

Le Parisien.fr

CAHIER SPÉCIAL

EN PARTENARIAT AVEC



# Transmission d'entreprise: des milliers d'emplois en jeu

SHUTTERSTOCK / MARVENT.

**SALON** Chaque année, plus de 185 000 entreprises sont susceptibles d'être transmises, mais 60 000 seulement le sont. Pour accompagner cédants et repreneurs, le salon Transfair réunit les professionnels experts.

DOSSIER RÉALISÉ PAR  
CÉLINE CHAUDEAU

**L'ENJEU ÉCONOMIQUE** et humain est colossal. Pourtant, la majorité des transmissions d'entreprise provient du « marché caché », sans annonce. Comme s'il y avait quelque chose d'un peu tabou dans la cession ou la reprise d'une affaire. Selon le ministère de l'Économie, alors que plus de 185 000 entreprises sont susceptibles d'être transmises chaque année, seules 60 000 le seraient réellement (rapport « Favoriser la transmission d'entreprise », juin 2015). Faute de publicité mais aussi de projet préparé, nombre de transactions ne se font pas. « Bien sûr il y a des entreprises qui ne seront pas transmises parce que ce sont des filiales de groupes ou parce qu'elles sont simplement en fin de cycle, observe Didier Poirier, responsable du service création-reprise-transmission et

**4 dirigeants sur 10** envisageraient de céder leur entreprise (sondage 2015 cabinet Elabe)

**85%** d'entre eux estiment que la priorité est la pérennité de l'activité.

**270 000** entreprises franciliennes concernées à moyen terme\*.

**58 000** emplois en jeu chaque année en Ile-de-France\*.

\* Panorama 2016 de la cession-reprise d'entreprise en Ile-de-France. CROCIS - CCI Paris Ile-de-France

pépinières d'entreprises à la CCI de Seine-et-Marne. Mais, au-delà des chiffres, il est surtout important de travailler sur ce sujet car il s'agit en grande majorité d'entreprises de moins de 10 salariés, très liées à un dirigeant qui, souvent, n'anticipe pas assez le moment où il voudra lever le pied ou passer la main. » Pour les accompagner dans leurs démarches, les professionnels de la transmission se mobilisent le 21 novembre à l'occasion de Transfair, au palais Brongniart, ancienne Bourse de Paris. Ces « rencontres de la transmission d'entreprise » permettent de réunir en un même lieu experts-comptables, commissaires aux comptes, notaires, avocats et chambres de commerce et d'industrie. « Un événement comme celui-là permet de poser des problématiques complémentaires, de rencontrer des experts du marché et d'assister à des ateliers animés par des opérationnels qui connaissent parfaitement

les rouages et les difficultés de la transmission », se félicite Stéphane Meunier. Ce conseiller en reprise et transmission PME/PMI à la CCI de Paris Ile-de-France engage les entrepreneurs, cédants comme repreneurs, à anticiper. « Contrairement aux pays anglo-saxons, en France, le cédant se cache et hésite à se déclarer. Or, pour faire les choses au mieux, il faut compter deux à trois ans de préparation pour lui. De l'autre côté, il faudra aussi un à deux ans à un repreneur potentiel pour préparer et lancer sa démarche. »

#### BIEN PRÉPARER SA TRANSMISSION

Selon l'observatoire Cédants et repreneurs d'affaires (CRA) de la transmission des TPE-PME, le principal motif de cession reste, à 70 %, la retraite, d'où le besoin de se préparer. Côté repreneurs, le candidat potentiel moyen est âgé de 46 ans, diplômé d'études supérieures,

avec un apport personnel compris entre 100 000 et 500 000 €. « Reprendre, c'est une autre façon d'entreprendre, résume Didier Poirier, une belle opportunité pour d'anciens cadres partis par exemple avec un plan de départ et quelques indemnités, et, surtout, des compétences à revendre. Ce sont souvent des profils en quête d'autonomie. Reste ensuite à confirmer cette envie en parfaite connaissance de cause et à trouver la bonne adéquation avec l'entreprise qui

va permettre cela. L'objectif, à travers ce salon, est que les candidats sachent, selon leur situation, à qui s'adresser. » Et, à six mois de l'élection présidentielle, Transfair sera également l'occasion d'interpeller les candidats pressentis sur le sujet et de leur présenter des propositions conjointes pour faciliter la transmission et simplifier les démarches des chefs d'entreprise. Après tout, des milliers d'entreprises, et plus encore d'emplois, sont en jeu...

