bénéficier de la force de France Défi. Ce groupement d'experts-comptables indépendants lui procure de nombreux outils, l'informe et lui permet d'éclairer ses clients. Les experts-comptables sont souvent eux-mêmes chefs d'entreprise et partagent leurs spécialités.

En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et dirigeants d'association. Le dossier que nous vous proposons dans ces pages en est extrait.

www.experts-et-decideurs.fr

BIEN DÉFINIR LES OBJECTIFS **ET** LE CONTEXTE

Décision particulière dans la vie de tout entrepreneur, le choix de transmettre sa société entraîne de nombreuses interrogations sur la manière de procéder. Mais, avant même d'y répondre, ce sont les motivations qu'il faut identifier.

Qu'il s'agisse de trouver la bonne personne à qui passer la main pour développer au mieux son entreprise ou de vendre au plus offrant pour s'assurer un complément de retraite, le chef d'entreprise peut viser plusieurs objectifs, parfois contradictoires.

ÉTABLIR SES PRIORITÉS

« L'argent n'est pas la seule motivation, peuvent aussi entrer en compte le sort des salariés ou la volonté de trouver un repreneur capable de négocier un nouveau virage avec l'entreprise, par exemple grâce aux nouvelles technologies », explique Christian Pradon, conseil en évaluation, cession et acquisition d'entreprise et président du comité de pilotage sur la transmission au sein du groupement France Défi.

CLARIFIER SES PROJETS POUR L'APRÈS-CESSION

Si le cédant souhaite partir à la retraite, la vente de l'entreprise ne se fera sans doute pas dans les mêmes conditions que s'il projette de s'investir dans un nouveau projet entrepreneurial. « Quand on utilise un GPS, il vaut mieux savoir où l'on veut arriver pour prendre le chemin le plus efficace. De la même façon, lorsque l'on transmet

3 ans

C'est le temps minimum à prévoir pour une bonne organisation patrimoniale de la transmission de son entreprise.



SHUTTERSTOCK - JARVENT

— Selon les objectifs du cédant et le profil du repreneur, le contexte de l'opération et les écueils à déjouer ne seront pas les mêmes.

son entreprise, il faut avoir défini ses objectifs en tenant compte des nombreux paramètres, mêlant droit fiscal, droit des sociétés, droit social, droit de la famille, historique de l'entreprise et considérations psychologiques », illustre Olivier Sanchez, expert-comptable associé chez Yzico, membre de France Défi.

Le terme transmission, qui sous-entend souvent le fait de passer la main au sein d'un cercle proche – famille, salarié ou associé par exemple – recouvre donc des cas de figure très différents et peut aussi désigner le cas d'une vente à un tiers (lire p. 5). On peut transmettre sous forme de donations ou le faire à titre onéreux, sous forme de vente (ou « cession »), même dans le cadre familial. Selon les objectifs du cédant et le profil du repreneur, le contexte de l'opération et les écueils à déjouer ne seront pas les mêmes.

TROIS CAS PRINCIPAUX DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Dans le cas d'une transmission familiale (lire p. 8), où le chef d'entreprise laisse sa place à un membre de sa famille à l'heure de son départ à la retraite, son objectif est généralement avant tout d'assurer un bon passage de relais au sein de l'entreprise familiale et le repreneur est identifié. Mais les aspects patrimoniaux, fiscaux et opérationnels de l'opération doivent être étudiés en détail et en amont. « Il ne faut pas se décider à 65 ans », avertit Christian Pradon.

Souvent envisagée pour assurer la pérennité de l'entreprise, la transmission en interne, à un associé (lire p. 11) ou aux salariés (lire p. 13) peut sembler plus simple qu'une vente à un inconnu puisque le repreneur est déjà en place dans l'entreprise. Mais là encore, il faut du temps notamment pour donner au futur dirigeant les moyens de prendre sa place et d'assumer son nouveau rôle.

Cas de figure plus fréquent, la cession à un tiers (lire p. 5) aussi se prépare. Car l'acte de vente n'est finalement que l'aboutissement d'une longue série d'étapes visant à préparer le cédant et l'entreprise et à trouver le bon repreneur.

Quel que soit le cas de figure, anticiper, plusieurs années à l'avance, la transmission d'entreprise améliore les chances de succès. C'est aussi le moyen de prendre en compte l'aspect psychologique (lire p. 16) que revêt toute transmission et qui peut être décisif dans sa réussite. « Lorsqu'un frein psychologique se met en place dans un processus de transmission, le subjectif peut l'emporter sur l'objectif, et des conditions très raisonnables peuvent ne pas suffire à conclure », avertit ainsi Murielle Caudie, du cabinet Cauditex, membre de France Défi.

