

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

POSEZ-VOUS
**LES BONNES
QUESTIONS**

OFFERT PAR



Vous accompagner dans la transmission de votre entreprise

Le sujet n'est pas mineur. D'ici à 2032, plus de 700 000 entreprises de toute taille et de tout secteur 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... sont autant d'étapes qui ne s'improvisent pas et nécessitent conseils et accompagnement. L'expert-comptable est dans ce cadre un des partenaires privilégiés du dirigeant. Sa 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. Ce, quel que soit le type de cession envisagé : à un tiers, un membre de votre famille, un associé ou un salarié. Le moment est important, n'hésitez pas à vous entourer au mieux pour le traverser sans embûche, qu'il s'agisse du cadre financier de la transmission ou des répercussions psychologiques que celle-ci peut avoir.

Au sommaire

Bien définir les objectifs et le contexte	Page 03
Vers qui se tourner ?	Page 05
Comment alléger la fiscalité ?	Page 07
Anticiper le volet patrimonial	Page 10
L'abattement « retraite » prolongé jusqu'en 2031	Page 12
Céder son entreprise à un tiers	Page 14
En famille, évitez les tensions	Page 17
Céder son entreprise à un associé	Page 19
Céder son entreprise aux salariés	Page 21
Ne négligez pas la communication !	Page 23
Cédants : ne sous-estimez pas l'aspect psychologique	Page 25
Repreneurs, limitez les écueils psychologiques	Page 27

En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et des dirigeants d'associations. 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 son entreprise entraîne de nombreuses interrogations sur la manière de procéder. Mais avant même d'y répondre, ce sont les motivations de cette décision qu'il faut identifier.

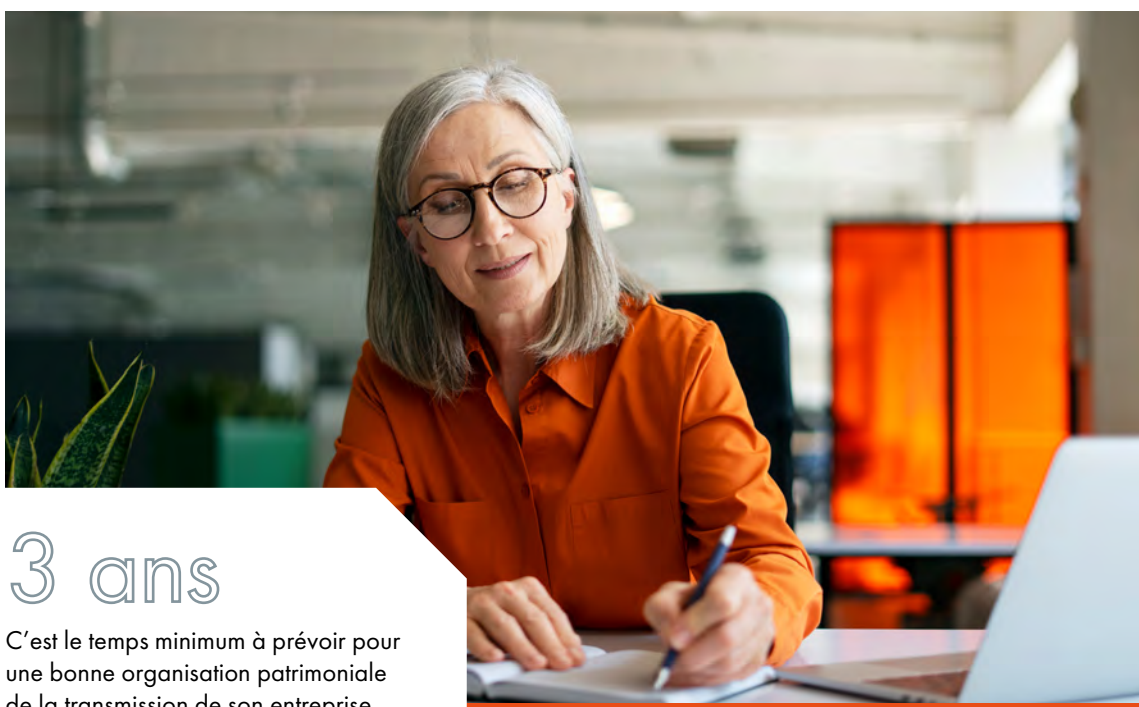
Qu'il s'agisse de trouver la bonne personne à qui passer la main pour développer au mieux son entreprise ou de vendre au plus offrant pour s'assurer un complément de retraite, le chef d'entreprise peut viser plusieurs objectifs, parfois contradictoires.

ÉTABLIR SES PRIORITÉS

L'argent n'est généralement pas sa seule motivation. Le sort des salariés ou la volonté de trouver un repreneur capable de négocier un nouveau virage avec l'entreprise peuvent aussi entrer en compte.

CLARIFIER SES PROJETS POUR L'APRÈS-CESSION

Il importe également de 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. Pour réussir la transmission, mieux vaut avoir défini ses objectifs en tenant compte des multiples paramètres susceptibles d'impacter l'opération : droit fiscal, droit des sociétés, droit de la famille, historique de l'entreprise, consi-



3 ans

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

ADOBESTOCK © MARIA VITKOVSKA

— 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.

dérations psychologiques entre autres. 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](#). 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, 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 d'abord 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. Pour une mise en œuvre sereine, cette décision ne doit pas se prendre aux 65 ans du chef d'entreprise !

Souvent envisagée pour assurer la pérennité de l'entreprise, la transmission en interne, à un associé ou aux salariés 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 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.

ANTICIPER AUTANT QUE POSSIBLE

Quel que soit le cas de figure, anticiper, plusieurs années à l'avance, la transmission d'entreprise améliore les chances de succès et notamment la possibilité de maîtriser le volet patrimonial du projet, en tenant compte de la situation du dirigeant et des opportunités fiscales. C'est aussi le moyen de prendre en compte l'aspect psychologique que revêt toute transmission et qui peut être décisif dans sa réussite. Les acteurs de la transmission le constatent : la mise en place d'un frein psychologique au cours du processus peut aboutir à ce que le subjectif l'emporte sur l'objectif et que des conditions pourtant très raisonnables ne suffisent pas à conclure.

De même pour le repreneur, la question psychologique ne doit elle non plus pas être négligée. Elle explique aussi l'importance de bien communiquer autour de l'opération pour rendre possible le projet et emporter l'adhésion de toutes les parties prenantes de l'entreprise. ■

VERS QUI SE TOURNER ?

De nombreux acteurs peuvent être mobilisés pour réussir la transmission d'une entreprise.