LE SALON TRANSFAIR 2016 EST ORGANISÉ PAR

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

CRCC  
COMPAGNIE  
RÉGIONALE DES  
COMMISSAIRES AUX  
COMPTES  
ILE-DE-FRANCE

CRCC  
COMPAGNIE  
RÉGIONALE DES  
COMMISSAIRES AUX  
COMPTES  
PARIS

CHAMBRE DES  
NOTAIRES  
DE PARIS

AVOCATS  
BARREAU  
PARIS

CONSEIL NATIONAL  
DES BARREAUX  
LES AVOCATS

Conseil régional des notaires  
de la Cour d'Appel de Versailles

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES  
Région Paris Ile-de-France

# Les 5 secrets d'une transmission réussie

Parce qu'une telle opération doit satisfaire les deux parties pour garantir son succès, chacune d'elles doit prendre quelques précautions.

## DÉCRYPTAGE



SHUTTERSTOCK / BACHO.

### 1 ANTICIPER SA DÉCISION.

« Ce qu'il faut d'abord, c'est savoir anticiper son départ », prévient Jean-Charles Simon. Spécialisé notamment dans le domaine des difficultés des entreprises, cet avocat invite les futurs cédants à essayer d'identifier au plus tôt celui qui sera le meilleur repreneur possible. « En effet, beaucoup de petites entreprises peuvent être reprises par des salariés, sinon par des concurrents ou un repreneur complètement externe. » Cette première dimension psychologique est importante : sans forcément déclarer ses intentions, le futur cédant doit déjà penser, sereinement, à l'avenir de son entreprise.

### 2 PRÉPARER SON BIEN À LA VENTE.

Comme pour la vente d'un appartement, il est impératif de montrer sa société sous son meilleur jour. « Il suffit parfois de ne pas avoir nettoyé ses comptes ou d'avoir omis d'enregistrer tous les procès-verbaux d'assemblée générale pour donner une mauvaise image et diminuer la valeur de son entreprise », prévient Jean-Luc Bertrand, consultant en cession et évaluation au cabinet Finance Solution Business. Membre du réseau France Cession, il recommande de se faire assister pour ces vérifications chronophages. « Le

dirigeant peut ainsi se consacrer à son métier, voire continuer d'investir pour optimiser la valeur de son entreprise. »

### 3 FIXER LE BON PRIX ET SES CONDITIONS.

Cette étape est délicate pour le dirigeant. « Il est souvent compliqué pour celui qui vend de savoir évaluer son entreprise », reconnaît Jean-Charles Simon. Pour éviter de

se tromper ou d'y mettre trop d'affect, l'avocat recommande un audit extérieur. « Je crois beaucoup au tandem du droit et du chiffre, c'est-à-dire à la collaboration entre avocats et experts-comptables. Il y a plusieurs façons de l'évaluer. Le prix est établi en fonction d'actifs ou du chiffre d'affaires. Ensuite, il faut réfléchir aux garanties que l'on voudra bien

**18 mois**  
voire plus,  
c'est le temps estimé  
pour une opération  
de transmission.

donner au repreneur (garantie de chiffre d'affaires, de clients, d'absence de litige...), qui joueront aussi sur le prix. »

### 4 SÉCURISER LA REPRISE.

Le repreneur ne manquera pas de poser certaines questions. Après avoir identifié l'entreprise mise en vente par son réseau ou par un organisme externe (CRA, CCI...), il aura

à cœur de confirmer la viabilité de son « business plan ». « Nous intervenons beaucoup au niveau de la sécurisation de la reprise, explique Benoît Coustaux, associé au cabinet d'audit et de conseil RSM. Un repreneur doit s'assurer qu'il va retrouver la bonne position de trésorerie, tous les actifs, et que la transmission va se faire dans de bonnes conditions. C'est particulièrement important dans les TPE, où le dirigeant est une personne clé de l'entreprise. Il faut veiller à la bonne continuité de l'exploitation, malgré son départ. »