De même pour le repreneur, la question psychologique (lire p. 18) ne doit elle non plus pas être négligée... ■

VENDRE SON ENTREPRISE À UN TIERS

Céder son entreprise suppose, pour le faire dans les meilleures conditions, d'enclencher le processus plusieurs années en amont. La signature de la vente n'est en fait que l'aboutissement de cette démarche.

CÉDANT : BIEN SE PRÉPARER

« Il convient avant toute chose de s'interroger quant aux conséquences de l'opération de cession sur le patrimoine du cédant, conseille Christian Pradon, président du comité de pilotage sur la transmission du groupement France Défi. Il faut déterminer ce qu'il va faire de l'argent de la vente, voire, le cas échéant, quelle sera sa retraite, décider s'il souhaite par exemple effectuer des donations avant la vente et analyser la pression fiscale à laquelle il sera soumis ». La façon et le moment auquel le cédant vend son entreprise ont un impact sur le plan fiscal. La plus-value réalisée lors de la vente de titres d'une société est en effet soumise à l'impôt sur le revenu et aux prélèvements sociaux. « Mais il existe des dispositifs d'allègement », souligne Olivier Sanchez, associé du cabinet Yzico. Le cédant d'une PME qui fait valoir ses droits à la retraite dans les deux ans suivant la vente peut par exemple bénéficier d'une exonération sur la plus-value et combiner ce dispositif avec d'autres allègements.



45%

des cessions de TPE-PME sont faites auprès d'un tiers externe à l'entreprise.

— La façon
et le moment
auquel le cédant
vend son entreprise
ont un impact fiscal.



LA LETTRE D'ENGAGEMENT

Ce document permet au repreneur de cadrer la suite des négociations, pendant laquelle seront vérifiées les caractéristiques de l'entreprise par le biais d'audits comptables, fiscaux ou juridiques.

« Lorsque l'on vend avec derrière un projet professionnel, il peut être intéressant de créer une holding », ajoute le spécialiste. En y plaçant les titres de la société à céder, le cédant peut limiter la taxation de la vente pour réinvestir les fonds dans une nouvelle entreprise. La réflexion doit aussi porter sur le régime matrimonial du cédant, celui de la séparation de biens souvent adopté par les chefs d'entreprise pour protéger leurs biens personnels n'étant plus toujours pertinent une fois l'activité cessée.

PROCÉDER À L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise doit ensuite faire l'objet d'une véritable analyse stratégique. Il s'agit de réfléchir à son positionnement, ses atouts et ses contraintes. On s'intéresse à la composition de sa clientèle, de ses fournisseurs, à ses performances et à ses résultats, aux compétences disponibles en interne, aux brevets et aux capitaux détenus par exemple. Cette étape, lorsqu'elle est suffisamment anticipée, permet d'effectuer quelques corrections pour rendre l'entreprise plus attractive. Il peut s'agir pour le cédant de mieux déléguer certaines tâches, lorsque sa position trop omniprésente le rend irremplaçable, ou de céder certains biens immobiliers.

ÉVALUER L'ENTREPRISE

Complexe, la détermination de la valeur de l'entreprise nécessite généralement le recours à un spécialiste. « On va d'abord chercher des informations sur le secteur d'activité de l'entreprise, puis détailler ses forces et faiblesses. On analyse ensuite les comptes passés, pour voir comment se forment les résultats, quelle est la rentabilité de l'entreprise par rapport à son secteur. Puis on s'intéresse à l'avenir », détaille Jacques Martin, expert-comptable et expert de justice, membre de France Défi. « L'acquéreur achète une entreprise pour son futur, pas pour son passé », explique Christian Pradon.

L'expert chargé de la valorisation va donc déterminer un taux d'actualisation à utiliser pour connaître la valeur de l'entreprise en fonction de ses performances futures escomptées. « En mettant en œuvre différentes méthodes appropriées, on obtient une fourchette de valeur », conclut Jacques Martin.

RECHERCHER UN REPRENEUR ET METTRE EN VENTE

La recherche d'un acquéreur dépend du résultat de l'analyse stratégique de l'entreprise et des attentes du cédant. « On choisit par exemple s'il vaut mieux proposer l'entreprise à des concurrents pour des opérations de croissance externe ou à des personnes physiques », illustre Christian Pradon.