La transmission d'entreprise n'est pas une affaire solitaire. Si elle implique en général un ou plusieurs cédants ainsi qu'un ou plusieurs repreneurs, de nombreux autres protagonistes sont susceptibles d'intervenir. Événement important de la vie d'un entrepreneur, l'opération implique en effet des compétences variées, des capacités de mise en relation et parfois une certaine prise de distance. Pour la réussir au mieux, l'accompagnement de spécialistes est donc nécessaire.

L'EXPERT-COMPTABLE ET L'AVOCAT, INCONTOURNABLES

Partenaire du chef d'entreprise au quotidien et donc fin connaisseur de cette dernière, l'expert-comptable est un acteur incontournable de la transmission, susceptible d'épauler son client à toutes les étapes de l'opération. En amont, il peut ainsi l'aider à définir son projet et ses objectifs et à faire le point sur sa situation personnelle et celle de son entreprise. Il peut ensuite faire le lien avec les éventuels repreneurs, assurer l'évaluation de l'entreprise, mener ou aider à répondre aux différents audits d'acquisition, et assister le dirigeant dans les négociations tout en préparant le montage financier, juridique et fiscal de l'opération. Le repreneur bénéficie aussi généralement de l'accompagnement d'un expert-comptable pour définir son projet, son financement, identifier les cibles, mener les négociations et, *in fine*, mettre en œuvre le business plan défini. Il peut être un interlocuteur privilégié pour aider les protagonistes à prendre du recul sur l'opération et éviter les écueils psychologiques qui concernent tant les cédants que les repreneurs.



Si le dirigeant est le seul à décider de céder ou non son entreprise, il ne doit pas hésiter à s'entourer pour mener à bien l'opération

— Des spécialistes peuvent être mobilisés pour analyser et sécuriser les aspects fiscaux et patrimoniaux de la transmission.

L'avocat est un autre partenaire indispensable pour mener à bien une opération de transmission. Il pourra se charger des audits juridiques de l'entreprise (analyse des statuts, vérification de la conformité des contrats, des brevets, etc.). Le professionnel du droit apporte aussi son expertise pour le montage de l'opération et la rédaction des différents actes qui s'y rapportent (lettre d'intention pour le candidat repreneur, protocole d'accord, actes de cession, garantie d'actif et de passif par exemple).

D'autres spécialistes peuvent être mobilisés pour analyser et sécuriser [les aspects patrimoniaux de la transmission](#). Un conseiller patrimonial ou un notaire pourront ainsi accompagner le dirigeant dans la définition de ses objectifs patrimoniaux et la mise en place d'une stratégie en la matière. Le notaire, dont la présence n'est pas obligatoire pour la signature de l'acte de cession, est cependant souvent impliqué, en particulier pour [les transmissions familiales](#). Son expertise pourra ainsi être précieuse pour la mise en place d'un pacte Dutreil et son intervention est nécessaire pour procéder à une donation-partage.

CHAMBRES CONSULAIRES ET ACTEURS DÉDIÉS

Les chambres consulaires, comme les organisations professionnelles peuvent aussi apporter une aide précieuse pour la transmission. Elles peuvent mettre en lien cédants et repreneurs potentiels et certaines proposent un accompagnement sur le sujet. Il existe aussi des réseaux dédiés, à l'image de l'Association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA), ou des intermédiaires spécialistes de la vente de fonds de commerce et des cabinets de fusion et acquisition.

Lorsque l'entreprise doit être [transmise aux salariés](#), les unions régionales du réseau des Scop proposent des formations et de l'accompagnement pour mener à bien le projet.

Enfin, les acteurs financiers, banquiers, réseaux de business angels, Réseaux entreprise ou Initiative France, qui proposent des prêts d'honneur, font aussi partie des partenaires incontournables de la transmission. ■

COMMENT ALLÉGER LA FISCALITÉ ?

De nombreux dispositifs permettent de réduire le coût fiscal de la transmission, sous réserve de bien en respecter les conditions.

Lors de la transmission d'une entreprise, la fiscalité appliquée varie considérablement selon les modalités de l'opération et la possibilité de bénéficier ou non de certains régimes fiscaux favorables. Cela suppose une étude approfondie de la situation et de l'anticipation pour pouvoir en réunir les conditions d'application.

La cession d'une entreprise soumise à l'impôt sur les sociétés (IS) donne en principe lieu à la taxation de la plus-value éventuellement constatée, soumise au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 % : incluant 12,8 % d'impôt sur le revenu (IR) et 17,2 % de prélèvements sociaux. Toutefois, il est possible d'opter pour le barème progressif de l'IR. Cela donne la possibilité de bénéficier de certains allègements.

DES ABATTEMENTS POUR DURÉE DE DÉTENTION

Ainsi, des abattements peuvent être appliqués pour les titres acquis avant le 1^{er} janvier 2018, selon leur durée de détention : 65 % pour une détention supérieure à 8 ans et 50 % entre 2 et 8 ans. Ces abattements sont renforcés dans certains cas, notamment pour la cession de titres de PME de moins de dix ans permettant une exonération jusqu'à 85 % pour une détention de plus de 8 ans. Autre régime de faveur, prolongé jusqu'en 2031 alors qu'il devait expirer fin 2024, un abattement de 500 000 € est prévu pour les dirigeants de PME qui



30 %

Le taux du prélèvement forfaitaire unique effectué sur la plus-value constatée de l'entreprise cédée soumise à l'IS.

ADOBESTOCK @PEOPLEIMAGES.COM

La transmission à titre gratuit des parts d'une société de personnes ou d'une entreprise individuelle offre des possibilités spécifiques

partent à la retraite. Il n'est désormais plus cumulable avec les abattements pour durée de détention.

L'option pour le barème de l'IR permet également de déduire en année N+1 une fraction de la CSG payée l'année N sur la plus-value (6,8 % sur les 9,2 %). Cette CSG déductible est cependant limitée si un abattement pour durée de détention renforcé ou départ en retraite trouve à s'appliquer.

DIFFÉRENTS MOTIFS D'EXONÉRATION

Lorsque l'entreprise cédée est soumise à l'IR, c'est le régime des plus-values professionnelles, à court ou à long terme, qui s'applique. Là encore, des dispositifs permettent d'alléger la charge fiscale de l'opération. Certains peuvent se cumuler, d'autres non. Ainsi les plus-values de cession de PME peuvent bénéficier d'une exonération totale ou partielle de taxation en fonction des recettes de l'entreprise, et sous réserve de l'exercice préalable de l'activité pendant au moins 5 ans. L'exonération est totale au-dessous de 250 000 € de recettes pour les activités de vente, de 90 000 € pour les activités de prestation de services et 350 000 € pour les activités agricoles, ce seuil grimpe désormais à 450 000 € dans le cadre d'une transmission à un jeune agriculteur. Une exonération d'IR uniquement s'applique également pour les dirigeants de PME qui partent à la retraite.