### 5 SAVOIR PRENDRE OU PASSER LA MAIN.

Au final, nos experts décrivent une opération qui peut se dérouler sur dix-huit mois, voire plus. « Beaucoup d'interlocuteurs interviennent en amont de la transmission, mais c'est après la signature que les choses sérieuses commencent », prévient Vincent Aubry, associé chez Hefi Development. Pour le consultant, il est important de limiter la solitude du repreneur pendant les cent premiers jours de la reprise. « L'une des grandes difficultés est de s'assurer que les forces vives restent dans l'entreprise. On peut aussi prévoir des clauses où le cédant accompagne son successeur pendant quelques semaines. L'enjeu est de bien préparer et de déployer, dans les meilleures conditions, sa future stratégie de développement. »

## 4 ERREURS À ÉVITER



DR.  
LAURENT BENOUDIZ,  
COMMISSAIRE AUX COMPTES

« Chaque année, 8 000 entreprises disparaissent à la suite du décès du dirigeant. Pourtant des solutions existent pour éviter les conséquences d'un tel drame : conclusion d'un pacte Dutreil, mandat à effet posthume, assurance homme clés... Encore

# ”

### Improviser sa transmission

faut-il s'être préparé à l'avance ! Au-delà du risque de départ brutal du chef d'entreprise, le seul point commun de toute transmission réussie, qu'il s'agisse d'une vente à un tiers ou d'une transmission gratuite à ses enfants, c'est l'anticipation de l'opération. Ne pas se préparer et ne pas prévoir la transmission future de son entreprise est un piège à éviter. Pour cela, sachez rapidement vous entourer d'experts. »



AURELIA BLANC/CCI PARIS ILE DE FRANCE.

BRANKA BERTHOUMIEUX,  
RESPONSABLE DU PÔLE REPRISE  
ET TRANSMISSION - CCI PARIS

« Une erreur fréquente des repreneurs de TPE à forte connotation technique est de sous-estimer les aspects métiers. Le nouveau dirigeant qui n'est pas du métier se voit immédiatement confronté

# ”

Sous-estimer les aspects métiers

à des décisions pour lesquelles il n'a ni recul ni expérience. S'il n'a pas pris la peine, avant l'opération de reprise, de bien connaître l'écosystème métier de son entreprise, il s'expose à un risque de décredibilisation auprès de ses collaborateurs et de ses partenaires d'affaires. Il peut être dépendant d'un collaborateur ou du cédant, qui connaissent l'environnement. »

## LA TRANSMISSION FAMILIALE

### Les avantages de la parenté

Si c'est une transmission évidente et rassurante pour beaucoup de dirigeants, elle n'en demeure pas moins complexe au regard de la loi. Faut-il alors donner ou vendre ? Ou comment transmettre l'entreprise à un enfant sans léser ses frères et sœurs non repreneurs par exemple ? La part des transmissions familiales dans le total des opérations de cession après 60 ans a été de 18% en 2013, selon la dernière étude de l'Observatoire de la BPCE. Et c'est dans les secteurs du commerce de détail ou de gros, de l'industrie et du BTP que ce type d'opération serait encore le plus développé. La transmission a aussi été favorisée par le pacte Dutreil transmission qui permet depuis 2003, sous certaines conditions, d'exonérer de droits de mutation la transmission d'une entreprise familiale à concurrence des trois quarts de sa valeur.

# « De belles histoires à écrire à plusieurs »

## TÉMOIGNAGES

*Malgré les démarches longues et parfois fastidieuses, cédants et repreneurs confirment qu'au bout du chemin le bonheur est aussi dans la transmission...*



OLIVIER MARRACHE.

Comme en 2015, le salon Transfair aura lieu au palais Brongniart pour sa deuxième édition.