Lorsque l'on n'identifie pas de potentiel repreneur dans son environnement proche, il est possible de se rapprocher de spécialistes de la transmission ou de publier des annonces, par exemple dans les journaux spécialisés. « Mais il est préférable de passer par un professionnel dont la notoriété est établie, ce qui pourra rassurer les repreneurs et permet au cédant de garder un peu de distance donc de rester en position de force. Dans tous les cas, mieux vaut qu'il n'ait pas à effectuer lui-même le premier tri pour identifier les repreneurs sérieux », avertit le spécialiste. Pour intéresser les candidats, le cédant doit établir un dossier de présentation en dosant les informations transmises. « Dès cette étape, nous faisons signer un accord de confidentialité », précise Christian Pradon.

NÉGOCIER ET PROCÉDER AUX AUDITS

Le repreneur formalise ensuite son intérêt dans une lettre d'engagement. Ce document lui permet de cadrer la suite des négociations, pendant laquelle seront vérifiées les caractéristiques de l'entreprise par le biais d'audits comptables, fiscaux ou juridiques par exemple. D'où l'importance pour le cédant de lui avoir dès le début transmis des informations cohérentes. Les deux parties discutent ensuite du contenu du protocole de vente, dont la signature officialise la cession. À ce stade, être entouré d'avocats spécialisés peut être nécessaire, notamment pour négocier les clauses par lesquelles le repreneur peut chercher à sécuriser son opération en engageant la responsabilité du cédant sur le passif de l'entreprise.

EFFECTUER LA TRANSITION

Le protocole d'accord précise aussi les conditions dans lesquelles s'effectue le passage de relais à la tête de l'entreprise. Afin de gérer au mieux cette période délicate, il est ainsi d'usage que le cédant assure pendant quelque temps la transition. « En général, elle dure de trois à six mois et lorsque c'est plus, le cédant est rémunéré », constate Christian Pradon. Au-delà des aspects techniques de la vente, il s'agit de réussir la transition opérationnelle. ■

“ L'acquéreur achète une entreprise
pour son futur, pas pour son passé ”

Christian Pradon, président du comité de pilotage sur la transmission
du groupement France Défi

CÉDER SON ENTREPRISE À LA FAMILLE

Lorsque le chef d'entreprise souhaite passer la main à un membre de la famille, la transmission revêt souvent une dimension psychologique très forte, ce qui peut augmenter les sources de tensions. Pour les désamorcer, il importe de s'y prendre suffisamment en avance et de jouer cartes sur table.

PRENDRE LE TEMPS D'EN PARLER

« Alors que cela passe souvent à la trappe, il faut, pour commencer, organiser une réunion avec l'ensemble des membres de la famille concernés par la transmission, afin de discuter des modalités et de l'esprit même de cette opération », souligne Olivier Sanchez, associé du cabinet Yzico, membre de France Défi. L'idée est de faire connaître le projet du cédant, que chacun puisse exprimer ses attentes, et ainsi d'identifier les éventuels points de blocage. Il s'agit aussi de définir le calendrier de la transmission.

ANALYSER LA SITUATION PATRIMONIALE DU CÉDANT

Le calendrier peut dépendre de la maturité du ou des repreneurs mais aussi du départ à la retraite du dirigeant et de considérations fiscales. Pour décider de sa stratégie, le cédant doit donc au préalable analyser quelle sera sa situation patrimoniale après la vente et en étudier les conséquences fiscales. S'il part à la retraite dans les deux ans avant ou après la cession, il peut ainsi bénéficier d'abattements fixes et variables sur la plus-value réalisée par cette vente, ce qui limite le poids de l'impôt sur le revenu qui s'y applique normalement.



SHUTTERSTOCK - MARVENT

3 375

TPE-PME sont cédées au sein
de la famille chaque année.

AUDITER L'ENTREPRISE

Il faut ensuite être en mesure de connaître précisément la situation de l'entreprise au moment où l'on souhaite la céder. « Habituellement, on réalise un audit très général portant non seulement sur les données comptables, mais aussi sur l'environnement et les aspects financiers, managériaux et techniques », détaille Olivier Sanchez.

CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION

À partir de cet audit et des objectifs définis en amont, un plan de travail permet de déterminer les actions à réaliser en prévoyant des points d'étape réguliers. « On peut par exemple initier des modifications de postes afin de donner au futur repreneur des responsabilités intermédiaires, réaliser certaines opérations d'investissement pour relancer l'entreprise ou embaucher une personne avec des compétences particulières lorsque par exemple le chef d'entreprise a une spécificité technique », illustre l'expert-comptable.

— Un plan de travail permet de déterminer les actions à réaliser en prévoyant des points d'étape réguliers.