Un autre type d'exonération, fonction de la valeur de cession, peut être mobilisé lors de la transmission d'une entreprise individuelle ou d'une branche complète d'activité, à condition que l'activité ait été exercée au moins 5 ans. L'exonération est totale lorsque le prix de cession ne dépasse pas 500 000 € et partielle lorsqu'il est compris entre ce seuil et 1 million d'euros. Des abattements sont par ailleurs prévus en cas de vente d'immeubles affectés à l'exploitation lorsqu'ils sont détenus depuis au moins 5 ans et donnent lieu à une exonération totale à partir de 15 ans de détention.

Plus spécifique, la transmission à titre gratuit des parts d'une société de personnes ou d'une entreprise individuelle offre la possibilité d'un report d'imposition de la plus-value voire d'une exonération si l'activité est poursuivie pendant 5 ans par le donataire.

DES DROITS DE DONATION ALLÉGÉS

Dans le cas où l'entreprise est transmise à titre gratuit à la famille du dirigeant, ce sont des droits de mutation qui s'appliquent. Leur barème est fonction du degré de parenté entre le donateur et le donataire et des abattements sont prévus pour certains proches, également en fonction du lien les liant au chef d'entreprise. Ainsi, le conjoint marié ou pacsé bénéficie d'un abattement de 80 742 € sur la valeur des biens transmis tandis qu'un enfant dispose d'un abattement de 100 000 €.

Le pacte Dutreil, pérennisé jusqu'ici, permet d'alléger davantage la transmission d'une entreprise familiale. Il prévoit une exonération de droit de mutation à hauteur de 75 % de la valeur des titres transmis. Ce, en échange, notamment, d'engagements de conservation des titres et à condition que l'un des signataires de ces engagements assume, pendant un certain temps, des fonctions de direction, exerce son activité principale dans la société ou poursuive l'exploitation de l'entreprise dans le cas d'une entreprise individuelle. Il peut être combiné avec d'autres outils comme les abattements sur les dons familiaux ou, entre autres, la réduction de 50 % des droits proposée pour une transmission avant les 70 ans du donateur.

Le pacte Dutreil peut éventuellement s'appliquer dans le cas d'une transmission des titres de l'entreprise à une holding, mais si et seulement si celle-ci lui est reconnu le caractère de holding animatrice.

REPORT D'IMPOSITION

L'apport par le chef d'entreprise de ses titres à une holding en amont d'une cession peut, sous réserve de respecter l'ensemble des critères requis, bénéficier d'un report d'imposition. Il faut que la holding détienne les parts pendant au moins trois ans avant leur cession ou, en cas de cession dans les trois ans, qu'elle réinvestisse au moins 60% du produit de cession dans des activités économiques opérationnelles dans les deux ans suivant la cession.

Des dispositifs fiscaux visent aussi à faciliter la transmission des entreprises à des salariés. Ainsi, un abattement de 500 000 € est prévu avant le calcul des droits d'enregistrement lorsque le fonds ou les parts de la société sont transmis sous forme de donation ou cédés à des salariés.

Dans une perspective d'optimisation tant fiscale que patrimoniale, il est souvent pertinent de concilier les avantages de différents dispositifs. Mieux vaut s'entourer de spécialistes pour maîtriser ce volet de la transmission. ■

ANTICIPER LE VOLET **PATRIMONIAL**

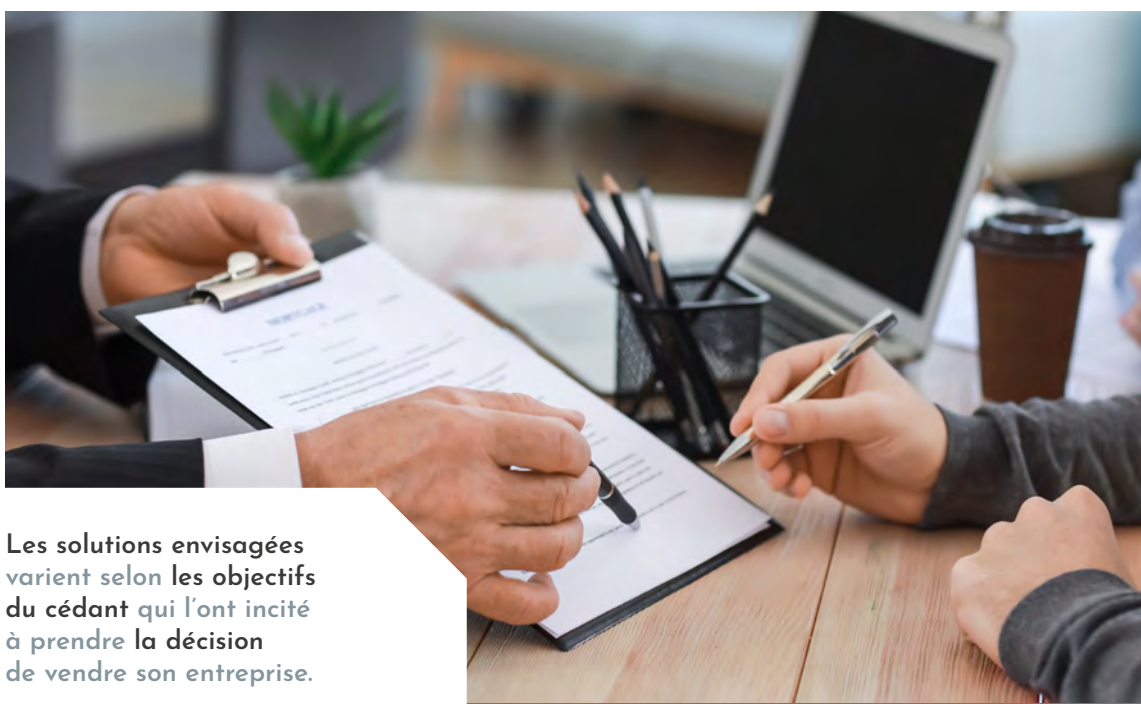
La préparation patrimoniale de la transmission d'entreprise mérite d'être engagée plusieurs années en amont.

