

CESSION-TRANSMISSION

UN DÉFI POUR L'ENTREPRENEUR,
UN ENJEU POUR L'ÉCONOMIE

Chaque année, plus de 180 000 entreprises sont mises en vente en France mais 51 000 seulement trouvent finalement preneur. La durée des process, la complexité de la fiscalité et l'attentisme de certains cédants expliquent en partie cet écart.

emplois, potentiellement amenés à disparaître si ces sociétés ne sont pas reprises à temps et dans de bonnes conditions.

Un processus long

Les raisons de cette hécatombe ? Elles sont nombreuses, et à chercher, d'abord, du côté des cédants. Par affection pour leur entreprise, nombre d'entre eux n'osent pas avouer publiquement leur désir de vendre. Ils tardent à se manifester et font perdre un temps précieux à leur société qui finit par se déprécier, voire par mettre la clef sous la porte. Le manque de préparation est également un facteur d'échec fréquent. « Pour arriver à terme, une transmission d'entreprise doit être organisée et préparée plusieurs années à l'avance. Ce délai permet d'organiser à la fois les aspects fiscaux, financiers et patrimoniaux de la transmission » prévient Martine Story, présidente du cabinet Evalteam. Préalablement à la cession, le cédant doit donc se livrer à une analyse approfondie de sa situation personnelle et familiale. Il doit aussi s'attacher à rendre « la mariée plus belle » en optimisant les résultats de l'entreprise : éliminer les coûts inutiles, anticiper les investissements pour ne pas grever le bilan l'année de la cession ou veiller à ce que son départ ne soit pas fatal à l'entreprise. Tout ce travail de préparation prend 6 à 12 mois, auquel il faut ensuite ajouter un certain nombre d'étapes incontournables s'étalant au minimum sur 12 mois.

Des mécanismes complexes

Les mécanismes de transmission sont longs et complexes. Le cédant doit réaliser des diagnostics et des audits qui examinent l'entreprise sous toutes ses facettes (outils, activité, finances, moyens humains, environnement juridique et fiscal). Puis évaluer – objectivement – l'entreprise en utilisant les méthodes consacrées. « Trop de cédants fixent encore le prix de leur entreprise en fonction des besoins de leur vie d'après : achat d'une maison secondaire, d'une voiture... » relate Eric Bouron, expert-comptable et président du comité Transmission du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables. Il faut ensuite choisir son mode de transmission (vente du fonds de commerce ou des titres) et limiter l'impact fiscal lié à cette vente. Ces étapes ne peuvent se faire sans l'intervention d'un expert-comptable, d'un avocat fiscaliste ou d'un notaire : ces spécialistes aident le cédant à organiser la transmission, à évaluer l'entreprise au juste

Valérie Froger

La cession-transmission constitue aujourd'hui un enjeu majeur en France pour l'économie et la croissance en général, et pour l'emploi en particulier. Au cours des dix prochaines années, environ 630 000 entreprises seront en effet susceptibles de changer de main selon l'Observatoire Bpce. Susceptibles seulement car la moitié d'entre elles fermeront avant, faute d'avoir trouvé un repreneur. Chaque année, on estime ainsi qu'environ 30 000 entreprises disparaissent du paysage, détruisant au passage 37 000 emplois. Dans certaines régions, le vieillissement des dirigeants risque encore d'alourdir ce constat. En Île-de-France par exemple, 93 000 entreprises ont à leur tête un entrepreneur âgé de 55 ans ou plus. Ces 93 000 entreprises représentent 588 000

Martine Story,
présidente du
cabinet Evalteam

© BROOKLYN STUDIO

prix, à optimiser les conditions de vente et à rédiger – in fine- le protocole d'accord (formulation de prix, garanties données et reçues, modalités de paiement, clauses, et conditions).

Le bon casting

Au-delà de ces démarches imposées, reste la délicate mission de trouver un acquéreur. Il existe plusieurs typologies de repreneurs potentiels : un membre de la famille, un ou des salariés, un repreneur extérieur indépendant, un groupe, un concurrent, un fonds d'investissement... « Environ 30 % des entreprises sont vendues en interne (famille ou salariés), 25 % sont absorbées par des concurrents et 45 % sont vendues à un repreneur externe », détaille Alain Tourdjman, directeur des études et prospectives du Groupe BPCE (lire page 10).