DÉTERMINER LES MODALITÉS DE CESSIION ET ÉVALUER

L'opération de transmission peut s'effectuer sous forme de donation ou de cession, voire mêler les deux. « La décision s'inscrit dans le cadre plus large de la planification successorale », souligne Olivier Sanchez. Ainsi, lorsque le chef d'une entreprise la cède à un de ses enfants et qu'il en a plusieurs, il peut être utile de le faire dans le cadre d'une donation-partage, où l'un reçoit l'entreprise et les autres des biens ou de l'argent représentant une valeur équivalente. Certains dispositifs limitent les droits de donation ou de succession. C'est le cas du pacte Dutreil, qui permet d'exonérer 75% de la valeur des parts transmises. Il s'agit d'un acte juridique par lequel associés ou actionnaires s'engagent à conserver leurs titres pendant au moins deux ans et, lors de la transmission, chacun des donataires ou héritiers s'engage également à conserver les titres jusqu'au terme de ces deux ans puis pendant encore quatre ans. L'un d'eux doit exercer son activité principale ou des fonctions de direction au sein de la société transmise. « Mais il ne faut pas remplacer la finalité par la méthode, ce n'est pas uniquement parce qu'une donation semble fiscalement ou économiquement avantageuse qu'il faut choisir cette méthode », prévient Olivier Sanchez. Si l'enjeu financier n'est généralement pas la priorité du cédant dans le cas d'une transmission familiale, celui-ci ne doit pas être négligé et, selon son importance, le recours à des spécialistes pour évaluer l'entreprise peut s'imposer. « Si l'un des héritiers s'estime lésé, cela génère potentiellement des litiges familiaux. Il faut faire les choses de la manière la plus sécurisée possible », conseille ainsi Jacques Martin, expert-comptable membre de France Défi.

EFFECTUER LA TRANSMISSION OPÉRATIONNELLE

La phase opérationnelle de la transmission n'intervient donc dans l'idéal qu'après une longue préparation. « Entre les six derniers mois et les deux dernières années avant la sortie du cédant, on va préparer l'entrée du ou des repreneurs, effectuer la réorganisation juridique, managériale, voire géographique de l'entreprise », précise Olivier Sanchez. Si cédant et repreneur envisagent souvent une période de transition, en binôme, une fois l'opération formalisée par la prise de fonction du nouveau dirigeant et la transmission des titres



PACTE DUTREIL

Certains dispositifs limitent les droits de donation ou de succession. C'est le cas du pacte Dutreil, qui permet d'exonérer dans certaines conditions 75% de la valeur des parts transmises.



de propriété de l'entreprise, cette étape ne se réalise pas toujours dans les faits. « Il peut y avoir de saines raisons à vouloir le faire, mais, si on prépare bien les choses, le bouclage de l'opération approchant, les parties se rendent généralement compte qu'il n'y en a pas besoin voire qu'elles auront du mal à travailler ensemble », constate le spécialiste. Pour achever le processus, il importe en effet que le successeur choisi puisse vraiment investir son nouveau rôle. ■

“ Si l'un des héritiers s'estime lésé, cela génère potentiellement des litiges familiaux. Il faut faire les choses de la manière la plus sécurisée possible ”

Jacques Martin, expert-comptable membre de France Défi

CÉDER SON ENTREPRISE À UN ASSOCIÉ

Passer les rênes à un associé fait partie des cas de figure courants de la transmission d'entreprise. Si les avantages sont nombreux, notamment parce que les parties se connaissent déjà et que l'opération peut en être facilitée, il convient néanmoins de bien la préparer.



Bien accueillie par les banques, car moins susceptible de déstabiliser l'entreprise, la transmission à un associé suppose de bien en préparer les aspects fiscaux, sociaux et patrimoniaux, même si l'opération est généralement cadrée par le pacte d'associés existant. Il convient aussi pour le cédant d'en parler avec son associé bien en amont et de préparer la cession en lui donnant progressivement accès aux aspects stratégiques de l'entreprise si ce n'est pas déjà le cas. « Cela évite aussi d'avancer dans le processus pour finalement se rendre compte d'un manque de motivation ou de moyens de sa part », souligne Oliver Sanchez, associé du cabinet Yzico, membre de France Défi.

