

# La transmission d'entreprise au-delà du passage de relais

**Favoriser la transmission d'entreprise est insuffisant en soi. Organiser le cadre de son succès dans le temps en est le corollaire indispensable. Près de 40 % des PME transmises seraient en effet défailtantes dans les six ans suivant leur reprise, faute le plus souvent d'avoir anticipé les conditions de leur pérennité.**

Les cédants sont soucieux de réussir un des actes majeurs de leur parcours professionnel, surtout lorsque l'entreprise à transmettre constitue l'œuvre d'une vie. Les candidats à la reprise, jeunes ou d'âge plus mûr, réalisent aussi un acte essentiel de leur parcours professionnel, voire de leur vie. Avec une ambition commune : assurer la pérennité de l'entreprise, sa culture, ses talents et son savoir-faire. Pour s'en donner les moyens, les cédants jugeront la qualité de l'offre d'autant plus pertinente qu'elle garantit post-transmission aux repreneurs un cadre de nature à porter l'entreprise selon des choix propres mais avisés.

## S'assurer de la transmissibilité de l'actif par une connaissance intime de l'existant

Le candidat à une reprise qui avance et brûle les ponts derrière lui, convaincu qu'il n'y aura aucun retour en arrière possible, doit s'assurer avant tout du caractère transmissible ou non de l'entreprise. Un audit précis et cohérent de la transmissibilité de l'actif est un préalable indispensable.

Cet audit s'avère rapidement positif si la transmission de l'entreprise a été anticipée par le cédant. Celui-ci sera alors

moteur dans le choix du repreneur, pour maximiser le prix de cession de son entreprise et s'assurer de sa pérennité. Au repreneur de vérifier qu'il ne paie pas un prix trop élevé eu égard aux perspectives d'avenir de l'entreprise et de la qualité du projet à mettre en œuvre. Dans ce contexte, les négociations peuvent être bouclées en moins d'un an.

Faute d'anticipation, l'audit devra révéler le niveau exact de la transmissibilité de l'actif. Le processus de transmission, alors largement piloté avec le repreneur, peut durer en moyenne deux à trois ans. Hormis les cas d'accidents de la vie, le rapport affectif qu'entretient le cédant avec son entreprise sera le plus souvent à l'origine du défaut d'anticipation et compliquera la transmission et les conditions de sa pérennité. Le repreneur devra se montrer très vigilant sur le prix de l'actif, trop souvent surestimé par le cédant, et résister à la tentation d'aller trop vite. Il devra consacrer en amont le temps nécessaire pour s'assurer d'un niveau suffisant de transmissibilité de l'actif, sans y voir la moindre perte de temps. Même au risque d'une source de frustrations, voire de colère si la vente capote après de longs mois de négociations.

La transmissibilité de l'entreprise réside avant tout dans le respect d'équilibres



**Pierre-Olivier-Bernard**

financiers à apprécier au regard de l'environnement macroéconomique de l'entreprise.

Autre facteur clé de la transmissibilité : la préservation des actifs immatériels auxquels est attaché le plus souvent le savoir-faire de l'entreprise. Un audit juridique et économique du portefeuille des droits de propriété intellectuelle et industrielle s'avère indispensable mais insuffisant. La garantie d'une stabilité du capital humain clé au sein de l'entreprise post-transmission doit également être organisée.

Enfin, la revue et l'adaptation des règles de gouvernance constituent un élément indispensable de la reprise. Procédures formalisées, modus operandi plus informels et accords contractuels confidentiels impactant organisation et gestion de l'entreprise doivent faire l'objet d'une revue détaillée.

Aussi, si loyauté et transparence s'imposeront d'autant plus rigoureusement au cédant que la réforme du Code civil attendue pour octobre prochain consacra et étendra son devoir d'information, elles n'exonéreront pas le repreneur de son obligation de se renseigner par un audit approfondi et cohérent. Cela, avant d'élaborer son business plan sur les cinq ans à venir, à partir d'une vision claire de la

stratégie et des plans d'action à mettre en œuvre, et de s'assurer de l'adhésion des équipes en place.

