

par Linda Ducret

■ Reprise et transmission : Le dirigeant face à son avenir

Les chiffres sont bien connus : 700 000 chefs d'entreprise cèderont leur entreprise dans les dix années à venir, 680 000 chefs d'entreprise ont plus de 50 ans, 170 000 transmissions d'entreprise ont lieu chaque année en France. La transmission d'entreprise représente donc à la fois un enjeu stratégique pour l'entreprise, notamment les PME et un enjeu crucial pour l'économie française au cours des dix prochaines années.

Aujourd'hui, en France, la transmission d'entreprise est un enjeu majeur tant pour l'économie du pays que pour l'emploi. Or, chaque année, des milliers d'entreprises disparaissent faute de repreneurs.

700 000 dirigeants d'entreprises seront concernés par la transmission de leur entreprise d'ici 10 ans. Ces entreprises sont essentiellement des PME dans la mesure où sur 2 400 000 entreprises en France Métropolitaine, 97 % emploient moins de 20 salariés. Un tiers des chefs d'entreprise individuelle a plus de 50 ans et 7 % plus de 60 ans. Pour autant, les enquêtes réalisées sur le sujet démontrent que les dirigeants sont peu ou mal préparés à ce passage de relais.

GPO vous propose de détailler le marché de la transmission, le contexte législatif et économique favorable à la transmission et les différents types de transmission. Nous vous suggérerons ensuite quelques pistes pour réussir une transmission et une reprise d'entreprise.



Tour d'horizon du marché de la transmission

En 2005, Oseo a réalisé une étude(1) sur le «marché» de la transmission d'entreprise.

Cette étude est importante car depuis plus de 20 ans, Sofaris devenu Oseo Sofaris en 2005 apporte sa garantie et son savoir-faire et s'est affirmé comme un acteur majeur au cœur du dispositif d'accompagnement des transmissions d'entreprise en France, en facilitant plus de 34 000 opérations.

On constate par rapport aux précédentes études d'Oseo de nombreux départs à la retraite, un rajeunissement des repreneurs, ceux-ci étant par ailleurs de plus en plus expérimentés.

Il ressort également de l'étude d'Oseo que le risque intrinsèque à la transmission reste élevé car l'entreprise est fragilisée par le remboursement de la dette liée au financement de la reprise.

Enfin, des facteurs non financiers jouent un rôle important dans la réussite ou l'échec. La connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès. En effet, le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales et un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur extérieur. En revanche, les situations de rupture comme le décès ou la maladie du dirigeant sont très risquées.

Le contexte démographique : le «papy boom»

Les patrons de PME n'échappent pas à l'effet «papy boom» et ce phénomène devrait s'accélérer dans les dix années à venir. Quel est le contexte démographique du «papy boom» ?

Les enfants nés de l'explosion démographique qui a suivi la 2ème guerre mondiale ont actuellement plus de 55 ans et sont proches de l'âge de la retraite. Dans les années 80, au terme de leur vie active, ils ont créé leur entreprise qu'ils ont mis de longues années à développer et qui constitue un élément important de leur patrimoine ; ils approchent de la soixantaine et souhaitent transmettre leur entreprise. L'enjeu économique est de taille puisque, rappelons-le, 1 235 000 salariés seraient concernés.

Le contexte législatif et économique favorable à la transmission

Le Président du pôle universitaire de Bordeaux, Gérard Hirigoyen, a présenté le 22 mars 2006 aux entretiens de l'Asmep (Association des moyennes entreprises patrimoniales) les résultats d'une étude qui démontre les effets positifs de la loi Dutreuil sur l'initiative économique.

La loi en faveur des petites et moyennes entreprises du 2 août 2005, du Ministre Renaud Dutreuil vise un certain nombre d'objectifs : d'abord, assurer la pérennité des entreprises nouvellement créées et des entreprises existantes. Ensuite, améliorer les conditions de leur transmission afin de préserver les savoir-faire et l'emploi. Enfin, pour l'ensemble de ces dispositions, soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises.

Rappelons les principales mesures :

Les transmissions d'entreprises par succession ou par donation peuvent, sous certaines conditions, être exonérées de droits de mutation à titre gratuit à concurrence de 75 % de leur valeur (l'abattement, à l'origine fixé à 50 %, a été porté à 75 % pour les transmissions réalisées à compter du 4 août 2005). Ce dispositif vise à la fois les entreprises individuelles et les droits sociaux de sociétés quel que soit leur régime fiscal et qu'elles soient cotées ou non.

Ces mesures sont destinées à faciliter la transmission et le maintien des entreprises au sein des familles. Elles sont donc subordonnées à des engagements de conservation des titres, l'un d'une durée minimale de 2 ans (engagement collectif de conservation) et l'autre de 6 ans (engagement individuel de conservation).

En outre, la loi Dutreil a instauré un paiement différé et fractionné des droits de mutation.

Ce régime permet de différer le paiement des droits de succession ou de donation pendant cinq ans puis, à l'expiration de cette période, d'étaler leur paiement sur 10 ans.