ANALYSER LE PATRIMOINE DU CÉDANT

Comme dans toute procédure de transmission, la première étape pour le cédant consiste à analyser les effets patrimoniaux et fis-

“ En acquérant la majorité des parts et en devenant dirigeant, l'associé repreneur peut changer de statut fiscal et parfois social, et cela impacte sa situation présente et future ”

Olivier Sanchez, expert-comptable
membre de France Défi



LE STATUT DU REPRENEUR

Le repreneur peut basculer dans la catégorie des travailleurs non salariés et changer ainsi de régime de cotisations et de caisse de retraite si, par exemple, il passe de salarié à gérant majoritaire.

caux de l'opération. « Il faut déterminer ce qu'il va faire de l'argent de la vente, voir le cas échéant quelle sera sa retraite, décider si l'on souhaite par exemple effectuer des donations avant la vente et analyser la pression fiscale à laquelle le cédant sera soumis », conseille Christian Pradon, président du comité de pilotage sur la transmission du groupement France Défi. Des dispositifs permettent notamment d'alléger le poids de la taxation sur la plus-value réalisée lors de cette cession, lorsque le cédant fait valoir ses droits à la retraite ou justifie par exemple d'une durée de détention des titres supérieure à deux ans.

ÉTUDIER LA SITUATION DE L'ASSOCIÉ REPRENEUR

« L'associé repreneur, au sens où il est déjà présent dans l'entreprise, possède un certain statut fiscal et parfois social. En acquérant la majorité des parts et en devenant dirigeant, il peut en changer et cela impacte sa situation présente et future », explique Olivier Sanchez. Si de salarié il devient gérant majoritaire, il bascule par exemple dans la catégorie des travailleurs non salariés et change ainsi de régime de cotisations et de caisse de retraite. Les experts-comptables peuvent l'aider à trouver la solution la plus adaptée à ses attentes. Il est ainsi possible de racheter la société en utilisant l'endettement contracté par une holding, dont la dette sera remboursée via les dividendes versés par cette société cible dans le cadre d'un LBO (de l'anglais « leverage buy out »). Cela évite d'avoir à emprunter en son nom propre et à se verser ensuite des rémunérations – soumises à l'impôt et aux cotisations sociales – plus élevées pour rembourser.

ORGANISER LES NÉGOCIATIONS

Contrairement à une cession classique, lorsque le repreneur est un associé, des audits ne sont pas forcément nécessaires puisque celui-ci connaît déjà bien l'entreprise et fait généralement partie de l'équipe managériale. De même, le pacte d'associés définit normalement les modalités de cession des titres et de détermination de leur valeur. Les négociations entre le cédant et le repreneur peuvent en revanche porter sur la mise en place d'un crédit vendeur pour échelonner le paiement du prix d'acquisition dont une partie est alors rétribuée sous forme de versements étalés dans la durée.

ENVISAGER LA TRANSITION

S'il est commun, même lors d'une transmission entre associés, d'envisager une période de transition où le cédant reste aux côtés du repreneur – particulièrement s'il maîtrise des aspects techniques ou un certain réseau – il n'est pas toujours évident de travailler ensemble le moment venu. « Ce n'est pas facile de demander des comptes à celui qui jusque-là était le patron. Pour que cela fonctionne, il faut des caractères très pragmatiques et malléables. Il faut en tenir compte », conseille Olivier Sanchez. ■

CÉDER SON ENTREPRISE **AUX SALARIÉS**

Transmettre à ses salariés peut être une solution pour assurer la pérennité de son entreprise. Mais avant de retenir cette option, il est nécessaire de considérer les enjeux et les conséquences de ce type d'opération.

« On parle beaucoup de la transmission d'entreprise aux salariés mais ce sont tout de même des cas assez rares », précise Christian Pradon, président du comité de pilotage sur la transmission du groupement France Défi. La loi leur permet de proposer une offre et de se constituer en sociétés coopératives de production (Scop) pour gérer l'entreprise. Certes, le concept séduit certains patrons désireux de passer la main à ceux qui ont travaillé à leurs côtés et d'assurer ainsi la pérennité de l'entreprise, mais il s'agit d'un processus de transmission délicat.



SHUTTERSTOCK - GOODLUZ

2855

C'est le nombre de Scop recensées en 2015.

UN PRÉALABLE : LA RÉFLEXION PATRIMONIALE DU CÉDANT

S'il prévoit de transmettre à ses salariés, le futur cédant doit au préalable réfléchir aux conséquences de l'opération sur sa situation personnelle, fiscale comme patrimoniale. En cas de départ à la retraite, il peut par exemple bénéficier d'un abattement sur la plus-value réalisée à travers la cession. Il peut aussi être judicieux de s'intéresser à la pertinence de son statut matrimonial ou d'analyser l'intérêt de réaliser des donations en amont de la vente, dans le cas où il souhaite transmettre une partie de son patrimoine à ses enfants.