## LA CESSION AUX SALARIÉS

### La pérennité de l'entreprise

Selon une étude du ministère du Travail publiée en 2013, la reprise par un salarié apparaît comme la plus favorable à la pérennité des cessions, l'entreprise étant préservée au bout de cinq ans dans trois quarts des cas (contre 63% pour les transmissions familiales et 60% pour les reprises par des tiers). Pour la favoriser, la loi relative à l'économie sociale et solidaire a instauré, en 2014, un dispositif d'information des salariés des sociétés de moins de 250 salariés sur les possibilités de reprise. En pratique, ces transmissions en interne, qui s'opèrent le plus souvent en Scop (sociétés coopératives et participatives) ou via un MBO (management buy-out), sont également favorisées par plusieurs dispositifs fiscaux incitatifs.

#### IL AURAIT PU TOUT VENDRE,

peut-être plus vite et sans doute plus cher, à un concurrent. Mais, pour Alain Dutriaux, la priorité était ailleurs. « J'ai commencé à penser à ma succession il y a cinq ans, se souvient cet entrepreneur de 60 ans, fondateur de DGM Industries. Pour bien faire les choses, j'ai pris mon temps. » Plusieurs constats s'imposent vite à lui : ses enfants ne peuvent pas reprendre l'activité et son groupe, dans l'industrie et la mécanique, apparaît trop lourd à céder en l'état. « J'ai alors scindé mon activité en sociétés indépendantes en fonction de pôles géographiques. » Dans chacune d'elles, il fait monter des cadres en compétence pour garantir la pérennité de son activité. « A l'occasion d'un accident de parachute qui m'a immobilisé un mois, en 2014, j'ai compris que mes salariés

travaillaient très bien sans moi et pouvaient éventuellement reprendre. C'est une satisfaction, quand on a passé une partie de sa vie à construire une activité et des emplois, de transmettre à des personnes de confiance. En plus, je suis heureux de les aider à devenir entrepreneurs à leur tour. »

#### COMMENCER UNE AUTRE VIE

Aujourd'hui, Alain Dutriaux est sauveteur en mer bénévole, mais l'ancien entrepreneur a accepté de rester impliqué pendant deux ans, à distance, dans la transition. « Je garde juste un œil bienveillant et je donnerai un coup de main si nécessaire pour rassurer les banquiers et la clientèle. Ce sont de belles histoires à écrire à plusieurs. » Et si le bonheur était, aussi, dans la reprise ? De son côté,

Gilles, 51 ans, s'apprête à signer l'achat d'un fonds de commerce dans le secteur des loisirs. Ancien directeur de filiale dans le secteur des poids lourds, cet ancien cadre aspire désormais à plus d'autonomie. « J'avais quelques économies à investir après une rupture de contrat et j'ai décidé de me lancer après m'être assuré de l'appui de mes proches. Avec quatre salariés, j'aurai une vraie responsabilité sociale. L'idée est de définir une stratégie et de développer cette activité. C'est une autre vie. » Pour bien démarrer, Gilles ne part pas seul. « J'ai décidé de m'associer à un groupement d'indépendants pour être accompagné dans certaines démarches au début, explique Gilles. Ce sont des aventures où l'on n'est pas forcément seul. »

## PRATIQUE

### Transfair Concrètement

Au palais Brongniart (16 place de la Bourse, 75002 Paris), lundi 21 novembre, de 8 h 30 à 20 h. Inscription préalable nécessaire sur le site : [www.transfair.pro](http://www.transfair.pro)

### Les temps forts

Six mois avant l'élection présidentielle, la grande plénière (11 h-12 h 30) sera l'occasion de présenter aux futurs candidats les propositions conjointes des professionnels de la transmission. La conférence (14 h-15 h 30) portera sur les nouveaux business models (ubérisation, etc.) et leur impact sur la transmission d'entreprise.

### Des consultations personnalisées et des rencontres

Il sera possible de s'entretenir avec un expert-comptable, un commissaire aux comptes, un avocat, un notaire ou un conseiller de la CCI, mais aussi de rencontrer une quinzaine d'exposants partenaires, parmi lesquels Banque populaire Rives de Paris et In Extensio Finance et Transmission, partenaires premium de la manifestation.

Supplément réalisé pour « Le Parisien » par le service des suppléments.  
 ■ Rédaction en chef : Jean-Louis Picot.  
 ■ Fabrication : Amandine Charbonnel.  
 ■ Réalisation : Accroche-com.



GUY BREHINIER.