Dernier aspect du dispositif de la loi Dutreil plus spécifiquement destiné à la transmission familiale ou aux salariés de l'entreprise, les avantages en matière d'ISF : instauration d'un abattement de 75 % depuis le 1er janvier 2006 sur les biens imposables à l'ISF dès lors que les actionnaires s'engagent dans un pacte de conservation de titres d'une durée minimale de 6 ans.

Les différents modes de transmission

Quand vient le temps pour un chef d'entreprise de passer le relais, se pose le problème du mode de transmission d'entreprise. Le dirigeant a le choix entre la cession interne (au sein de la famille) et la cession externe (à des tiers, qui parfois sont des cadres de l'entreprise).

Dans le cadre de la transmission à un proche, la problématique de sa retraite revêt une acuité particulière dans la mesure où la transmission ne se traduira pas par l'entrée dans son patrimoine d'un capital en lieu et place de ses biens professionnels.

Il se peut également que la cession soit faite à un repreneur ; or, un repreneur ne se trouve pas du jour au lendemain a fortiori dans certains secteurs d'activité. La première étape sera d'effectuer des démarches pour trouver un successeur capable de reprendre son entreprise.

La reprise d'une entreprise peut, juridiquement, prendre de nombreuses formes : acquisition du fonds de commerce, du fonds artisanal, d'une clientèle libérale ou d'une branche d'activité, acquisition progressive via une phase de location gérance, rachat de titres de société, création d'une société holding de rachat, fusion-absorption, augmentation de capital.

Quelles sont les étapes et les clés du succès d'une transmission d'entreprise réussie du côté du cédant, du côté du repreneur ?

Et s'il valait mieux céder que cesser...

Au préalable, il convient de poser comme postulat de base que la transmission d'entreprise est radicalement différente selon que l'on se place du côté du cédant ou du repreneur.

En effet, ces deux acteurs ne se ressemblent pas : leurs profils, leurs logiques et leurs comportements sont fondamentalement différents.

Le cédant : son entreprise est l'œuvre de toute une vie et pour ce dirigeant là, il va être difficile de céder le flambeau.

Le repreneur : lorsqu'il reprend une entreprise, le repreneur potentiel fait un pari sur l'avenir.

André Marcon, Président de CCI-Entreprendre en France indique que dans cette opération de relais où se rencontre un offreur (ou cédant) et un demandeur (ou repreneur), «l'un vend son passé, tandis que l'autre achète son avenir».

Le temps est un facteur clé pour bien réussir une transmission d'entreprise : le dirigeant doit se donner le temps de la réflexion, de l'évaluation, de la recherche du repreneur et, enfin, celui de passer le relais. Les spécialistes estiment que le délai pour préparer une transmission doit se situer entre 3 et 5 ans.

En outre, le cédant devra passer par plusieurs étapes avant de passer le relais au repreneur : une phase d'anticipation, d'évaluation et de négociation.

L'anticipation est l'une des clés de la réussite d'une transmission. Car une transmission se prépare le plus tôt possible. Jérôme Lombard-Platet(2), avocat associé du cabinet DS Avocats, explique : «Il est important que l'avocat intervienne très en amont, avant même les négociations financières, pour éviter que la rédaction imprécise ou maladroite d'une lettre ou d'un accord vienne peser sur la négociation qui s'engagera nécessairement au moment de la rédaction du protocole d'acquisition et de la garantie d'actif et de passif qui l'accompagne».

L'évaluation constitue également une étape déterminante et cette problématique peut constituer un élément bloquant de la transmission. Si l'évaluation de l'entreprise est faite à la hausse, le repreneur hésitera et pourra se retirer de la négociation. Si l'évaluation est faite à la baisse : le cédant ne voudra pas céder son entreprise.

«Dans le cas d'un cédant, nous évaluons la société sur la base d'une analyse des particularités de celle-ci et notamment sa taille, son secteur d'activité, son historique, la récurrence de son activité, sa courbe de croissance... et ce afin de déterminer les méthodes d'évaluation les plus appropriées. Par ailleurs, il s'agit aussi de déterminer à ce stade si la cession porte sur la totalité de la société ou sur une part minoritaire», explique Frédéric Meunier, associé du département audit du Cabinet Scacchi et Associés.

Outre la valorisation, l'audit comptable, financier et juridique permet notamment de se rendre compte du potentiel de création de valeur de l'entreprise.

La négociation est l'une des dernières étapes mais elle est sûrement la plus délicate. En effet, il s'agit de négocier avec le repreneur le prix de cession mais aussi les conditions de la cession qui peuvent constituer des éléments très importants de l'accord final. Il s'agit, surtout, du moment à partir duquel, si ce n'est déjà fait, des liens vont s'établir entre le cédant et le repreneur et où une vraie relation de confiance va s'instaurer.

Le parcours du combattant-repreneur : un parcours semé d'obstacles...

Du côté du repreneur, le processus de reprise est à la fois long et complexe : il faut compter environ 15 mois pour trouver une entreprise.

Afin de gagner du temps et de paraître crédible vis à vis des différents professionnels de la transmission, le repreneur doit connaître ses objectifs et identifier ses priorités.