Levier de croissance

Le jeu en vaut la chandelle, les repreneurs trouvent à travers la cession-transmission la possibilité d'endosser le rôle de dirigeant sans partir d'une page blanche et les cédants y voient l'opportunité de pérenniser leur société. En outre, les cessions-transmissions réussies sont sources d'emplois, de préservation du tissu économique et de dynamisme des territoires. Plusieurs études ont montré que les entreprises reprises connaissent par exemple des taux d'investissement,

Nouvelle donne avec la loi Pacte

La loi « Pour la croissance et la transformation des entreprises », dite « loi Pacte », adoptée par le Parlement le 11 avril 2019, apporte quelques modifications à l'écosystème réglementaire des cessions-transmissions en France alors que la dernière étude de l'Observatoire BPCE montre que le nombre de ces opérations a baissé d'un tiers en trois ans. La loi allège le dispositif de crédit vendeur pour le rendre plus attractif afin de permettre à un acheteur d'échelonner le paiement du prix de l'entreprise. Elle allège notamment (pour les entreprises de moins de 50 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 10 millions d'euros) les conditions d'étalement dans le temps du paiement de l'impôt et des charges sociales sur les plus-values, ce qui n'était jusque-là possible que pour les microentreprises de moins de 10 salariés. La loi supprime les conditions d'allègement de la charge fiscale sur le nombre minimum de salariés en cas de reprise d'entreprise par ces salariés et assouplit le Pacte Dutreil qui permet de réduire les droits lors de la transmission par succession ou par donation d'une société familiale. En revanche la loi Hamon (l'obligation pour l'employeur d'une entreprise de moins de 250 salariés d'informer les salariés en cas de projet de cession) est maintenue.

de rentabilité et de survie nettement supérieurs à ceux des entreprises nouvellement créées. De quoi susciter des vocations ! ■

*Les Carnets de BPCE L'Observatoire 2019.
La cession-transmission des PME et des TPE, mai 2019.

JEUDI 06 JUIN 2019

1ère ÉDITION

ECOPOLE SUD EST
Départ 19h30 - Rue de Breil

Inscription **15 €**
≈ 2€ pour 1 ruche

LA COURSE QUI S'INVITE DANS VOS BUREAUX !

10 Km

CHALLENGE INDIVIDUEL | CHALLENGE BUSINESS | PRIX ACTIV'EST

Informations et inscriptions sur www.activ-est.fr

KERMARREC
entreprise

Bien placer son entreprise, c'est un bon placement.

www.kermarrec-entreprise.fr

ANTICIPER

VENDRE SON ENTREPRISE IMPLIQUE UN GROS TRAVAIL DE PRÉPARATION

Céder sa société est une opération de longue haleine. Pour y parvenir le cédant doit s'y préparer psychologiquement, organiser son patrimoine et rendre son entreprise la plus désirable possible.

Valérie Froger

Pas facile de laisser entre les mains d'un autre les clés de l'entreprise à laquelle on a consacré tant de temps, d'énergie et d'argent. Pour réussir cette opération, un dirigeant doit s'y prendre suffisamment longtemps à l'avance en se posant un certain nombre de questions. Vend-il pour partir à la retraite ou pour acheter une autre entreprise ? A qui veut-il céder ? En a-t-il parlé à ses enfants qui sont peut-être prêts à reprendre le flambeau ? Quels seront ses revenus après la vente ?

« Les motifs de cession d'une entreprise par son dirigeant sont variés : l'âge, la santé, la poursuite d'autres projets professionnels, des contraintes familiales diverses, les difficultés de l'entreprise, l'opportunisme... Et le départ en retraite, bien sûr, qui concerne environ un tiers des opérations de cession », explique **Martine Story**, présidente du cabinet **Evalteam** qui traite une dizaine de transactions par an. « Quel que soit le motif de cession, le cédant doit se préparer, car cette opération est longue et intègre des dimensions personnelles, patrimoniales, sociales et fiscales ». Selon les experts, il faut ainsi en moyenne 6 à 12 mois pour qu'un chef d'entreprise se décide à vendre et à mettre de l'ordre dans ses affaires, puis un an encore pour rédiger un dossier de présentation ad hoc, évaluer l'entreprise, rencontrer les premiers repreneurs, négocier, signer un protocole et finaliser la vente. « Cela peut aller beaucoup plus vite – moins de 10 mois – si le dirigeant est accompagné par des spécialistes et conseillé dans les différentes étapes de la démarche », souligne néanmoins **Martine Story**.