— Les audits permettent d'établir un diagnostic et par exemple d'identifier si les compétences nécessaires à la reprise sont disponibles en interne.



SCOP

La Scop est une forme de coopérative dont les membres associés sont les salariés. Elle implique que 51 % du capital et 65 % des droits de vote au moins soient détenus par eux.

CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE SALARIÉS INTÉRESSÉS

Du côté des repreneurs, la première étape consiste à constituer l'équipe de salariés intéressés. « Il faut que le collectif se mette d'accord pour reprendre l'entreprise et sur les conditions économiques de cette reprise », souligne Olivier Sanchez, associé du cabinet Yzico, membre de France Défi. Même si le chef d'entreprise identifie une personne qui pourrait lui succéder, cela s'anticipe. « Il faudra qu'il soit accepté et reconnu compétent par les autres », explique Christian Pradon. Dans une Scop, ce sont en effet les salariés-associés qui élisent leur dirigeant.

LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE ET LA CONSTRUCTION D'UN PROJET

« Les salariés ont le plus souvent une vision parcellaire de l'entreprise, la réalisation d'audits revêt donc une importance particulière », insiste Oliver Sanchez. Les futurs repreneurs doivent pouvoir analyser tous les aspects stratégiques de l'entreprise et construire un projet de reprise. Les audits permettent d'établir un diagnostic et par exemple d'identifier si les compétences nécessaires à la reprise sont disponibles en interne. Ils doivent aussi valider la cohérence du projet bâti par les salariés repreneurs.

ÉVALUER L'ENTREPRISE

Comme dans une cession classique, le cédant doit pouvoir tirer un juste prix de l'entreprise. La réalisation d'une évaluation par des experts extérieurs permet d'apaiser les discussions sur la détermination du prix de cession. « On va d'abord chercher des informations sur le secteur d'activité de l'entreprise, puis détailler ses forces et faiblesses. On analyse ensuite les comptes passés, pour voir comment se forment les résultats, quelle est la rentabilité de l'entreprise par rapport à son secteur. Puis on s'intéresse à l'avenir », détaille Jacques Martin, expert-comptable et expert de justice, membre de France Défi.

L'expert chargé de la valorisation va ainsi déterminer un taux d'actualisation à utiliser pour connaître la valeur de l'entreprise en fonction de ses performances futures escomptées. « En mettant en œuvre différentes méthodes appropriées, on obtient une fourchette de valeur », conclut Jacques Martin.

MONTÉRE UNE SCOP

« La transformation d'une entreprise en Scop nécessite un montage juridique particulier et cela se prépare », prévient Christian Pradon. Dans la nouvelle structure, 51 % du capital et 65 % des droits de vote au moins doivent être détenus par les salariés. Les repreneurs vont devoir rédiger les statuts de cette nouvelle entité, se mettre d'accord sur les règles d'admission des associés et leur mise au capital. La transformation devient officielle au cours d'une assemblée de transformation et cédant et repreneurs doivent signer un protocole de transformation. Le mouvement des Scop peut les accompagner dans cette démarche.

Les salariés doivent aussi valider le montage financier de leur projet. Ils peuvent bénéficier de certains dispositifs fiscaux et déduire de leur revenu brut les intérêts des emprunts contractés pour acquérir les parts de la Scop ainsi que 25 % des sommes apportées



à son capital au cours de l'année d'imposition, dans la limite de 12 000 €.

ASSURER LA TRANSITION

Les salariés élisent parmi eux les administrateurs ou le gérant de la coopérative. Leur formation est nécessaire pour leur permettre d'assurer leurs nouvelles tâches de direction. Repreneurs et cédant peuvent aussi se mettre d'accord pour que ce dernier reste dans l'entreprise afin de transmettre son savoir-faire. « Mais le salarié peut mettre du temps à basculer du côté de son nouveau statut de patron », note Olivier Sanchez. Il faut donc prévoir de limiter cette période. ■

“ La transformation d'une entreprise en Scop nécessite un montage juridique particulier et cela se prépare ”

Christian Pradon, président du comité de pilotage sur la transmission du groupement France Défi

CÉDANTS : NE SOUS-ESTIMEZ PAS L'ASPECT PSYCHOLOGIQUE

Transmettre son entreprise est une opération qui demande d'être bien préparée en amont sur le plan administratif et fiscal, mais aussi sur le plan psychologique. Pour le cédant, le départ de l'entreprise signifie un changement d'activité, mais également de statut, notamment social. Un aspect loin d'être anodin.