## Organiser le passage de relais sans transition pour mieux préserver l'avenir

Dissociée de la personne du cédant, l'entreprise devient un actif transmissible. Mais pour s'assurer de la pertinence des résultats de l'audit ayant permis d'aboutir à un prix de cession, et de l'intérêt du cédant pour la pérennité de l'entreprise post-transmission, le repreneur peut avoir intérêt à acquérir le capital de l'entreprise en plusieurs étapes, sur plusieurs années. Cette phase transitoire ne doit pas pour autant retarder la «passation de pouvoir», phase souvent ressentie comme crispante par les repreneurs. Les retours d'expérience montrent que les meilleures périodes de transition sont bien souvent les plus courtes, surtout si elles se passent mal, faute de convergence de vues. La transmission de la gouvernance, dont l'effet immédiat aura été anticipé, participe à sécuriser l'entreprise, gage pour son nouveau dirigeant de voir sa stratégie décisionnelle déclinée en mode opérationnel avec l'adhésion des équipes en place.

Il est donc primordial de dissocier le calendrier des modalités de transmission du capital de l'agenda des modalités de transmission de la gouvernance. Celui-ci doit conférer au plus vite toute capacité au repreneur, nouveau chef de l'entreprise, à gérer celle-ci.

Comme tout autre chef d'entreprise, il pourra lui arriver d'être confronté à sa propre solitude face aux problématiques à résoudre et à anticiper. Mais ce n'est pas au sein de l'entreprise qu'il trouvera la distance et l'appui requis pour nourrir et «porter» sa réflexion, et surtout pas auprès du cédant, sauf à instaurer un climat anxigène.

C'est souvent auprès d'autres chefs d'entreprise, déjà rompus à ces problématiques, qu'il trouvera l'accompagnement nécessaire par des échanges constructifs. En ce sens, la pratique du mentorat constitue une solution déjà largement éprouvée mais peut-être encore trop peu développée en France. ■

**Pierre-Olivier Bernard, associé, Opleo Avocats**

QUESTIONS À...

## Quelles sont selon vous les problématiques dans le contexte actuel du marché ?

La dynamique de la transmission d'entreprises constitue en France un enjeu essentiel de la pérennité du tissu économique, et la question se pose avec acuité pour assurer la relève générationnelle des chefs d'entreprises.

En juin 2016, l'association Cédants et repreneurs d'affaires annonçait pourtant 1 295 candidats pour 607 entreprises à reprendre. Asymétrie de l'offre et de la demande ? Les statistiques, peu importe les sources, ne doivent pas faire perdre de vue le marché caché ; le cédant peut trouver le repreneur idéal en préparant très en amont et en toute discrétion la transmission. L'incertitude économique ambiante pourrait aussi inciter cédants et candidats à la reprise à reporter leur projet dans le temps. Mais ceci ne doit pas entraîner un défaut d'anticipation des cédants, à tous les niveaux : financier, juridique, fiscal et patrimonial. L'anticipation reste le premier facteur de succès d'un tel projet.

La tendance émergente du viager d'entreprise, dans la logique du viager immobilier, m'interpelle. Selon cette pratique, le repreneur ne verse pas la totalité du prix au jour de la reprise mais seulement le «bouquet», le solde étant versé par rente périodique jusqu'au décès du cédant. Conservant ainsi ses revenus, celui-ci pourrait d'autant mieux négocier, dit-on, le prix de cession que son implication personnelle et financière dans le projet serait un gage de confiance pour le repreneur. Mais pareille configuration en termes de gouvernance est-elle tenable ? Ce n'est pas certain.

## Quelles sont les particularités de votre équipe dédiée à ces dossiers ?

L'organisation de la transmission d'entreprise rend essentielle la détermination du choix du repreneur et l'anticipation du sort de ses dirigeants et cadres dirigeants ayant ou non accès au capital. Nous accompagnons en amont les entrepreneurs dans la réflexion et la définition, puis dans la structuration et la mise en œuvre des modalités de transmission, en tenant compte des qualités du cédant et du repreneur. Les talents croisés de nos équipes en droit patrimonial, droit des sociétés, fiscalité, droit social, et droit de la propriété intellectuelle et industrielle, combinée à notre connaissance approfondie des problématiques des entrepreneurs, sont le gage de solutions originales sur mesure. Les dossiers que nous traitons ayant souvent une dimension transnationale, nous animons un réseau international de partenariats avec plusieurs cabinets indépendants d'avocats ou de conseils patrimoniaux, comptables et fiscaux de renom, partageant le même positionnement en termes de clientèle. Nous entretenons avec eux des relations de confiance de longue date ; chacun adhère à une charte énumérant les principes de qualité, de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts. Un gage d'efficacité et de célérité pour notre intervention hors frontières. ■