Transmettre une entreprise est une opération à forts enjeux sur le plan patrimonial et, en la matière, mieux vaut anticiper pour pouvoir tenir compte des évolutions à venir de l'entreprise ou de sa situation familiale, optimiser les aspects successoraux et fiscaux de transmission et mettre en place les solutions adaptées. Les professionnels recommandent ainsi d'entamer la réflexion plusieurs années avant la date de cession envisagée, entre 5 et 10 ans dans l'idéal, 3 ans au moins..

En premier lieu, il importe de réaliser un audit patrimonial afin de préciser les différentes composantes de son patrimoine à date et d'évaluer les conséquences de la transmission. C'est aussi l'occasion de faire le point sur sa situation familiale. Le régime matrimonial est-il adapté ? Dans certains cas, il peut être utile de le modifier pour satisfaire les objectifs du chef d'entreprise. Y a-t-il des enfants et combien ?

PRÉCISER SES OBJECTIFS

Après cet état des lieux, le chef d'entreprise pourra préciser ses objectifs et ses projets pour la suite et définir sa stratégie avec le concours de spécialistes. Les solutions envisagées ne seront pas les mêmes selon qu'il souhaite s'assurer des revenus pour la retraite, dégager des sommes pour investir dans de nouveaux projets, protéger ses proches et/ou leur transmettre une partie de son patrimoine. Une réorganisation du patrimoine du dirigeant peut s'avérer intéressante. Il peut s'agir tout simplement de faciliter la vente en sortant l'immobilier de la



Les solutions envisagées varient selon les objectifs du cédant qui l'ont incité à prendre la décision de vendre son entreprise.

ADOBESTOCK @PIXEL SHOT

■ Le pacte Dutreil, jusqu'ici pérennisé, offre un cadre fiscal favorable pour la transmission à titre gratuit d'une entreprise familiale.

société d'exploitation. Mais l'objectif peut aussi être [d'optimiser le traitement fiscal](#) de l'opération. Ainsi, il peut être utile d'anticiper des donations si on a pour projet de transmettre son patrimoine à ses enfants. Sur le plan fiscal, mieux vaut leur donner des titres avant la vente. Des droits de mutation s'appliquent mais avec des abattements selon les donataires. Les enfants procèdent ensuite à la cession potentiellement sans plus-value imposable alors que si le dirigeant procède à la vente avant les donations, le produit de la vente sera amputé de la taxation de la plus-value.

FLUIDIFIER LA SUCCESSION ET LA TRANSMISSION FAMILIALE

Pour limiter les risques de conflits familiaux, il est également possible de recourir la donation-partage pour organiser sa succession grâce à la transmission de son vivant de tout ou partie de son patrimoine. Avec ce dispositif, [qui présente plusieurs avantages fiscaux](#), le dirigeant maîtrise la répartition effectuée entre ses héritiers. Sachant que plus tôt les donations seront faites, plus rapidement le donataire pourra de nouveau prétendre à l'abattement fiscal renouvelable tous les 15 ans.

Dans l'optique de conserver des revenus pour le dirigeant comme pour optimiser le coût fiscal de la transmission, le choix peut être fait de procéder à des donations en démembrement de propriété. Le chef d'entreprise conserve l'usufruit des parts ou des titres transmis, et continue donc à percevoir les éventuels dividendes, tandis que ses donataires reçoivent la nue-propriété des titres, ce qui permet de limiter les droits de donation, calculés uniquement sur celle-ci. Ils deviennent pleinement propriétaires au décès du donateur.

Le pacte Dutreil, pérennisé jusqu'à présent même si des restrictions sont souvent envisagées, offre un cadre fiscal favorable pour la transmission à titre gratuit d'une entreprise familiale. Il permet de bénéficier, sous certaines conditions, d'un abattement de 75 % sur la valeur des titres transmis en contrepartie notamment d'un engagement collectif du donateur et de ses donataires de conserver leurs titres pendant au moins deux ans, puis d'un engagement individuel des donataires de les conserver au moins quatre ans. En outre, cet outil incontournable de [la transmission familiale](#) peut se cumuler avec d'autres dispositifs fiscaux.

MAXIMISER DE NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

Le recours au dispositif d'apport-cession avec la création d'une holding à laquelle sont apportées les parts de l'entreprise, en amont de leur cession, permet quant à lui, sous conditions, de bénéficier d'un report d'imposition de la plus-value liée à la vente de l'entreprise. C'est une manière de maximiser les sommes disponibles pour de nouveaux investissements. Une holding familiale peut également être créée en parallèle du recours à la donation-partage dans le cadre de la transmission d'une entreprise familiale, en particulier lorsqu'un seul des enfants souhaite reprendre l'activité. L'emprunt réalisé pour permettre le versement de la soulte due à ses frères et sœurs peut alors être contracté au nom de la holding, et non en son nom propre, puis remboursée via les dividendes de la société d'exploitation. Selon les besoins, différentes solutions peuvent être combinées. Pour réussir la transmission mieux vaut donc miser sur une préparation plusieurs années à l'avance et l'expertise d'interlocuteurs qualifiés afin de mettre en place une stratégie intégrant régime matrimonial et outils fiscaux sans risque de remise en cause. ■

L'ABATTEMENT RETRAITE PROLONGÉ JUSQU'EN 2031

Le dispositif d'abattement fixe de 500 000 euros sur les plus-values de cession des dirigeants de PME partant à la retraite a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2031.

En vigueur depuis 2018, le dispositif d'abattement fixe sur les plus-values de cession réalisées lors du départ à la retraite d'un dirigeant de PME devait prendre fin au 31 décembre 2024. Il a finalement été prorogé jusqu'au 31 décembre 2031 par la loi de finances 2025. Cette mesure vise à « faciliter la transmission des entreprises, soutenir les PME et accompagner la transition des chefs d'entreprises partant à la retraite », est-il indiqué sur le site officiel [Entreprendre.service-public.fr](https://entreprendre.service-public.fr).

PLUSIEURS CONDITIONS À REMPLIR

Concrètement, cet abattement permet de réduire de jusqu'à 500 000 euros la base imposable des plus-values réalisées lors de la cession de titres. L'accès à ce dispositif est strictement encadré par l'article 150-0 D ter du code général des impôts : plusieurs conditions cumulatives doivent être réunies, tant du côté de la société que du dirigeant.

Du côté de la société, celle-ci doit répondre à la définition de la PME retenue au niveau européen : moins de 250 salariés et un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. L'activité exercée doit être commerciale, industrielle, artisanale, libérale, agricole ou financière. La société doit en outre être soumise à l'impôt sur les sociétés et avoir son siège social situé dans un État membre de l'Union européenne.



L'abattement grimpe à 600 000 euros pour les exploitations agricoles dans certains cas.