Se préparer psychologiquement

Avant même d'entamer les étapes techniques de la cession ou de la transmission, le dirigeant doit se sentir prêt à franchir le pas après s'être livré à une profonde analyse de sa situation personnelle. C'est une condition sine qua non à la réussite du projet, surtout si le cédant a créé l'entreprise : la séparation peut être psychologiquement éprouvante car la valeur affective est élevée. Il n'est d'ailleurs pas rare de voir des cédants se rétracter à la dernière minute, faute de motivations claires. La solution ? Dresser la liste de ses objectifs sans se voiler la face. Un cédant qui ne se sent pas prêt peut se donner du temps : par exemple, garder une ac-



© PHOTOS : ADOBE STOCK

« Quel que soit le motif de cession, le cédant doit se préparer, car cette opération est longue et intègre des dimensions personnelles, patrimoniales, sociales et fiscales »

Martine Story, présidente du cabinet **Evalteam**

tivité dans l'entreprise ou ne vendre qu'une partie du capital pour conserver le contrôle pendant quelques années. Ces alternatives lui permettront de murir son projet et de vendre le moment venu.

Il faut aussi réfléchir à l'après-cession. Le cédant est-il prêt à lâcher un revenu confortable, à abandonner son pouvoir, son statut, éventuellement sa notoriété. A-t-il envisagé son avenir, loin de son entreprise et de son rôle de dirigeant ? « Il doit savoir ce qu'il va faire après, se projeter et surtout faire le deuil de son passé d'entrepreneur », analyse **Martine Story**. Ce travail d'introspection est essentiel, et l'éviter est caractéris-

« Des actions simples permettent de rendre l'entreprise attractive et de lui apporter de la valeur »

Martine Story, présidente du cabinet Evalteam

► tique du cédant qui trouvera ensuite toujours de bonnes excuses pour faire échouer une négociation.

Réorganiser son patrimoine

Généralement, l'un des objectifs du cédant est de conserver après cession le même niveau de vie qu'auparavant tout en intégrant, dans certains cas, des charges fiscales supplémentaires (notamment l'impôt sur les plus-values). Pour y parvenir, il doit réaliser en amont une analyse globale de sa situation et, le cas échéant, réorganiser son patrimoine. Il peut ainsi être opportun de diversifier ses investissements en privilégiant notamment l'immobilier locatif et des produits d'assurance-vie afin de percevoir des revenus complémentaires réguliers post cession. Si le cédant est propriétaire des murs de sa société, il aura également intérêt à les exclure de la cession en constituant une société civile immobilière (SCI) qui louera les murs au futur repreneur.

Rendre l'entreprise « sexy »

Avant la mise en vente, l'entreprise doit être toilettée pour être « vendable » dans les meilleures conditions. « Des actions simples permettent de rendre l'entreprise attractive et de lui apporter de la valeur », détaille Martine Story. Si l'activité repose sur l'intuitu personae du dirigeant, il devra nommer un homme clé capable de seconder le futur repreneur. Le chef d'entreprise pourra également booster sa société en



la restructurant, en embauchant du nouveau personnel, en licenciant les canards boiteux, en éliminant les emplois fictifs ou inutiles de certains membres de la famille. Ces petites opérations vont redonner un vrai dynamisme à l'entreprise.

S'il y a des dépréciations d'actifs à effectuer ou des charges à passer, il faut les réaliser le plus en amont possible de la vente et ne pas attendre l'année de la cession où l'on devra au contraire afficher une rentabilité attrayante. « Si vous savez que vous allez vendre dans deux ou trois ans, et que votre stock vous semble surévalué, réestimez-le au plus vite. N'attendez pas le dernier exercice car cela pèsera sur le compte de résultat de la société », avertit Martine Story.

Présenter des bilans réalistes

Il faut penser également à faire le ménage au niveau juridique. Les cascades de sociétés enchevêtrées avec des refacturations dans tous les sens ne sont généralement pas du goût des repreneurs. Mieux vaut faire en sorte que le bilan reflète le résultat réel. Moins il y a de retraitement, moins il y aura de discussions avec le repreneur et de risques de garanties exagérées. L'acquéreur doit avoir, à travers le bilan de la société – si possible déposé au greffe du Tribunal de commerce, signe de transparence – un reflet fidèle de l'activité. Enfin, il n'est pas interdit de réserver de bonnes surprises au repreneur potentiel en lui présentant, par exemple, une entreprise disposant de fonds propres élevés qui constitue un des premiers critères d'évaluation. C'est pourquoi il est recommandé de préférer la mise en réserve des bénéfices à une distribution intempestive de dividendes quelques années avant la cession. Histoire de gagner un peu sur le prix final ! ■

10 erreurs à éviter quand on veut vendre son entreprise

- Attendre trop longtemps avant de se décider à vendre
- Avoir des motivations insuffisantes
- Ne pas informer sa famille et ses proches de sa décision de vendre
- Rester flou dans le motif de cession ou en donner trop
- Rester caché
- Surestimer la valeur de l'entreprise et être trop gourmand
- Cacher des chiffres et des faits au repreneur
- Ne pas s'entourer d'experts
- Se contenter de rencontrer un ou deux repreneurs
- Chercher un clone