« Dans une transmission, on peut toujours trouver des solutions techniques, mais il est beaucoup plus difficile d'appréhender les aspects psychologiques et humains, qui sont pourtant au cœur de ces opérations », assure Olivier Sanchez, expert-comptable associé chez Yzico, membre de France Défi.

UNE ÉTAPE DÉLICATE

Passer de la position de chef d'entreprise à celle de cédant peut en effet s'avérer très délicat pour le dirigeant. C'est peut-être pourquoi peu anticipent réellement cet événement. « Cela suppose, lorsque la transmission coïncide avec leur départ à la retraite, qu'ils acceptent d'ouvrir eux-mêmes la porte de sortie du monde professionnel, alors que ce sont souvent des hyperactifs. Hors des grandes villes, céder son entreprise, c'est en outre souvent renoncer à un certain statut, à



70%

La retraite demeure le principal motif de cession d'entreprise.

SHUTTERSTOCK - AFRICA STUDIO

“ Lorsqu’on l’a bâtie à partir de rien ou quand on l’a reçue en héritage, qu’on y a consacré toute son énergie et sacrifié certains aspects de sa vie personnelle et familiale, c’est une vraie rupture ”

Murielle Caudie, expert-comptable
membre de France Défi

une position, où l’on connaît le banquier, où l’on est vu comme un employeur », explique le spécialiste.

Transmettre, c’est aussi accepter de rompre le lien avec son entreprise. « Lorsqu’on l’a bâtie à partir de rien ou quand on l’a reçue en héritage, qu’on y a consacré toute son énergie et sacrifié certains aspects de sa vie personnelle et familiale, c’est une vraie rupture », souligne Murielle Caudie, expert-comptable membre de France Défi. Il en résulte parfois une crainte de dépossession, qui peut porter préjudice au processus de transmission, si par exemple le cédant cherche à négocier une transition déraisonnablement longue ou à conserver un regard sur ce qu’il adviendra de l’entreprise après son départ. « L’un de mes clients souhaitait même m’offrir des parts dans la société car cela le rassurait que je puisse contrôler ce que ferait le repreneur », se rappelle la spécialiste. Pourtant, pour que la transmission aboutisse, il est nécessaire que le cédant accepte à un moment de passer le relais.

LA PART NON NÉGLIGEABLE DE L’AFFECT

Les difficultés sont d’autant plus susceptibles d’apparaître que l’affect joue pour beaucoup dans le lien entre les hommes et l’entreprise, comme dans le cadre des transmissions familiales. « Avec une configuration similaire, on peut avoir des situations très différentes, simplement du fait des aspects psychologiques », assure Murielle Caudie, prenant l’exemple de trois dossiers. À chaque fois, la société a été créée par les grands-parents, qui ont donné l’entreprise à leurs deux enfants. Sur les quatre petits-enfants, un seul y travaille aujourd’hui. « Dans le premier cas, la transmission se passe bien parce que les choses ont été posées et préparées depuis douze ans. Dans le deuxième, le petit-fils a annoncé en assemblée générale qu’il souhaitait reprendre l’entreprise et racheter toutes les parts sans en avoir parlé au préalable. Son oncle ne voit pas comment lui vendre ses parts. C’est un frein psychologique qui devrait être levé au fil du temps parce qu’il aura la volonté de permettre à son neveu de poursuivre l’histoire familiale. Dans le troisième cas, il y a un blocage complet parce que l’oncle donne une valeur financièrement disproportionnée à ses parts, qui est en fait une valeur affective », illustre-t-elle.

ANTICIPER ET COMMUNIQUER

Pour dépasser ces freins psychologiques, l’anticipation et la communication sont primordiales. Aux côtés du chef d’entreprise, l’expert-comptable peut l’aider à se préparer. « Notre posture d’accompagnement nous amène à évoquer très tôt les sujets qui fâchent, et dès lors que l’on arrive à les faire exprimer, il est possible de désamorcer les inquiétudes et les tensions, ce qui suppose aussi d’être très disponible et présent pendant tout le processus de cession », rassure la spécialiste. ■

REPRENEURS : LIMITEZ LES ÉCUEILS PSYCHOLOGIQUES

La reprise d'une entreprise mobilise énormément de moyens et d'énergie de la part du futur chef d'entreprise. Une activité qui ne lui permet pas toujours de tenir compte de la dimension psychologique de son choix. Pourtant, y accorder de l'attention peut éviter bien des mauvaises surprises aux repreneurs.