ADOBESTOCK © MEDIA PHOTOS

— L'abattement fixe n'est pas cumulable avec l'abattement proportionnel pour durée de détention applicable aux cessions de titres acquis avant le 1^{er} janvier 2018.

S'agissant du dirigeant, il doit avoir exercé une fonction de direction effective dans l'entreprise cédée, en tant que gérant, associé en nom s'il s'agit d'une société de personnes, ou président, directeur général, président du conseil de surveillance ou membre du directoire s'il s'agit d'une société par actions. Il doit également avoir détenu au moins 25 % des droits de vote ou des droits dans les bénéfices sociaux, de manière continue, pendant les cinq années précédant la cession.

SPÉCIFICITÉ POUR LES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Le dirigeant est en outre tenu de cesser toute fonction dans l'entreprise et de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de deux ans avant ou après la cession. Enfin, si la cession intervient au profit d'une autre société, il ne doit pas y détenir de participation, ni directe ni indirecte.

Une dernière condition s'applique à l'opération de cession elle-même : elle doit porter sur l'intégralité des titres détenus ou, à défaut, sur plus de 50 % des droits de vote. La loi de finances pour 2025 introduit par ailleurs une spécificité pour les exploitations agricoles. Dans le cas d'une cession au profit de jeunes agriculteurs reconnus comme tels par l'administration fiscale ([articles D343-2 et suivants](#) du code rural et de la pêche maritime), le montant de l'abattement est porté à 600 000 euros.

ABATTEMENT FIXE OU PROPORTIONNEL

À noter que l'abattement fixe n'est pas cumulable avec l'abattement proportionnel pour durée de détention applicable aux cessions de titres acquis avant le 1^{er} janvier 2018, en cas d'option globale pour le barème progressif. S'il remplit les conditions pour bénéficier des deux dispositifs, le dirigeant devra donc choisir entre l'abattement fixe et l'abattement proportionnel. ■

CÉDER SON ENTREPRISE À UN TIERS

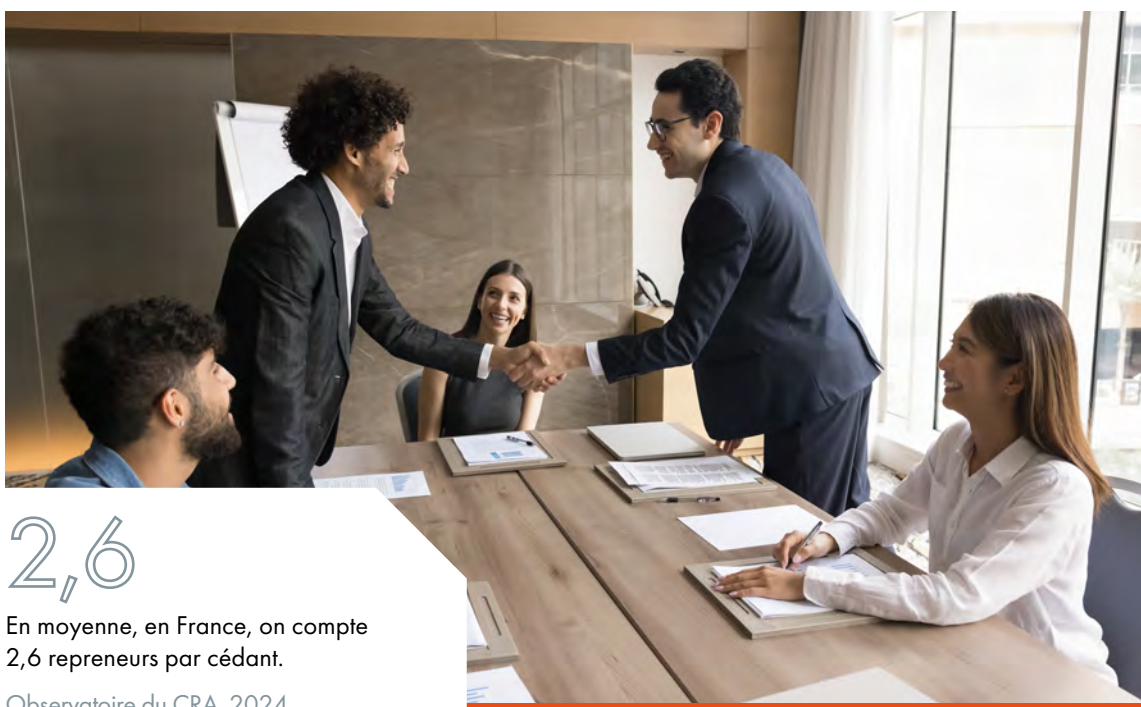
Pour vendre son entreprise dans les meilleures conditions, il est nécessaire d'enclencher le processus plusieurs années en amont. La signature de la vente n'est en fait que l'aboutissement de cette démarche.

COMMENT PRÉPARER LA CESSIION DE SON ENTREPRISE ?

Une réflexion patrimoniale est incontournable en amont de toute décision de cession. Pour le cédant, il importe avant toute chose de s'interroger sur les conséquences de l'opération sur son patrimoine. Il lui faut déterminer ce qu'il souhaite faire de l'argent de la vente, s'interroger le cas échéant sur ce que sera sa retraite, décider s'il souhaite effectuer des donations avant la vente et interroger 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 normalement soumise au prélèvement forfaitaire unique. Mais il existe une option pour le barème de l'impôt sur le revenu et des dispositifs d'allègement. 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. Lorsque l'on vend avec un projet professionnel pour la suite, il peut être intéressant de créer une holding. 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



2,6

En moyenne, en France, on compte 2,6 repreneurs par cédant.

Observatoire du CRA, 2024

ADOBESTOCK @IFZKES

— 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.

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.

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. La composition de sa clientèle, ses fournisseurs, ses performances et résultats, les compétences disponibles en interne, les brevets et les capitaux détenus sont autant d'éléments à étudier. 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.

L'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

Complexe, la détermination de la valeur de l'entreprise nécessite généralement le recours à un spécialiste. Il va d'abord chercher des informations sur le secteur d'activité de l'entreprise, puis détailler ses forces et ses faiblesses. Il analyse ensuite les comptes passés, pour voir comment se forment les résultats, comparer la rentabilité de l'entreprise par rapport à son secteur. Puis il s'intéresse à l'avenir, car l'acquéreur achète une entreprise pour ses perspectives futures, pas pour son passé.

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. La mise en œuvre de différentes méthodes d'évaluation permet d'aboutir à une fourchette de valeur.