Psychologiquement, le repreneur doit être préparé à reprendre une entreprise ; techniquement il doit être entouré de professionnels du secteur recherché, d'experts comptables et d'avocats.

«Il est indispensable de se renseigner très rapidement sur la notoriété du cédant et de rechercher les motifs qui l'amènent à céder son entreprise. Puis, il faut valider sa réelle volonté de cession, afin d'éviter les fausses pistes. Pour éviter toute surprise, les deux parties signeront une lettre d'intention mutuelle», souligne Jean-Marc Tariant(3).

Un propos que confirme Gérard Picovschi, avocat d'affaires(4) : «Le cédant exige souvent de son repreneur qu'il s'engage vis-à-vis de lui. Dans un premier temps, cela peut se faire au moyen d'une lettre d'intention. Si elle est bien faite, cette lettre devra non seulement proposer les conditions de la cession (comme le prix), mais également le calendrier des opérations».

L'aboutissement logique de cette lettre d'intention est l'établissement d'un protocole d'accord bien verrouillé entre les parties dont l'un des éléments essentiels de la rédaction juridique est ce que l'on appelle la garantie d'actif et de passif.

Cette garantie doit être soigneusement rédigée de façon très précise et complète si le repreneur souhaite pouvoir mettre en œuvre ses dispositions. Cette rédaction est un exercice difficile qui fait appel à la fois à des compétences juridiques et comptables.

La négociation est la dernière étape avant les formalités d'inscription au centre de formalité des entreprises. Le repreneur a intérêt à ne pas montrer son empressement au cédant : à ce stade, il doit se méfier de lui-même et ne pas signer trop rapidement l'acte de cession.

Au surplus, il doit avoir des conseillers différents de ceux du cédant qui, par définition, sont là pour défendre les intérêts du cédant.

Enfin, le conseil du repreneur devra négocier au plus près de ses intérêts en vérifiant soigneusement sur le plan juridique la clause de non concurrence afin de limiter les possibilités de réinstallation du cédant dans la même activité, la clause de garantie de passif et d'actif afin que le cédant s'engage envers le repreneur contre tout passif surgissant après l'acquisition mais dont l'origine est antérieure à la vente. Le cédant doit également garantir le contenu du patrimoine de l'entreprise (garantie d'actif).

Gageons que fort de l'expertise de ses conseils juridiques et financiers, le repreneur mène la reprise jusqu'à son succès complet jusqu'au jour où à son tour et de façon inéluctable, il se trouvera dans la position du cédant. En attendant, le cédant n'aura plus qu'à espérer que celui qu'il aura choisi comme successeur pérennise cette entreprise qu'il a mis des années à construire.

Sources :

1. www.oseo.fr
2. GPO 55, *Interview Cabinet DS Avocats*
3. Jean-Marc Tariant, *Guide pratique pour reprendre une entreprise, Ed.d'Organisation*
4. www.netpme.fr

Attention à la rédaction de la clause de garantie de passif !

Par cette clause, le cédant garantit l'exactitude du bilan à partir duquel le prix de cession a été déterminé et s'engage à supporter toutes les dettes qui ne figureraient pas dans ce bilan, mais dont l'origine est antérieure à la cession.

Le cédant peut ainsi être amené à verser au cessionnaire une somme supérieure au prix de vente. Important : en principe, la clause de garantie de passif ne couvre pas les éléments d'actif. Il est donc recommandé de prévoir expressément dans la clause que la garantie couvre non seulement le vendeur contre tout passif non révélé, mais également contre toute surévaluation d'actif. On rencontre aussi en pratique des clauses de garantie de passif et d'actif, voire des clauses de garantie d'actif net. L'étendue de la clause de garantie de passif peut aussi être variable, selon les contrats. Le cédant peut ainsi limiter l'étendue de la garantie en prévoyant, par exemple, une franchise, le cessionnaire ne pouvant alors invoquer la garantie que si le montant du passif révélé après la cession excède un certain montant. Le cédant peut encore, par exemple, limiter le délai pendant lequel l'acquéreur pourra mettre en œuvre la garantie et exclure les dettes qui apparaîtraient après une date déterminée.

Source : www.tpe.pme.com, *partez gagnant !*

L'enjeu du prix est important pour les deux acteurs :

Le cédant souhaite tirer le meilleur parti de son travail passé et la vente de son affaire peut constituer une part significative dans son départ à la retraite.

Le repreneur a, quant à lui, le souci de préserver ses moyens financiers pour la sauvegarde et le développement futur de l'entreprise qu'il veut reprendre.

- Pourquoi est-il si difficile de fixer le prix ? Parce que l'entreprise est un objet unique, dont une bonne partie de la valeur dépend de quelqu'un qui s'en va (le cédant) et de performances futures dont la réalisation n'est pas certaine.
- L'évaluation ne permet pas de fixer un prix mais plutôt des ordres de grandeurs, des bases de discussion.

Le véritable prix d'une entreprise est celui auquel se conclut l'achat, c'est-à-dire :

Le prix accepté par le cédant.

Le prix qu'un repreneur est capable de financer sans pénaliser la sécurité future de l'entreprise.

Source : [www APCE.com](http://www.APCE.com)