Trop absorbé par la recherche de financement, la découverte du fonctionnement de l'entreprise cible ou l'étude des conséquences fiscales et sociales de sa future condition de patron, le candidat à la reprise d'une entreprise peut facilement sous-estimer l'importance des aspects psychologiques de cette opération. Pourtant, le rôle de repreneur, au-delà des questions techniques, n'est pas toujours facile à assumer.

RESTER VIGILANT POUR ÉVITER LES BLOCAGES

« Cela peut se traduire par un frein au moment de l'achat, qui vient de la peur de ne pas être à la hauteur. Une inquiétude que l'on découvre petit à petit », raconte Murielle Caudie, expert-comptable membre de France Défi. Si au début du processus de reprise, le candidat fait preuve d'enthousiasme, ayant sélectionné le profil d'entreprise et le type d'activité qui l'intéressent, il découvre souvent petit à petit des aspects qu'il maîtrise moins. « Plus le bouclage approche, plus on va lui demander d'être intelligent sur tous les points où il faut l'être pour devenir chef d'entreprise et en s'apercevant qu'il n'est pas bon partout, le repreneur peut être tenté de faire marche arrière, décrit Murielle Caudie. S'il ne faut pas se lancer dans n'importe quel projet, notre rôle



Près de **15** mois
c'est la durée de recherche moyenne
pour reprendre une affaire.

SHUTTERSTOCK - PHOTOGRAPHIEU

d'expert-comptable est aussi à ce moment-là de le rassurer, de montrer qu'il pourra s'appuyer sur nous. »

Reste que certains peuvent avoir le sentiment de se déguiser en endossant le costume de patron. « Lorsque les repreneurs sont des salariés qui ne se sont jamais lancés à leur compte, on peut imaginer que ce statut leur convenait. Il faut donc qu'ils s'interrogent pour savoir pourquoi à ce moment cela les intéresse d'en changer », souligne Olivier Sanchez, associé chez Yzico, membre de France Défi. Dans le cas où une transmission familiale est envisagée, le poids de l'histoire peut aussi être très lourd pour les enfants, dont on attend qu'ils veuillent forcément reprendre l'entreprise. « J'ai suivi le cas d'une entreprise qui existe depuis la fin du XVIII^e siècle et aujourd'hui les enfants ne veulent plus reprendre. C'est délicat pour le cédant qui aura mis fin à cette longue dynastie et en même temps il faut se mettre à la place des enfants, sur lesquels pèse une contrainte de deux siècles d'histoire », raconte l'expert-comptable. Un devoir de reprise dont il est d'autant plus délicat de s'acquitter qu'il faudra, pour ce faire, tuer le père, et assumer à sa place le rôle du dirigeant.

GARDER SA LUCIDITÉ SUR SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS

Mais les configurations les plus simples ne sont pas exemptes d'écueils psychologiques. Les candidats repreneurs ayant auparavant réussi une carrière de salarié, assumé des postes de manager, connaissant les aspects stratégiques d'une entreprise et décidant de se lancer à leur compte par le biais d'une reprise semblent ainsi a priori bien armés pour le faire. « Mais ils ont parfois tendance à idéaliser les avantages de la fonction de dirigeant, en connaissant déjà certains, et à en sous-estimer les inconvénients. Au final la transmission se passe bien sur le plan opérationnel mais les repreneurs peuvent être déçus », constate Olivier Sanchez. Ce même profil peut également mettre à mal un accord qui semblait bien parti, faute de tenir compte de la psychologie du cédant. « Ils ont souvent l'impression de réaliser l'opération de leur vie, et vont être extrêmement exigeants dans les audits et les négociations, pour se rassurer. Cela peut finir par fatiguer le cédant voire lui déplaire vraiment si on ne lui parle de son entreprise que comme d'un bilan sur pattes alors que lui l'a bâtie depuis trente ans », rappelle le spécialiste. Dans ces moments-là, le rôle des conseils pour rétablir la communication et éviter les tensions peut être primordial. ■

“ Les repreneurs ont souvent l'impression de réaliser l'opération de leur vie, et vont être extrêmement exigeants dans les audits et les négociations, pour se rassurer ”

Olivier Sanchez, expert-comptable membre de France Défi

POUR
EN SAVOIR PLUS
CONTACTEZ
VOTRE
EXPERT-
COMPTABLE



&

rendez-vous sur le site d'information
www.experts-et-decideurs.fr

Sources des chiffres mis en exergue : p. 5, 8, 16, 18, Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME 2015 ;
p.13, www.les-scop.coop, site de la Confédération générale des Scop.

Édition France Défi - Conception et réalisation : Accroche-com' - Textes : Marion Perrier - Accroche-press' - 2017