De plus, il y a des moments plus ou moins opportuns pour vendre. En effet, l'entreprise connaît souvent une phase de croissance et développement (entre 3 et 5 ans), une phase de maturité (entre 5 et 12 ans) et une phase de ralentissement. Il faut donc saisir le moment où l'entreprise est la plus rentable et où l'environnement et le marché sont les plus favorables à la revente.

RECHERCHE DU REPRENEUR ET MISE EN VENTE

La recherche d'un acquéreur dépend du résultat de l'analyse stratégique de l'entreprise et des attentes du cédant. Elles déterminent par exemple s'il vaut mieux proposer l'entreprise à des concurrents pour des opérations de croissance externe ou à des personnes physiques.

Lorsque le potentiel repreneur n'est pas identifié 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. Certaines entreprises comme les entreprises artisanales sont aidées par les CCI notamment avec des sites dédiés de mise en vente (comme Transentreprise).

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, et 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. Pour intéresser les candidats, le cédant doit établir un dossier de présentation en dosant les informations transmises. La signature d'un accord de confidentialité est généralement demandée dès cette étape.

LA NÉGOCIATION ET LES AUDITS

Le repreneur formalise ensuite sa volonté d'achat 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'au-



aits 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. A 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.

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 trois à six mois la transition. Au-delà des aspects techniques de la vente, il s'agit de réussir la transition opérationnelle.

LES RÉPONSES À VOS QUESTIONS SUR LA VENTE DE SON ENTREPRISE

Où s'adresser pour vendre son entreprise ?

Pour trouver un repreneur, il est nécessaire de d'abord informer les salariés, et solliciter le réseau de l'entreprise. Ensuite, pour vendre son affaire, il existe des bases de repreneurs et des bourses d'entreprises sur internet à reprendre qui permettent de mettre une annonce. Enfin, il y a des conseillers publics et privés (CCI, BPI...) qui peuvent aider le cédant à s'adresser au bon profil d'acheteur.

Quelles sont les démarches pour vendre son entreprise ?

Les démarches pour la vente de l'entreprise sont :

- L'analyse et l'évaluation de l'entreprise
- L'information de vente et la recherche de repreneurs
- La rédaction du protocole d'accord
- La signature de l'acte de cession
- La gestion de l'après cession

Comment vendre une entreprise individuelle ?

Les démarches et procédures dépendent de l'activité. En effet, la cession peut être du fonds de commerce, d'un fonds artisanal ou d'une clientèle civile. Le cédant doit déclarer la vente et la cessation d'activité auprès des organismes dont dépend son activité et dans un journal d'annonces légales. Il peut s'agir du CFE (centre de formalités des entreprises), du greffe du tribunal de commerce ou d'un autre organisme.

Pourquoi revendre son entreprise ?

Il y a deux types de raisons pour vendre son entreprise :

- Des raisons personnelles : départ à la retraite, mariage, problèmes de santé, obligations familiales...
- Des raisons professionnelles et stratégiques : vendre pour entreprendre un autre projet, vendre en raison des difficultés de trésorerie, valoriser l'entreprise... ■

EN FAMILLE, ÉVITEZ LES TENSIONS

Former des salariés aux premiers secours en santé mentale permet aux entreprises de disposer de référents capables d'accompagner les collaborateurs en difficulté psychique.

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.

TRANSMISSION D'ENTREPRISE : PRENDRE LE TEMPS D'EN PARLER

Si cette étape passe souvent à la trappe, il est souhaitable de commencer par organiser une réunion avec l'ensemble des membres de la famille concernés par la transmission afin de discuter tant des modalités que de l'esprit de l'opération. 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



10%

En moyenne, les transmissions familiales représentent 10% des transmissions d'entreprises. BPCE

ADOBESTOCK ©CHOKNTI

— La phase opérationnelle n'intervient dans l'idéal qu'après une longue préparation.



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.

AUDITER L'ENTREPRISE

Le plus souvent, il convient de faire réaliser un audit global de la structure portant non seulement sur les données comptables, mais aussi sur l'environnement et les aspects financiers, managériaux et techniques.

LA CONSTRUCTION D'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. Il sera, par exemple, possible de modifier certains postes afin de donner au futur repreneur des responsabilités intermédiaires, de réaliser des opérations d'investissement pour relancer l'entreprise... Ou encore de procéder à l'embauche d'une personne dotée des compétences qui pourraient venir à manquer lorsque le chef d'entreprise cédant a une expertise technique.

DÉTERMINATION DES MODALITÉS DE CESSIION ET ÉVALUATION

L'opération de transmission peut s'effectuer sous forme de donations ou de cession, voire mêler les deux. La décision doit être prise dans le cadre plus large d'une réflexion sur la planification successorale. Ainsi, lorsque le chef d'une entreprise la cède à l'un de ses enfants, 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'en 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 d'entreprise, chacun des donataires ou héritiers s'engage également à conserver les titres jusqu'au terme de ces deux ans puis quatre années supplémentaires. L'un d'eux doit exercer son activité principale ou des fonctions de direction au sein de la société transmise.

La méthode ne doit pas se substituer à la finalité, préviennent cependant les spécialistes. Ce n'est pas uniquement parce qu'une donation semble fiscalement ou économiquement avantageuse qu'il faut choisir cette méthode. 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 le recours à des spécialistes pour évaluer l'entreprise peut donc parfois s'imposer. Il importe de sécuriser les choses au maximum afin de limiter le risque de litiges familiaux qui pourraient naître si l'un des héritiers s'estimait lésé.

UNE TRANSMISSION D'ENTREPRISE OPÉRATIONNELLE

Ainsi, la phase opérationnelle de la transmission n'intervient dans l'idéal qu'après une longue préparation. Elle permet, entre les six derniers mois et les deux dernières années avant la sortie du cédant, de préparer l'entrée du ou des repreneurs, et d'effectuer la réorganisation juridique, managériale, voire géographique de l'entreprise.

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 de propriétés de l'entreprise, cette étape ne se réalise pas toujours dans les faits. Lorsque les choses sont bien préparées, les parties se rendent en effet parfois compte à l'approche du bouclage de l'opération que cette transition n'est pas nécessaire... voire qu'il leur sera difficile de travailler ensemble. Pour achever le processus, il importe en effet que le successeur choisi puisse vraiment investir son nouveau rôle. ■

CÉDER SON ENTREPRISE À UN ASSOCIÉ

Céder 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 par ailleurs de se rendre compte d'un manque de motivation ou de moyens de sa part après avoir déjà bien avancé dans le processus.