#### FABRICE LUZU, NOTAIRE

« Pour bénéficier d'une fiscalité incitative, un petit "check-up" de l'entreprise et du patrimoine du dirigeant s'impose. Il faut respecter trois impératifs. D'abord souscrire un engagement de loi Dutreil pour bénéficier de 75% d'abattement sur la valeur de l'entreprise. Avant



Oublier d'en parler à ses conseils

70 ans, le taux de fiscalité peut être inférieur à 5-7%. Vérifier ensuite que la structure juridique et économique de l'entreprise permettra de régler les droits de transmission en quinze ans. Enfin, si l'entreprise est détenue par une holding, vérifier que celle-ci est bien "animatrice". Comment faire ? Ne pas oublier d'en parler à ses conseils ! »



OLIVIER MARRACHE.

#### STÉPHANE COHEN, EXPERT-COMPTABLE ET PRÉSIDENT DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES PARIS ÎLE-DE-FRANCE

« Toute transmission se scelle autour d'une volonté commune : pérenniser l'entreprise. Trop d'énergie est souvent consacrée à maximiser telle ou telle situation (volet fiscal, documentation juridique de la cession

Ignorer l'après-transmission



ou bien le prix, objet de toutes les attentions !). Mais l'essentiel est alors laissé de côté : le lendemain de fête. Ne pas se fixer comme objectif commun l'entreprise et les hommes qui la composent est un piège dans lequel il ne faut pas tomber. Il est ainsi absolument nécessaire de penser à définir une période d'accompagnement suffisante pour maximiser le passage de flambeau. »



LUNDI  
21 NOVEMBRE 2016  
DE 8H30 À 20H  
—  
PALAIS BRONGNIART

## 15 PROPOSITIONS POUR DOPER LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Chaque année, plusieurs milliers d'entreprises disparaissent faute de repreneur, faute aussi d'anticipation de leur transmission. Avec elles, ce sont les compétences, les savoir-faire, les investissements, la croissance induite et naturellement les emplois qu'elles portent qui sont malheureusement détruits.

C'est pour endiguer ce mouvement que les professionnels de la transmission d'entreprise - **experts-comptables, notaires, commissaires aux comptes, avocats et CCI Paris Ile-de-France** - organisent TRANSFAIR. Temps fort de la semaine de la transmission-reprise impulsée par le Gouvernement, ces rencontres se tiendront le 21 novembre à Paris au Palais Brongniart.

Transmettre une entreprise ne s'improvise pas. Il convient pour l'entrepreneur de planifier son départ plusieurs années à l'avance, d'installer une nouvelle génération aux commandes, de préparer l'entreprise et l'ensemble de ses composantes humaines, matérielles ou financières à cette mutation. Cela s'anticipe et nécessite de la visibilité. Il faut de la sérénité et pouvoir raisonner dans un univers juridique et fiscal qu'il convient de **STABILISER**.

Le cadre réglementaire s'est construit, dans le temps, de manière sédimentaire. Ceci explique sans doute en partie sa complexité, source d'insécurité. Quelques ajustements et précisions techniques sont attendus par les différents acteurs et, ici comme ailleurs, il convient de **SIMPLIFIER**.

Selon la forme juridique de l'entreprise ou les options prises dans l'ignorance par son dirigeant, le coût fiscal de la transmission peut être très sensiblement différent. Cette situation est unique et incompréhensible pour l'entrepreneur. Elle crée de graves inégalités devant l'impôt qu'il est techniquement aisé de gommer et d'**HARMONISER**.

Enfin, certains freins à la transmission sont encore identifiés sur des aspects aussi divers que l'intégration des salariés, le cumul emploi-retraite ou l'ISF. Il s'agit pourtant sur ces points de donner l'idée de transmettre au chef d'entreprise, l'impulsion, donc d'**INCITER**.

**Stabiliser, Simplifier, Harmoniser et Inciter** : voici les 4 thèmes des propositions que nous présenterons lors de TRANSFAIR 2016. Ces propositions sont intégrées dans un livre blanc de la transmission d'entreprise, destiné à la mandature qui s'ouvrira en 2017.



↳ INSCRIPTION ET PROGRAMME [WWW.TRANSFAIR.PRO](http://WWW.TRANSFAIR.PRO)  
#TRANSFAIR2016