ANALYSER LE PATRIMOINE DU CÉDANT

Comme dans toute procédure de transmission, la première étape pour le cédant consiste à analyser les effets patrimoniaux et fiscaux de l'opération. Il s'agit de déterminer ce qu'il va faire de l'argent de la vente, de voir le cas échéant quelle sera sa retraite, de décider s'il souhaite par exemple effectuer des donations avant la vente et d'analyser la pression fiscale à laquelle le cédant sera soumis. Des dispositifs permettent notamment d'alléger le poids de la taxation sur la plus-value réalisée lors de cette cession, lorsque le cédant fait



Ce choix de transmission est souvent bien perçu par les banques car il est moins susceptible de déstabiliser l'entreprise.

— Contrairement à une cession classique, des audits ne sont pas forcément nécessaires dans ce type de transmission.

[valoir ses droits à la retraite](#) ou justifie par exemple d'une durée de détention des titres supérieure à deux ans.

ANALYSER LA SITUATION DE L'ASSOCIÉ REPRENEUR

L'acquisition de la majorité des parts et le fait de devenir dirigeant peut conduire l'associé repreneur à changer de statut fiscal et social avec des conséquences sur sa situation actuelle et future. 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 caisses 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 payée 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. Pour que cela fonctionne et que chacun puisse endosser son nouveau rôle, il faut que les deux parties fassent preuve de pragmatisme et d'adaptabilité. ■



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.

CÉDER SON ENTREPRISE AUX SALARIÉS

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

Si la transmission d'entreprise aux salariés suscite beaucoup d'intérêt, cela reste encore assez rare. La loi leur permet de proposer une offre et de se constituer en sociétés coopératives (Scop) pour gérer l'entreprise. En 2024, 47 coopératives sont ainsi nées de la transmission d'entreprises saines à leurs salariés (16 autres de la reprise d'entreprise en difficultés) selon la [Confédération générale des Scop](#). 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.

L'ANALYSE 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.



4140

C'est le nombre de Scop recensées en 2024.

Confédération générale des Scop

SHUTTERSTOCK - NOLA VIGLITTI/PEOPLEIMAGES.COM

— 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.

LA CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE DE SALARIÉS INTÉRESSÉS

Le collectif doit se mettre d'accord pour l'opération même de reprise et, plus précisément, sur les conditions économiques. Même si le chef d'entreprise identifie une personne qui pourrait lui succéder, cela s'anticipe, car il devra être accepté et reconnu compétent par les autres. 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 n'ayant le plus souvent qu'une vision parcellaire de l'entreprise, la réalisation d'audit revêt dans ce type de transmission une importance particulière. 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.

L'ÉVALUATION DE 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 la détermination du prix de cession. Le processus suppose de rechercher des informations sur le secteur d'activité de l'entreprise, puis de détailler ses forces et ses faiblesses. L'analyse des comptes passés et de la manière dont se forment les résultats permet ensuite de jauger de sa rentabilité par rapport à son secteur.

Enfin, l'évaluation repose aussi sur une projection sur l'avenir. L'expert chargé de la valorisation déterminera ainsi un taux d'actualisation à utiliser pour connaître la valeur de l'entreprise en fonction de ses performances futures escomptées. La combinaison de différentes méthodes d'évaluation permet d'aboutir à une fourchette de valeur.

MONTAGE DE LA SCOP

La transformation d'une entreprise en Scop nécessite un montage juridique particulier, et cela se prépare. Dans la nouvelle structure, 51 % du capital et 65 % des droits de vote au moins doivent être détenus par les salariés. Les repreneurs devront 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. 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, sous certaines conditions, 18 % des sommes apportées à son capital au cours de l'année d'imposition, dans la limite de 10 000 €.

TRANSITION

Les salariés élisent parmi eux les administrateurs ou le gérant de la coopérative. Leur formation est nécessaire pour leur permettre d'assurer ces 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. Mieux vaut cependant prévoir de limiter cette période afin de permettre au futur dirigeant d'endosser pleinement son nouveau statut. ■

NE NÉGLIGEZ PAS LA COMMUNICATION !

Pour emporter l'adhésion et rassurer, mieux vaut soigner la manière dont vous annoncerez et expliquerez votre opération de transmission d'entreprise à vos proches, vos salariés ou autres parties intéressées au projet.

Si passer les rênes d'une entreprise implique de se poser de nombreuses questions techniques, juridiques ou fiscales par exemple, celle de la communication autour de ce projet est aussi clef. De nombreuses personnes ou entités doivent tôt ou tard en avoir connaissance et la manière de les en informer peut être décisive pour emporter l'adhésion et limiter les risques que l'opération n'échoue.

PROCHES ET ASSOCIÉS EN PREMIER LIEU

Les proches et associés du cédant constituent un premier cercle qu'il est préférable de renseigner tôt, dès que l'intention de transmission est arrêtée. Ils sont en effet directement concernés par le projet et ses conséquences patrimoniales, voire impliqués dans l'entreprise. La crainte de susciter des tensions, notamment quand il s'agit d'une entreprise familiale, peut amener le dirigeant à redouter ces discussions. Mais mieux vaut pourtant communiquer sur chaque étape du projet, en dosant les informations transmises en fonction de l'implication des personnes.

UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

Tout est aussi une question d'équilibre s'agissant de la manière de communiquer sur l'entreprise lorsqu'il faut chercher des repreneurs. Il faut leur en dire assez pour susciter leur intérêt mais pas trop pour éviter que des informations clefs ne soient



Les proches et associés du cédant constituent un premier cercle qu'il est préférable de prévenir tôt.

ADOBESTOCK © PEOPLEIMAGES.COM

■ Prendre
le temps
de rencontrer
ensemble
les partenaires
clefs de l'entreprise
afin de faciliter
la transition peut
également s'avérer
très utile.

diffusées. Si la signature d'accord de confidentialité est un préalable à l'entrée dans des discussions plus approfondies, beaucoup conseillent au chef d'entreprise de faire appel à un intermédiaire qui filtrera les échanges avec les candidats.

OBLIGATIONS LÉGALES

L'enjeu principal de la communication auprès des salariés et des partenaires est de rassurer sur les conséquences de la transmission d'entreprise afin de maximiser les chances de réussite de l'opération. « *Pour une communication efficace sur la cession d'une entreprise, il est crucial de respecter le droit du travail et les réglementations en vigueur* », rappelle d'abord l'[association Cédants et repreneurs d'affaires](#) (CRA). Depuis 2014, les salariés de TPE et PME bénéficient en effet d'un droit d'information préalable à la vente de leur entreprise. Cette information doit être faite dans les deux mois avant la cession pour les structures de moins de 50 salariés et au plus tard au moment de l'information du conseil social et économique (CSE) dans les entreprises de moins de 250 salariés. Elle pourrait être remise en cause par la loi de simplification de la vie économique en cours de discussion.

RÉPONDRE AUX INQUIÉTUDES

Dans tous les cas, il peut être utile d'échanger relativement en amont du projet de transmission d'entreprise avec les managers ou quelques salariés clefs de la structure. Une fois la phase de préparation de la cession lancée, une communication auprès de l'ensemble des salariés pour expliquer les raisons du projet et ses implications est l'occasion de couper court aux éventuelles rumeurs et inquiétudes. « *La communication doit être honnête, transparente, mettant en avant les avantages pour tous* », recommande CRA. Une fois les négociations finalisées, la communication sera aussi clef pour le cédant souhaitant naturellement partir sur une bonne note. Elle doit permettre de présenter ce changement de propriétaire comme une opportunité, de remercier les collaborateurs et d'introduire la personne qui prendra sa suite. Pour que les choses se passent au mieux, un temps peut être pris pour rencontrer ensemble les partenaires clefs de l'entreprise afin de faciliter la transition. Charge ensuite au repreneur de convaincre et réussir à embarquer l'ensemble des parties prenantes dans son projet. Là encore, le soin apporté à la communication et à l'écoute des équipes ne pourra que faciliter sa mise en œuvre. ■

CÉDANTS : NE SOUS-ESTIMEZ PAS L'ASPECT PSYCHOLOGIQUE

La transmission d'entreprise est une opération qui demande d'être bien préparée sur les plans 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, des solutions peuvent toujours être trouvées aux problèmes techniques. Mais il est plus difficile de résoudre les difficultés liées aux aspects psychologiques et humains, pourtant au cœur de ces opérations.

UNE ÉTAPE PSYCHOLOGIQUEMENT DÉLICATE

Passer de la position de chef d'entreprise à celle de cédant peut en effet s'avérer très délicat pour le dirigeant. D'autant que peu anticipent réellement cet événement. Lorsque la transmission coïncide avec le départ à la retraite, cela suppose d'accepter de se projeter sur sa sortie du monde professionnel alors qu'il occupe une place centrale dans la vie des entrepreneurs. Céder son entreprise peut aussi signifier renoncer à un certain statut, une position sociale où le chef d'entreprise connaît les acteurs économiques locaux et est reconnu comme un employeur.

Transmettre, c'est aussi accepter de rompre le lien avec son entreprise que certains ont bâtie *ex nihilo* et que d'autres ont reçue en héritage, y consacrant beaucoup d'énergie et y sacrifiant parfois certains aspects de leur vie personnelle et familiale. Il en résulte parfois une crainte de dépossession,



65,7%

des entreprises transmises le sont en raison du départ à la retraite du dirigeant.

Observatoire du CRA, 2024

ADOBESTOCK ©KOTO



■ 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.

qui peut porter préjudice au processus de transmission. Notamment 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. Car, 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](#). Une même configuration peut ainsi mener à des situations très différentes du fait des aspects psychologiques.

Prenons trois exemples, rapportés par une des expertes membres de France Défi. 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. Dans le premier cas, la transmission se passe bien parce que les choses ont été posées et préparées douze ans en amont. 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. Ce frein psychologique 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, le blocage est en revanche complet parce que l'oncle donne une valeur financièrement disproportionnée à ses parts, qui correspond en fait une valeur affective.

ANTICIPER ET COMMUNIQUER

Pour dépasser ces freins psychologiques, l'anticipation et la communication sont primordiales. Aux côtés du chef d'entreprise, l'expert-comptable, qui l'accompagne au quotidien, peut l'aider à se préparer. C'est ainsi son rôle que d'évoquer très tôt les sujets susceptibles de générer des blocages et d'aider les parties prenantes à mûrir leur réflexion tout en désamorçant les inquiétudes et les tensions. ■

REPRENEURS, LIMITEZ LES ÉCUEILS PSYCHOLOGIQUES

La reprise d'une entreprise mobilise énormément de moyens et d'énergie de la part du futur dirigeant. 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

Dans certains cas, cela peut se traduire par un frein au moment de l'achat, lié à la peur de ne pas être à la hauteur, qui se manifeste progressivement. 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 de l'opération approche, plus il sera confronté à la nécessité en tant que chef d'entreprise de dompter des sujets nombreux et variés. Naturellement, il ne sera a priori pas toujours à l'aise sur tous ces sujets, ce qui peut l'inquiéter et lui donner envie de faire marche arrière. D'où l'importance de bien s'entourer et de savoir qu'il pourra s'appuyer sur son expert-comptable.



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

ADOBESTOCK ©COETZER/SHINGPEOPLE/IMAGES.COM



— Les
configurations
de reprise
les plus simples
sur le papier
ne sont pas
exemptes d'écueils
psychologiques.

Reste que certains peuvent avoir le sentiment de se déguiser en endossant le costume de patron. Ce peut notamment être le cas de repreneurs salariés. S'ils ne se sont jusque-là pas lancés à leur compte, ce peut être que ce statut leur convenait. Il peut être utile de s'interroger sur les raisons qui les poussent à en changer.

Dans le cas où [une transmission familiale](#) est envisagée, le poids de l'histoire peut aussi être très lourd pour les enfants qui se sentent obligés dans leur choix. Lorsque les enfants ne souhaitent pas le faire et que l'entreprise a été transmise de génération en génération depuis parfois des siècles, cela peut être difficile pour le cédant de voir ainsi s'éteindre une dynastie de dirigeants.

Mais pour les enfants, la contrainte est lourde et le défi d'autant plus difficile que pour s'acquitter de ce devoir de reprise, il leur faudrait en quelque sorte « tuer le père », en assumant à sa place le rôle de dirigeant.

GARDER SA LUCIDITÉ SUR LES NOUVELLES RESPONSABILITÉS

Et 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 managers, 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 sont parfois déçus par la suite, ayant eu tendance à idéaliser les avantages de la fonction de dirigeant tout en sous-estimant les inconvénients. Ce même profil peut également mettre à mal un accord qui semblait bien parti faute de tenir compte de la psychologie du cédant. Réalisant ce qui peut leur sembler être l'opération de leur vie, ils peuvent se montrer extrêmement exigeants dans les audits et les négociations pour se rassurer... Jusqu'à parfois fatiguer le cédant, voire lui déplaire réellement s'ils en viennent à ne parler uniquement de l'entreprise en termes de bilan comptable. Dans ces moments-là, le rôle des conseils pour rétablir la communication et éviter les tensions est souvent essentiel. ■

POUR
EN SAVOIR PLUS
CONTACTEZ
VOTRE
EXPERT
COMPTABLE

www.experts-et-decideurs.fr

